

# LA TRANSFORMACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS EN LA ERA DIGITAL EN LOS RETAILS DE INDUMENTARIA

## *THE TRANSFORMATION OF RETAILS FROM THE ANALYSIS OF THE BUSINESS MODEL*

Hernán Ramón Toniut<sup>1</sup>

### Resumen

Un modelo de negocios es una herramienta que describe los pilares fundamentales del negocio y la relación y coordinación entre ellos. A partir de estos, una organización crea y proporciona valor a los clientes, satisfaciendo sus necesidades de manera rentable. Inicialmente el concepto de modelo de negocio se usó en el ámbito de las empresas que surgieron por el uso de la tecnología de la información y la comunicación. Ahora bien ¿Puede aplicarse el modelo de negocios para iniciar un nuevo emprendimiento o repensar el modelo actual en negocios como la indumentaria?

El artículo propone 9 elementos que deben considerarse para definir un modelo de negocios, aplicable a todo tipo de organización. Además, se utilizan casos de éxito del sector de retail de indumentaria para caracterizar, como algunas organizaciones, definen o redefinieron esos pilares. A partir de esto, puede apreciarse que esta herramienta no solo puede usarse para organizaciones creadas a partir de la revolución de las TICs. El modelo de negocios contribuye a repensar la organización frente a los desafíos de un entorno dinámico y cambiante, sin distinción de sectores de actividades, así como cuestionarse y replantearse cada uno de los pilares que lo sostienen.

Finalmente se proponen algunas preguntas que sirvan de guía para repensar el modelo de negocios de una organización.

**Palabras claves:** modelo de negocios; innovación; estrategia; propuesta de valor; mercado.

---

<sup>1</sup> Argentino, Magister en Administración de Negocios, Especialista en Gestión en Pymes e Integración Regional Unión Europea y el Mercosur Licenciado en Administración de Empresas. Docente Titular Asignatura Administración y Organización de la Empresa e Investigador Universidad FASTA. Correo electrónico: toniuth@ufasta.edu.ar

Artículo recibido: 01/10/2021 | Artículo aprobado: 20/12/2021.

## Abstract

*A business model is a tool that describes the fundamental pillars of the business and the relationship and coordination between them. From these, an organization creates and provides value to customers, satisfying their needs in a profitable way. Initially, the concept of business model was used in the field of companies that arose from the use of information and communication technology. Now, can the business model work to start a new venture or rethink the current model in businesses such as clothing?*

*The article proposes 9 elements that must be considered to define a business model, applicable to all types of organizations. In addition, success stories from the apparel retail sector are used to characterize, as some organizations define or redefine these pillars. From this, it can be seen that this tool can not only be used for organizations created from the ICT revolution. The business model contributes to rethinking the organization in the face of the challenges of a dynamic and changing environment, without distinction of activity sectors, as well as questioning and rethinking each of the pillars that sustain it.*

*Finally, some questions are proposed to serve as a guide to rethink the business model of an organization*

**Keywords:** *business model; innovation; strategy; value proposal; market.*

## I. Introducción

El modelo de negocios es un tema que tiene cada vez mayor preponderancia en la literatura sobre gestión de las organizaciones. La transformación de los modelos de negocios es necesaria para adaptar la estrategia a un entorno cambiante y dinámico. El surgimiento de la herramienta modelo de negocios, se dio a partir de la revolución de las TICs. Esto por esto, que la mayor parte de la bibliografía vincula a los modelos de negocios únicamente con los negocios en línea. Ahora bien, cabe preguntarse ¿Es posible utilizarla en otras actividades? ¿Puede usarla una empresa del sector retail de indumentaria? Siguiendo la perspectiva de Mintzberg (1997) la estrategia surge a partir del conjunto de decisiones que las empresas eligen a lo largo del tiempo. La herramienta modelo de negocios trata de estructurar, a partir de algunos elementos componentes, las decisiones claves que deben tomarse en el ámbito de una organización, independientemente del sector de actividad en que se encuentre. Desde el ámbito académico, son muchos los autores que han propuesto elementos que deben componer un modelo de negocios, sin embargo, no existe un acuerdo general sobre estos.

Si bien existen algunos principios estratégicos que, durante un tiempo, se mantienen inalterables en las organizaciones como la misión, la visión y los valores, otros van cambiando en sintonía con las necesidades de la organización y del mercado. De esta manera la empresa puede agregar nuevos beneficios, añadir surtido a su oferta, incorporar medios de comunicación para acceder a sus clientes, sumar o cambiar canales de venta, establecer nuevos perfiles para sus empleados o definir información útil para mejorar la calidad en la toma de decisiones, entre otras.

Este artículo comienza realizando una conceptualización de modelo de negocio, detallando los elementos que debe considerar, según los principales autores. A continuación, se propone un esquema que contempla nueve elementos para describir un modelo de negocios de una organización, partiendo de la propuesta de valor. Finalmente, se exponen distintos ejemplos que sirven de guía para describir como hacen en la práctica las empresas, para desarrollar cada uno de estos pilares, utilizando para esto, el sector de retail de indumentaria.

## II. ¿Qué es un modelo de negocios?

En la literatura no existe una única definición sobre el concepto de modelo de negocio (Al-Debei, El-Haddadeh & Avison, 2008; Baden-Fuller & Morgan, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2011; Ricart, 2009, Magretta; 2002, Amit & Zott, 2009). Sin embargo, su uso ha incrementado el interés de los académicos, administradores y estudiosos de las organizaciones. El término modelo de negocios no siempre se utiliza de la misma manera, a veces, se usa indistintamente con otros términos como idea de negocio, modelo de ingresos y plan de negocios, entre otros (De Angelis, 2018). El uso en publicaciones populares o de investigación comenzó en la década de 1990, como consecuencia de la llegada de las tecnologías de la información y la comunicación y la proliferación y el boom de las

empresas en línea (McGrath, 2010, Baden-Fuller & Morgan, 2010, el desarrollo de nuevas formas de integración del usuario en los procesos de innovación, cómo las comunidades virtuales (Prause, 2015) y el incremento de la competencia en el mundo de los negocios digitales que resulta complejo, dinámico, con altos niveles de incertidumbre (Al-Debei, El-Haddadeh & Avison, 2008), dejando entrever que hasta el surgimiento de este tipo de organizaciones, la aplicación del modelo de negocios no era necesario.

Sin bien la popularidad se obtuvo con el crecimiento de las empresas en línea, de ninguna manera se puede afirmar que puede aplicarse únicamente a ellas (Smith & Linder, 2005). Un retail fuera de línea, una empresa de servicios o una industria, también pueden utilizarlo. Gran parte del atractivo de la construcción del modelo de negocio radica en su enfoque holístico y utilizado para realizar construcciones mentales, que definen la estructura de las actividades entrelazadas, asociadas con decisiones estratégicas claves (Foss, & Saebi, 2015).

En sí mismo, es un enfoque analítico, útil para realizar una deconstrucción o descomposición sistemática de los modelos comerciales existentes y una evaluación de cada elemento para la modificación o reemplazo. Los elementos de un modelo de negocio deben tener una integración entre sí, con el entorno empresarial, con una mirada en el cliente y a partir del desarrollo tecnológico de la industria.

A partir de la revisión de la literatura, hay una categorización de las principales ideas, según el énfasis puesto en la formulación de un modelo de negocios: en la creación, proporción y captación de valor de los clientes (Osterwalder & Pigneur, 2011, Ricart, 2009, Baden-Fuller & Morgan, 2010, Teece, 2012, Smith & Linder, 2005), en la manera como la empresa genera ingresos en forma rentable (Linder & Cantrell, 2000, Torbay, 2001, Rappa, 2000 & Magretta, 2002), en la forma en que la empresa puede transformar una oportunidad de mercado en una idea y luego en un negocio (Gambardella & McGahan, 2010, Rajala & Westerlund, 2005), otro enfoque supone realizar su construcción de forma tal de satisfacer necesidades percibidas del cliente (Amit & Zott, 2009 & Teece (2012)), finalmente, puede ser analizado a partir de la relación entre los diferentes elementos componentes (Casadesus-Masanell, 2004, Demil & Lecocq, 2009, Timmers, 1998, Camponovo & Pigneur, 2003, Kallio, 2006, Foss & Saebi, 2015).

A partir del análisis realizado, se puede definir a un modelo de negocios como “una herramienta que describe los pilares fundamentales del negocio y la relación y coordinación entre estos, a partir de los cuales, una organización crea y proporciona valor a los clientes, satisfaciendo sus necesidades, de manera rentable” (Toniut, 2020, p147). El modelo de negocio puede ser utilizado para transformar una idea en un negocio o para replantear los pilares del modelo actual.

La construcción de una herramienta que describe los pilares fundamentales de un negocio y la relación y coordinación entre estos, debe tener un carácter multivalente, buscando una coherencia interna y externa. Desde el punto de vista interna, los modelos de negocio pueden funcionar como una receta que une los pilares, los organiza y combina entre sí de forma coherente. La noción de receta incluye, por lo tanto, a la organización

como a los elementos principales de la empresa, y proporciona un conjunto de reglas que, si se siguen, conducen a un tipo particular de resultado (Baden-Fuller & Morgan, 2010). Para poder hacer esto, la organización debe nutrirse de información. Es por esto, que para diseñar un nuevo modelo de negocio requiere creatividad, perspicacia y una gran cantidad de información e inteligencia de clientes, competidores y proveedores (Teece, 2012). En cambio, desde el punto de vista externo, Casadesus-Masanell (2004) señalan la importancia de la adaptación a algunos factores del entorno como la tecnología, la globalización y la sostenibilidad de la organización. Un modelo de negocio innovador para Amit & Zott (2012) puede crear un nuevo mercado o permitir que una empresa cree y explote nuevas oportunidades en los mercados existentes.

Una de las características fundamentales que debe tener un modelo de negocios para ser exitoso, es cumplir con los objetivos propuestos por la organización y estar en interacción constante con las fuerzas del entorno que la rodea. Es necesario que la organización, en ese marco, repiense en forma continua su modelo de negocios, para trazar nuevas líneas de acción que sirvan para alcanzar los resultados previstos y adaptarse a los cambios del ambiente. Un modelo totalmente estático, será para la empresa un condicionante, que impedirá su margen de maniobra y la consecuente falta de adaptación. La revisión del modelo, debe ser juntamente, una prioridad en la dirección de la organización.

### **III. Una propuesta de modelo de negocios para transformar una organización**

Luego de la revisión de los elementos primordiales que deben formar parte de un modelo de negocios según los principales autores, podemos concluir que no existe un módulo único para su análisis y representación. Sin embargo, existen algunos elementos comunes presentes en la mayor parte de ellos: la definición del perfil del cliente, los recursos que utiliza de la empresa para la propuesta de valor, las actividades, acciones o procesos que realizan las organizaciones, la estructura de costos y la fuente de ingresos, y la propuesta de valor” (Toniut, 2020, p147)

Para poder evaluar la posibilidad de aplicar el modelo de negocios para empresas de negocios minoristas de indumentaria, en primer lugar, se propone una herramienta compuesta por nueve elementos integrados entre sí, que contribuyen a repensar la organización, para el logro de una ventaja competitiva sostenible (Figura 1).

**Figura 1****Elementos de un modelo de negocios**

Nota: La siguiente figura muestra los diferentes elementos del modelo de negocios propuesto. Elaboración propia (2021)

**Propuesta de valor**

En el corazón del modelo de negocios, se encuentra la propuesta de valor. Es la proposición que realiza la organización a la sociedad, resaltando los factores de diferenciación, y aquellos que permitirán mantener el modelo de negocios en el tiempo. Tal como señalan Osterwalder & Pigneur (2011) la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una organización ofrece al mercado seleccionado. El valor se mide en razón de las características del desempeño del producto y de aquellos atributos por los cuales los clientes están dispuestos a pagar un determinado precio (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2015). Los elementos de valor son esencialmente el conjunto de diferenciadores clave que, cuando se utilizan individualmente o en conjunto, proporcionan una propuesta única y convincente para que cualquier cliente compre un producto (Singh Bhatia, 2019). Son aquellos aspectos que la organización promueve, que los diferencia de las otras, y que la hace única. Para que sea un verdadero valor agregado, esta propuesta debe ser percibida y valorada por el mercado como tal. Es decir, debe reconocer que la propuesta de la organización, es importante para ellos y superior a la competencia.

Ahora bien, el valor agregado, depende del sector en el que desarrolla la actividad la empresa, del perfil del cliente que buscará satisfacer y del entorno que la rodea. Una propuesta de valor puede ser única en un momento y luego dejar de serlo. Los gustos y preferencias de los clientes son dinámicos, van cambiando y modificándose en función

del entorno que los rodea. La generación de valor agregado puede realizarse a partir de un atributo o un beneficio. Un atributo es una propiedad, característica o cualidad de un bien o servicio, en cambio un beneficio es la utilidad o provecho que se obtiene de éste. Los beneficios son fruto de las características. En ese marco, el gran desafío de la organización, es identificar las necesidades de los clientes y generar beneficios percibidos y valorados, que les permitan tener una mejor performance que los competidores. De esta manera, el precio, el surtido de productos, la ubicación, el servicio post venta, el ambiente, el momento, el sistema de atención al cliente, la garantía, la durabilidad, la resistencia, la trayectoria de la marca, la imagen de la empresa y la relación entre la empresa y el cliente, pueden ser algunos de los factores destacados de la propuesta de valor.

## **Cliente**

Las organizaciones son instituciones sociales que interactúan con otros entes y con las personas que las rodean. Es por esto que podemos identificar, por un lado, al mercado de los consumidores y por otra parte, al mercado de los negocios. El mercado de los consumidores finales, son las personas que adquieren un bien o un servicio para su uso personal o del hogar (Schiffman & Kanuk, 2010, Stanton, Etzel & Walker, 2007), en cambio, el mercado de los negocios, comprende a todos los individuos y organizaciones que compran bienes y servicio para producir otros bienes o servicios, revender a otros usuarios o para desarrollar las actividades normales dentro de la organización (Stanton, Etzel & Walker, 2007).

Desde el punto de vista del cliente, la organización debe satisfacer sus necesidades. Los clientes ante un estado de carencia (necesidad) buscan un producto (deseo) para poder satisfacerla. Aquella organización que mejor interprete y responda a las necesidades de los clientes, tendrá una mejor performance competitiva y de esta manera será la elección que este realice.

Dentro de las decisiones a tomar por los gerentes, se encuentra la selección perfil del cliente al que va a direccionada su oferta. En esta línea, es necesario reconocer las demandas insatisfechas, competidores deficientes, sectores con bajo nivel de competitividad, donde puede hacer una diferencia con buenos niveles de rentabilidad. Para esto, debe realizar una segmentación, que le permita agrupar, clasificar y estudiar al mercado. Sin embargo, no todos los segmentos que lleguen a identificarse serán viables o rentables para la organización (Schiffman & Kanuk, 2010) El mercado elegido dependerá de la estrategia de la organización, su posibilidad de acceso, la relevancia (tamaño) y rentabilidad posible. Existen empresas que desarrollan una estrategia de cobertura de mercado indiferenciada (abarcen un mercado masivo) y aquellas otras, que buscan especializarse en un segmento de mercado reducido o concentrado.

La innovación tecnológica, la situación económica, los valores de la sociedad, las leyes y políticas, la experiencia, las motivaciones internas, los recursos disponibles y otros factores, inciden en los comportamientos de consumo del cliente. Un cliente que geográficamente era inalcanzable hace algunos años, hoy se encuentra al alcance de un click. Una empresa que tenga dificultades para seleccionar perfil de cliente, tendrá dificultades para elaborar su propuesta de valor.

## **Canal**

El canal consiste en individuos o empresas que participan en el proceso que permite hacer disponible un bien o un servicio, para su uso o consumo, por un cliente final o para un usuario industrial (Kerin, Hartley & Rudelius, 2014, Kotler & Keller, 2012). Las funciones del canal son el almacenamiento, fraccionamiento en unidades más chicas, la provisión de información, la financiación y el transporte. Los canales pueden ser directos o indirectos. Una empresa puede tener muchos o pocos intermediarios (los que median entre el fabricante y el consumidor final). En algunos casos, la fábrica vende a distribuidores, luego pasa por un mayorista, que se lo vende a un minorista y este a un cliente. Otros sin embargo, venden en forma directa al consumidor final. Los canales han evolucionado enormemente en los últimos años. El desarrollo masivo de las tecnologías de la información y la comunicación, ha reducido la cantidad de intermediarios existentes entre el fabricante y el consumidor final, permitiendo la incorporación de nuevos canales de venta.

El canal tiene dos aspectos de análisis, por un lado, la definición del lugar donde el cliente va a seleccionar el producto y efectuar el acto de compra (canal comercial) y por otra parte, la manera en que se hará poseedor del producto (distribución física). Solo basta pensar cómo se consume entretenimiento como música (Spotify), la lectura de libros (google book) o series (Netflix) y cómo se hacía hasta hace algunos años: yendo a Blockbuster, al cine o una tienda de discos. Con los canales interactúan otro tipo de empresas llamadas facilitadores, que colaboran en el proceso de distribución (Kotler & Keller, 2012) tales como empresas de transporte, almacenes, bancos o agencias de publicidad, entre otras.

Hasta hace algunos años, las industrias expandían su negocio buscando nuevos distribuidores o minoristas. Los formatos de retail, podían hacerlo a través de la apertura de nuevas sucursales de venta, sin embargo, hoy algunas firmas venden directamente al consumidor final. Además, los intermediarios han experimentado muchas transformaciones tratando de atraer al público, ofreciendo mejores beneficios para el cliente (cercanía, precios bajo, surtido, marcas exclusivas, servicio al cliente, financiamiento etc). De esta forma, podemos reconocer diferentes formatos minoristas, según la estrategia de la empresa.

La selección del canal se encuentra relacionada directamente con la estrategia de la organización. Existe una interrelación directa entre la propuesta de valor diseñada por la empresa, la selección del mercado objetivo y el canal. Un cliente que busca exclusividad requerirá una propuesta de valor única y un canal especial. En ciertos canales, la posibilidad de ofrecer un servicio al cliente es más limitada, por lo que van a coexistir por mucho tiempo los canales off y on line.

## **Comunicación**

La selección del medio de comunicación y el mensaje, es otro elemento clave del modelo de negocios. En modelos con estrategias de cobertura de mercado diferenciada, que reconocen distintos perfiles de clientes, los medios y mensajes serán especiales. En este marco, las comunicaciones representan la voz de la empresa y sus marcas, son los



medios por los que la empresa puede establecer un diálogo y construir relaciones con los clientes (Kotler & Keller, 2012). Se entiende por comunicación, según Lamb, Hair & McDaniel (2011) a un proceso por el cual las organizaciones intercambian o comparten significados, mediante un conjunto común de símbolos. De hecho, las empresas no solo emiten comunicación hacia sus clientes, sino que también reciben comunicación de estos.

Tal como señala Tellis & Redondo (2002) la mente realiza tres actividades diferentes para procesar la información: la percepción, el conocimiento y la memoria. La percepción es el proceso de formación de estructuras mentales y de aprehensión del significado de los estímulos externos. El conocimiento hace referencia al proceso de reflexión que surge de la percepción de estímulos externos. La memoria está relacionada con la codificación mental de la información para usos posteriores. En primera instancia, el mensaje genera una percepción en el cliente ¿barato? ¿caro?, luego, el cliente lo transforma en pensamiento (conocimiento) que pueden resultar positivos o negativos, para luego residir en la memoria para situaciones futuras.

La comunicación desde la empresa tiene por objeto informar, persuadir y recordar a los clientes, de manera directa o indirecta, los productos y marcas que comercializa para influir en su comportamiento (Kotler & Keller, 2012). En primer lugar, debe lograrse el posicionamiento de la marca. Esto sirve para lograr conciencia de un producto. Una persona no puede elegir lo que no conoce. Además, los clientes deben entender el beneficio que brinda la marca, cómo funciona y cómo obtenerlo. El cliente se encuentra con mucha información y a partir de esto, debe elegir entre una enorme variedad de ofertas. Es por esto, que las empresas para persuadir a sus clientes, necesitan resaltar la propuesta de valor, es decir, su ventaja competitiva. También es necesario tener una presencia continua en la mente del cliente, recordándole la existencia. De esta manera, la empresa debe llegar a la conciencia, los sentimientos, las creencias y por ende influir en el comportamiento de los clientes (Stanton, Etzel, Walker, 2007).

Para cumplir con este propósito, las organizaciones diseñan, implementan y evalúan un plan de comunicación integrado, que establece los resultados a lograr, el mensaje deseado, el medio a utilizar y los elementos de la mezcla comunicacional: publicidad, promoción y relaciones públicas que se ajustan a los objetivos establecidos.

## **Información**

Las organizaciones, sustentan sus decisiones en un conjunto de datos (grupo de caracteres expresados en un determinado sistema de codificación que representa un hecho o concepto) que procesan y convierten en información (dato o conjunto de datos que tiene un significado y que transmite un mensaje útil). La información, se considera hoy en día un recurso estratégico para la organización (Arjonilla Domínguez & Medina Garrido, 2013). Cada negocio necesita en primera instancia, definir las variables necesarias para tomar decisiones, luego debe construir un sistema que provea información necesaria en tiempo y forma. La información permite numerosas lecturas, la interpretación correcta, según el momento y el lugar, será de suma utilidad para la elaboración de la propuesta

y la contribución que ofrecerá la organización. El reconocimiento de los gustos y preferencias de los clientes, el comportamiento de consumo, los precios de la competencia, las tendencias de compra, la estacionalidad de la demanda, nutre de información al modelo de negocios. La información es convertida en conocimiento (recurso organizado) posibilitando la toma de decisiones y su implementación a partir de acciones concretas.

Las organizaciones construyen un sistema de información (SI) que trata de anticipar las necesidades que los administradores requieren, recopilando, organizando y almacenando datos relevantes de forma continua; y dirige el flujo de información a los tomadores de decisiones adecuados. Un sistema de información está formado por un conjunto de elementos integrados e interrelacionados que capturan, depuran, almacenan, recuperan y actualizan datos para proporcionar, distribuir y transmitir información en el lugar y momento en el que sea requerido en la organización (Arjonilla Domínguez & Medina Garrido, 2013). Para esto, se usan bases de datos de clientes, proveedores y productos, etc. Por otra parte, hay veces que la necesidad es de uso único, por lo tanto, se realiza una investigación de mercado. Esta herramienta implica la recopilación y el análisis de información relacionada con problemas específicos que enfrenta una organización.

La aplicación masiva de las tecnologías de la información en las empresas y el uso de internet, ha modificado la importancia del talento humano y del capital como factores de desarrollo económico, sentando las bases de una nueva forma de hacer negocios, El surgimiento del Business Intelligence (sustentada en medios digitales) es un conjunto de tecnologías y procesos que permiten a personas de todos los niveles en una organización, tener acceso a datos y su análisis (Howson, 2009). Esto es de suma utilidad para conocer qué sucede en una organización y para contar en tiempo real con información que le permita tomar decisiones sobre actividades o procesos claves.

### **Actividades**

Las actividades describen las acciones más importantes que debe realizar una empresa para que el modelo de negocio funcione (Otolá & Grabowska, 2021). Son necesarias para desarrollar la propuesta de valor, acceder a los clientes, establecer y mantener relaciones con estos y sostener económicamente el negocio (Osterwalder, & Pigneur (2011). El negocio de toda empresa consta de una serie de actividades que realizan en el transcurso del diseño, fabricación, comercialización, entrega y servicio post venta de su bien o servicio. Tal como señalan Foss, & Saebi (2015) los modelos de negocios dirigen la atención a las actividades de las organizaciones y no solo a la estrategia actual (comercial y de marketing). Todas las actividades que desempeña una compañía se combinan internamente para formar una cadena de valor, llamada así porque el propósito ulterior de las actividades de una empresa es hacer cosas que al final creen valor para los compradores (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland III, 2012).

La producción de valor, se sostiene a partir del conjunto de actividades coordinadas que realiza una organización. El término cadena de valor se refiere a la idea de que una compañía

representa un conjunto de actividades vinculadas entre sí, que transforman los insumos en productos que valoran los clientes (Hill & Jones, 2009). El proceso de transformación implica una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor al producto. Las actividades primarias son las tareas que desempeña la empresa a efecto de que desarrollen productos para vender, distribuir y brindar servicios, de modo que creen valor para los clientes (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2015). Si una empresa agrega valor entregando el producto en 24 horas, el manejo de la logística será el core del negocio. En cambio, las actividades de apoyo son las tareas que desempeña la compañía a efecto de apoyar el trabajo que se desarrolla para crear, vender, distribuir y brindar servicios para sus productos.

Los procesos son claves para generar valor. En las organizaciones, existen diferentes procesos internos, dependiendo del área y tipo de organización. Existen procesos comerciales, administrativos, logísticos, compras, producción e innovación, que permiten proporcionar valor al cliente. Estos indican de qué manera realiza una determinada actividad, que pasos cumple.

### **Capacidades**

Para poder ofrecer un valor agregado a los clientes, las organizaciones deben poseer ciertas capacidades distintivas. Las capacidades se refieren a las habilidades o cualidades de una compañía para coordinar sus recursos y utilizarlos, para realizar alguna actividad que permite a una organización, proporcionar beneficios particulares a los clientes (Hill & Jones, 2009, Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf, Gamble, 2017, Singh Bhatia, 2019). Estas habilidades radican en el estilo o la forma en que toma las decisiones y maneja sus procesos internos para alcanzar los objetivos organizacionales. Las capacidades varían en la forma, la calidad y la importancia competitiva, donde algunas son más valiosas que otras. La capacidad de innovación de una empresa puede ser muy superior a la de sus competidores.

Las capacidades, se construyen mediante el uso de los recursos de la empresa, ya sea en lo individual o en una combinación de los mismos (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland, 2012, pág. 95). Los recursos constituyen las fuentes de las capacidades (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2003). Forman la identidad de la organización al definir lo que ésta sabe hacer bien y, en última instancia, lo que es (Ulrich & Smallwood, 2004). Se basan en conocimientos que residen en la gente y en el capital intelectual o en los procesos y sistemas organizacionales de la empresa, los cuales incorporan conocimiento tácito. Un recurso es un insumo productivo o un activo competitivo, tangible o intangible, que es propiedad o está controlado por la organización (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf, y Gamble, 2017). Las organizaciones tienen a su disposición muchos y diferentes tipos de recursos, que varían no solo por su clase, sino también por su calidad (Singh Bhatia, 2019). Existen recursos impulsados por insumos: materiales, energía, recursos naturales; Recursos económicos: tierra, capital, infraestructura; Recursos humanos: empleados, contratistas, terceros; Recursos tecnológicos: información comunicación, sistemas de almacenamiento; Recursos intelectuales: propiedad intelectual, patentes y marcas comerciales; Recursos de socios / intermediarios: asociaciones / alianzas específicas y vínculos con firmas intermediarias clave.

La capacidad constituye el soporte a la propuesta de valor, ya que las actividades de una organización se encuentran amparadas en ciertas habilidades. Las organizaciones que centran su modelo de negocios, en una propuesta con valor agregado superior a la competencia, deben desarrollar o adquirir ciertas competencias distintivas, también denominada núcleo o core del negocio. Los modelos de negocios deben poder administrar las capacidades en función de las necesidades demandadas y su contribución a la propuesta de valor. Las organizaciones desarrollan muchas competencias en su negocio, sin embargo, no todas contribuyen directamente a la propuesta de valor. Una competencia distintiva puede ser la capacidad para identificar las tendencias del negocio, el mantenimiento de estructura de costos bajos, el fomento de la innovación y el aprendizaje, entre otras.

Las capacidades se pueden clasificar en tres categorías en función de la orientación de los procesos en los que intervienen: Por un lado, se distinguen las capacidades que permiten a la empresa ofrecer determinados bienes o servicios, es decir, las que se ejercen de “adentro hacia fuera”, y se ejercitan debido a los requerimientos del mercado, los cambios competitivos y las oportunidades del entorno. Dentro de esta categoría se pueden citar las actividades de producción y transformación, la logística, el control de costos y la gestión de recursos humanos (selección, entrenamiento y motivación). En el otro extremo se sitúan las capacidades que permiten a las empresas comprender a sus clientes, ser las primeras en anticipar los requerimientos del mercado y crear relaciones duraderas con sus clientes, proveedores y distribuidores. Se trata de capacidades de “afuera hacia adentro”, cuyo objetivo es conectar los procesos internos que sostienen las capacidades anteriores con el entorno externo. Finalmente, el último tipo de capacidades estaría formado por aquellas necesarias para integrar y conectar los procesos internos y externos. Estas capacidades se apoyan en el análisis o conocimiento tanto del mercado como del funcionamiento interno de la empresa. Por ejemplo, el desarrollo de nuevos productos combina la información sobre las necesidades de los clientes con las capacidades técnicas.

## **Talento**

Otro de los actores relevantes en toda organización, es el empleado, cuyo aporte es determinante para el cumplimiento de los fines y objetivos de la organización. De la misma manera que las organizaciones son creadas para cumplir con una finalidad y para lograr ciertos objetivos, las personas también tienen metas propias. La motivación del personal define su comportamiento. Tener personal motivado, mejora su desempeño. Obtener un sueldo para proporcionar sustento en su hogar, adquirir herramientas y experiencia profesional, acceder a cargos de gestión, lograr reconocimiento en sus pares, son algunas de las motivaciones de las personas en su ámbito de trabajo.

La gestión del talento humano, juega un rol fundamental, ya que comprende un conjunto de actividades realizadas para atraer y conservar a los empleados, así como para cerciorarse de que estos alcancen un alto nivel de desempeño, contribuyendo al logro de los objetivos (Jones, 2010).

## ***El modelo de ingresos***

El sostenimiento del modelo de negocios depende del logro de rentabilidad por parte de la organización. Cada modelo de negocios tiene su propia generación de ingresos. En algunos casos, puede ser por la venta de un producto, en otros por la suscripción, también por el alquiler o por la venta de publicidad (común en sitios web). La generación de ingresos depende de dos factores, por un lado, el nivel de penetración que tienen los productos en el mercado y por otra parte, del precio relativo de los productos. El nivel de penetración, depende de la competitividad del bien o servicio. Por su parte, el precio, está asociado al valor agregado que ofrezca a sus clientes. Cuanto mayor valor agregado, el cliente estará dispuesto a pagar más por los productos.

El modelo de ingresos para Osterwalder, & Pigneur (2011) puede producirse a partir de transacciones puntuales realizadas por los clientes o como ingresos recurrentes derivados del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Sin embargo, un factor no menor es que debe realizarse un análisis entre los ingresos y los gastos para evaluar la sostenibilidad de la propuesta de cara al futuro. Esto permitirá obtener una rentabilidad duradera y por ende la perdurabilidad en el tiempo. La rentabilidad es la relación entre la utilidad generada por el modelo de negocios y los activos que dispone para lograrla. Para esto es fundamental el trabajo interno para mejorar los ingresos y los gastos, y el aprovechamiento de los recursos.

## **IV. Repensando el modelo de negocios en el sector indumentaria**

Repensar el negocio, es reflexionar y evaluar los pilares actuales del modelo y proponer nuevas variantes que permitan expandir el modelo actual, a partir de las necesidades del mercado y aprovechando las oportunidades.

Con el objeto de evaluar el modelo propuesto, se han seleccionado algunos ejemplos de empresas reconocidas del sector retail de indumentaria que, han innovado en alguno de los pilares de su modelo de negocios, creado de esta manera una empresa nueva o modificado su propuesta original.

La innovación supone la introducción de cambios en los elementos actuales o con componentes totalmente nuevos. Para Gambardella, & McGahan (2010) la innovación del modelo de negocio se produce cuando una empresa adopta un enfoque novedoso para comercializar sus activos subyacentes. La innovación contempla la implementación de los cambios en los pilares, en ese marco, cobra importancia sustantiva la evaluación y la interacción de cada uno de los componentes del sistema, que supone una mirada holística del mismo (Foss, & Saebi, 2015). Para esto, es necesario realizar un análisis crítico sobre cada uno de los elementos que componen el modelo de negocios, para de esta forma, elaborar una propuesta superadora.

La capacidad de la organización para cambiar su modelo de negocio está influenciada por la visión de la gerencia y de los líderes, para impulsar el cambio y la transformación. También

influyen las barreras internas y externas dadas por el medio ambiente y las fuerzas del sector, así como por el diseño y capacidades existentes de la empresa, y por fenómenos más intangibles, como el grado en que los empleados perciben los roles, estructuras, etc (Foss, & Saebi, 2015).

### **La propuesta de valor**

Repensar este pilar, implica evaluar si la propuesta actual es acorde a las necesidades del mercado. Analizar la propuesta de la organización en relación a los atributos y beneficios ofrecidos, así como la evaluación de los competidores (en sentido amplio de la palabra). Además contempla la incorporación de otros componentes, cambios en las variables claves (nuevos diseños, incorporar artículos, formas de venta, precios etc) que se ajusten a las necesidades del mercado.

En un formato minorista de indumentaria lo primero que debe considerarse son las variables que determinan la propuesta de valor. Siguiendo a Levy, Weitz, & Grewal (2014) las variables para evaluar la propuesta de valor son: el surtido ofrecido (la amplitud y variedad de los bienes), el nivel de servicio al cliente y el precio. Por su parte, Gilbert (2003), destaca además la forma de pago y crédito. Asimismo Berman & Evans (2013) también incluyen los procedimientos operativos, y las políticas de promociones. La tienda oficial de Under Armour en Mercado Libre ofrece mercadería con descuento de un 10 %, entrega en 3 días, y devolución gratuita, información sobre las características del producto, una guía de talles, preguntas frecuentes, y comentarios de los clientes. Por su parte, la empresa Lacoste en su tienda online <https://www.lacoste.com/ar> permite la opción de pago en cuotas, diferentes fotos de los artículos, envíos y devoluciones gratuitas dentro del mes. La tienda Francesa Decathlon brinda la posibilidad que sus clientes puedan adquirir tarjetas de regalo 100 % digitales, además con MyDecaphlon, a la que debe registrarse, recibe ofertas exclusivas, puede participar en eventos, acumular puntos, luego canjearlos y financiar compras, entre otras. La empresa ha incorporado en las cajas, tecnología de radio frecuencia (RFID), donde solo tiene el cliente que apoyar el producto y se incorpora al ticket, sin necesidad de escanear el artículo, reduciendo el tiempo de la operación. En Estados Unidos, Amazon tiene un servicio de entrega rápida de pedidos con drones llamado Amazon Air. Otra forma de innovación puede darse a partir de la forma de cobranza, mediante la aceptación de servicios de pago móvil, tecnología que permite abonar en una tienda acercando el teléfono a un dispositivo electrónico, scaneando un código Qr (Mercado Pago) o entregando un número a la empresa (Cuenta DNI o BNA+). En el caso de la empresa Ecoalf, empresa española que surgió en 2009 como una marca de moda sostenible, vende ropa, calzado y accesorios, en locales en diferentes partes del mundo, a través de su sitio web <https://ecoalf.com/es> a partir de productos reciclados. Wanna Kicks es una aplicación utilizada como probador virtual de zapatillas, luego para la compra, vincula al cliente con la tienda digital farfetch. Con la aplicación el cliente puede “probarse” los productos hasta encontrar el indicado. Para esto dirige la cámara hacia los pies y, el cliente puede ver como quedaría el producto a través de la pantalla.

Con el objeto de repensar este pilar, algunas preguntas que puede realizar una organización son: ¿Es posible incorporar nuevas marcas? ¿Qué otras líneas de indumentaria puede una

empresa sumar a la oferta para hacer cross selling? ¿Qué medios de pago se utilizan hoy y cuales sería posible incorporar? ¿Cómo es el sistema de devoluciones por cambios? ¿Cómo se puede mejorar el tiempo de respuesta en la entrega de mercadería? ¿Qué tan competitivos son los precios? ¿Es posible incorporar un programa promocional para premiar la fidelidad? ¿Cómo se puede direccionar las ofertas según los gustos y preferencias?

## ***El cliente***

Repensar al cliente significa, por un lado, reconocer el perfil del mercado actual al que está vendiendo la empresa y medir el grado de satisfacción de las necesidades actuales y por otra parte, evaluar nuevos mercados para atender, teniendo en cuenta la propuesta actual o una posible para el futuro (valor agregado y nuevos canales disponibles).

Algunas empresas seleccionan un perfil de mercado único y toda su estrategia está focalizada en ese público. Sin embargo, otras empresas han diferenciado segmentos de mercado, con la misma marca, o con nuevas marcas. La marca Cheeky está dirigida al público infantil, en cambio, Como quieres que te quieras, a un público adolescente. La marca Akiabara tiene dos públicos diferentes, por un lado, la mujer adulta y por otra parte, Akiabara Kids, que se enfoca en menores. Por ejemplo, una tienda de ropa deportiva, además de vestimenta y accesorios para la práctica de fútbol, también tiene para rugby, tenis y Basket. La empresa española Percentil vende ropa de segunda mano online para chicos y además compra mercadería de aquellos que la han dejado de usar. La iniciativa emprendedora se basa en padres que, viendo el poco tiempo que usaban la ropa sus hijos por el crecimiento, desarrollaron este modelo de negocios. Es un mercado que privilegia la marca, pero también el precio de los artículos. Por su parte, la empresa Fair Indigo <https://www.fairindigo.com/> ha focalizado en un público interesado en el medio ambiente y en valores humanos, elaborando y vendiendo ropa orgánica atemporal, de alta calidad, hecha de manera sostenible y éticamente.

Sobre este aspecto la organización puede formularse las siguientes preguntas: ¿Se ha agotado la posibilidad de vender al segmento actual? ¿Qué otras necesidades tienen los clientes? ¿Hay otros clientes que puedan requerir un producto igual o parecido al actual? A partir del valor agregado, ¿Hay clientes que tienen necesidades insatisfechas?

## ***Canal***

Repensar este pilar implica analizar la efectividad de los canales actuales de venta así como evaluar y seleccionar nuevos canales comerciales, que sean de fácil acceso por parte de los clientes. Esta variable hace referencia a las comodidades que intenta brindar un minorista en términos de accesibilidad, en forma físico o digital, para hacerse de un producto.

En el caso de las empresas que fabrican indumentaria, el desarrollo de nuevos canales puede darse incorporando nuevas sucursales, de forma tal de ampliar su cobertura geográfica, ya sea con locales propios, a través de franquicias como Lacoste, Portside,

Prune, Grimoldi y Nike. Otra alternativa es introducir productos en negocios multi marcas como Falabella, Tienda Los Gallegos, Trip Store, entre otras. Además, las fábricas han incursionado hace unos años en el desarrollo de estrategias de multicanalidad, vendiendo indumentaria en formatos offline y online propios. La empresa Lacoste, además de vender sus productos en los locales propios, tienen su propia tienda en la nube (<https://www.lacoste.com/ar>) diferenciando en ropa para hombre, mujer, niños y discontinuos (sobre los que tienen descuento). Otra manera es utilizando otras plataformas multimarcas para vender sus mercaderías como Dafiti o promover sus productos en plataformas como Mercado Libre. En este marco, hay empresas que surgieron en formato offline como Zara, Daniel Hechter, Pingüin, Mimo y luego pasaron a formatos online y otros que directamente surgieron online como Dafiti, Punto Tienda, Moda Bella). En el caso de aquellas empresas que únicamente cumplen la función minorista, la expansión también puede darse mediante nuevas sucursales como Rossi & Rossi, Express o en el desarrollo de canales on line como Open Sport o a través de la venta de productos en plataformas como Mercado Libre, en el caso de Trip Store.

En este marco, las preguntas que deben formularse son: ¿Qué nuevos canales son posible utilizar para expandir la propuesta? ¿Se pueden complementar los canales off y on line? ¿Cuenta la empresa con una estrategia de omnicanalidad?

## **Comunicación**

Repensar este pilar del modelo comprende analizar si la elección del medio de comunicación, del mensaje y de la herramienta utilizada, se encuentra relacionada con el resultado esperado. Para esto, es necesario estudiar el comportamiento de los clientes, en relación a los medios que usa. Las redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter desde cuentas corporativas propias, son utilizadas no solo para difundir información, persuadir y recordar, sino que también se utilizan para realizar comunicaciones pagas, seleccionando cuidadosamente a quién llegará el mensaje. Sin embargo, debe integrarse con los medios tradicionales de comunicación como la televisión y radio

La empresa Corte Inglés tiene una app, donde los clientes pueden acceder a novedades, ofertas y promociones. En la empresa Gucci, el cliente, en el sitio web <https://www.gucci.com/us/en/> puede registrarse y recibe el boletín de noticias de la empresa. Para informar y testear los productos con sus clientes, utilizan además Instagram (@gucci), twitter (@gucci), Facebook /(Gucci), youtube (Gucci), Pinterest, Snapchat y Podcast. La empresa Grimoldi a partir de un convenio con el Banco Santander ofrece un descuento a sus clientes, utilizando la tarjeta de crédito y débito. Estas acciones son difundidas a través de la aplicación del banco, correos electrónicos (de la empresa y el banco), medios tradicionales y la página web. El lanzamiento de nuevas colecciones es también un momento clave para el retail de indumentaria. Las redes sociales, sirven como una forma de interacción con el cliente para conocer sus gustos y preferencias, brindando información útil para apoyar su comportamiento de compra. La generación de bases de datos, permitiría realizar campañas de whatsapp o correo electrónicos para difundir acciones promocionales.



Repensar el pilar en el modelo de negocios es reflexionar sobre la forma de comunicación actual de la empresa y la posibilidad de ampliar los medios, cambiar el mensaje utilizado (a la luz de nuevas ofertas, beneficios o atributos) con los clientes. ¿Qué medios de comunicación utiliza la empresa hoy? ¿Se pueden incorporar redes sociales? ¿La propuesta en las redes es novedosa? ¿Cuenta la empresa con un plan de comunicación integrado? A partir de los distintos segmentos de mercado ¿Tiene la empresa una estrategia para cada uno de esos perfiles distintos?

## **Información**

Repensar la información, requiere diseñar un sistema que contribuya a mejorar la calidad de la toma de decisiones. En el retail esa información puede ser diferente, en algunos casos, se traduce en un conjunto de indicadores que permite tener un tablero de gestión útil, para profundizar estrategias o realizar acciones para revertir los resultados. En otros, permite evaluar tendencias, y anticipar comportamientos. ¿En qué momentos y días de la semana se producen las ventas? ¿De qué manera es posible distribuir mejor al personal en el local? ¿Cómo llegamos a obtener la rentabilidad actual a partir de las ventas que tenemos? La información también sirve para comparar canales de venta y reconocer aquellos que resultan más rentables. No siempre el canal que vende más, es el más rentable, para esto hay que considerar los costos incurridos en la realización de la actividad.

El sistema de inventario permanente, sirve para evaluar la rotación de la mercadería, los días de stock, las necesidades de reposición de mercadería, así como el costo financiero de mantener productos inmovilizados. Un programa de fidelización de clientes, contiene el registro sistemático de los comportamientos de los clientes, con datos como fecha de compra, productos adquiridos, montos etc. Con esta información, la empresa puede diseñar acciones para el lanzamiento de nuevas temporadas, la venta de últimos saldos y el reconocimiento de los mejores clientes. La empresa H&M cuenta con un programa de fidelización donde los clientes suman puntos, obtienen descuentos y bonificaciones, envíos y devoluciones gratuitas, diferenciando a los clientes de dos tipos, miembros comunes y plus. La empresa Mango tiene un club donde los clientes disfrutan de ventajas y experiencias exclusivas, además de los beneficios que ofrece un programa tradicional. Otorga likes (que es la forma de cuantificar el vínculo con la empresa) a los clientes en sus cumpleaños, también lo hace por llevar prendas a reciclar y por otras acciones que realiza la empresa. A partir de las vistas en sitios web y por las cookies (son archivos que crean los sitios que visita, guardando información de la navegación), la empresa cuenta con información del usuario, que utiliza luego para direccionar las acciones publicitarias. A esto se le denomina *retargeting*. Otro aspecto utilizado son las discusiones en redes sociales, donde el cliente indica sus intereses, preferencias de compra y dificultades, que difunde con otros usuarios en línea.

Con el objeto de repensar este pilar, algunas preguntas a formular son: ¿Qué información es necesaria para tomar mejores decisiones? ¿De qué otra manera se puede obtener información de la dinámica del negocio? ¿Permiten las redes actualmente obtener

gustos y preferencias de los clientes? ¿La información que se releva es utilizada? ¿Quiénes deberían recibir la información? ¿Cuenta la empresa con un sistema de CRM? ¿Se realizan investigaciones de mercado?.

## **Actividades**

Repensar las actividades de la empresa es analizar y evaluar las tareas que realizan y ver en qué medida estas se encuentran asociadas a la propuesta de valor. Una empresa que se caracteriza por el precio bajo, deberá tener un sistema de actividades amparado en costos reducidos. Para esto, sería útil contar con altos volúmenes de compra, tener bajo nivel de mermas y una logística precisa. Sin embargo, es necesario reconocer aquellas en las que verdaderamente agrega valor al cliente.

Entre las actividades que realiza un minorista podemos listar las siguientes: la compra de mercadería, la reposición de mercadería, el control de inventarios, el control en la recepción, la ambientación del negocio, la atención al cliente, la cobranza, el mantenimiento del local, la limpieza, etc. La empresa Zara del grupo Inditex tiene en sus locales sistemas de autocobro, donde los clientes registran los artículos que desean adquirir y realizan el pago de los mismos. En un negocio on line además, se suman el diseño de la página, la logística de las devoluciones, la entrega de información al cliente, entre otras. En este punto debería poder diferenciar las actividades que le agreguen valor al cliente y cuáles son neutras. Esto también sirve para definir políticas ¿La prioridad la tiene la atención al cliente o la reposición o el conteo de mercadería? La empresa Zara utiliza el RFID (Sistema de identificación bajo frecuencia) para que, en cada oportunidad que se vende una prenda, este chip emite una orden inmediata al centro de distribución para realizar la reposición de la misma.

Repensar este pilar, requiere analizar aquellos procesos que no brindarán valor agregado ni generen mejoras en la competitividad de la organización. ¿Qué procesos se hacen hoy y no agregan valor? ¿Qué actividades es posible no realizar? ¿Es posible hacerlas de manera distinta? ¿Es viable entregar la mercadería desde el centro de distribución con calidad certificada? ¿Cómo se puede agregar valor al cliente? ¿haciendo conteo de stock?

## **Capacidades**

Para repensar este pilar, es necesario reflexionar sobre las capacidades subyacentes que tiene la organización y evaluar en qué medida, se encuentran directamente relacionadas a la propuesta de valor de la organización. Además, comprender de qué manera los recursos contribuyen a forjar dichas capacidades.

El acceso a productos únicos y diferentes (convenios o alianzas con proveedores), el control de inventarios, la predicción de consumo, el manejo de la marca (Hugo Boss, Versace, Tommy Hifinger), la capacidad de innovación en materiales (Nike), la facilidad de compra, pago y entrega (Open Sport), el diseño de la indumentaria o calzado (Aldo),

así como la innovación en las acciones promocionales, son todas capacidades distintivas de una organización. La empresa Macys es uno de los principales minoristas de moda Estadounidense, en su tienda de departamentos crea espacios diferenciados para sus marcas, realizando una ambientación especial, que transmite una experiencia única al cliente. De esta manera, marcas como Tommy Hilfiger, Polo Ralph Laurent, Hugo Boss tienen su sector especial para realizar una estrategia de merchandising visual. La empresa Sephora incorporó un espejo con inteligencia artificial que, a partir de su tecnología de aprendizaje automático, realiza un análisis del cliente y le aconseja los productos que se ajustan mejor a su perfil. La empresa Francesa Decathlon ha incorporado tecnología de radio frecuencia (RFID). Esta tecnología además permite hacer un seguimiento del stock ya que reconoce a cada artículo como único.

Repensar las capacidades es realizar un análisis profundo sobre las necesidades que requiere la estrategia, para elaborar su propuesta de valor única y realizar una contribución satisfactoria a los clientes. Las capacidades se sostienen a partir de los recursos que tienen las organizaciones. Algunas preguntas pueden ser: ¿Cuenta la empresa con los mejores sistemas informáticos? ¿Los depósitos son acordes para la logística? ¿Las máquinas son apropiadas? ¿Los locales se encuentran bien localizados y el espacio es suficiente? ¿Para qué otra cosa podemos usar las capacidades? ¿Son las capacidades fáciles de imitar? ¿Qué otras capacidades son necesarias? ¿Cómo se eligen los recursos para generar capacidades?

## **Talento**

Repensar el talento es evaluar a las personas que forman parte de la organización. La clara definición de roles y funciones, la interacción entre cada uno de estos, el sistema de autoridad, las formas y mecanismos de atracción, selección y retención del personal, contribuyen al éxito de la organización. La capacitación de los vendedores para descubrir las necesidades insatisfechas de los clientes es fundamental. De la misma manera que diseñar un sistema de incentivos que potencie el trabajo en equipo y no en forma individual.

Repensar el talento, es detectar necesidades insatisfechas y los factores que desmotivan al personal. En relación al empleado se puede reflexionar a partir de algunas preguntas: ¿Cuenta la empresa con un sistema de comisión por ventas individual o por equipo? ¿Se han definido metas grupales de venta? ¿Cuánto sabe el personal de merchandising visual? ¿Cuánto conoce de la rentabilidad por líneas de productos? ¿Qué motiva a los empleados? ¿La empresa ofrece oportunidades para que se desarrollen plenamente? ¿Hay recambio o rotación de personal? ¿Qué aspectos son valorados por los empleados? ¿Qué le ofrece la organización a los empleados a diferencia de la competencia? ¿Existe movilidad ascendente?

## **Modelo de Ingresos**

Para repensar este último pilar, hay que analizar la manera cómo la empresa va a producir flujos de fondos para pagar las inversiones y los gastos de funcionamiento. Si

bien el modelo de ingresos es relevante, debe tenerse en consideración, en qué medida estos permiten lograr los objetivos de rentabilidad deseados por la empresa.

Existen diferentes modelos de ingresos. En formatos de indumentaria usualmente el modelo de ingresos es por producto. Este modelo genera ingresos por la venta directa de indumentaria o calzado. Las empresas que cuentan con locales on line u off line son los mejores ejemplos. Otro modelo es utilizar el modo de ingresos basado en comisiones. Este tipo de modelo suele ser adoptado por empresas que son redes afiliadas y ayuda a proporcionar clientes potenciales a empresas en línea más grandes. La empresa Ecodicta opera en el mercado español con un nuevo concepto, compartir ropa en una comunidad de clientes, que pagan una suscripción mensual de 35,90€, 49,90 € o 59,90€/al mes, según la opción que elija el cliente. Por esta suscripción, reciben prendas que renuevan por otras cada 30 días, con asesoramiento del personal. De la misma manera, la empresa Rent the Runway <https://www.renttherunway.com/> surgida en forma on línea, pero que luego abrió locales en diferentes ciudades de Estados Unidos, permite alquilar indumentaria por una membresía de u\$d 85 para 4 prendas, u\$d 135 por 8 artículos y u\$d 145 por 16.

Repensar el modelo de negocios, es analizar las alternativas actuales y futuras para generar ingresos del negocio. ¿Existen otras fuentes para generar ingresos? ¿Los ingresos que tenemos son suficientes? ¿La forma en que cobra los productos es la adecuada? ¿Puede haber otras? ¿De qué otra manera puede cobrar los productos? ¿Los ingresos alcanzan para cubrir los costos de operación de la empresa?

## V. Conclusión

Una de las actividades habituales dentro de una organización, sería repensar el modelo de negocios, Sin embargo, el cambio paraliza, da inseguridad y temor. Ante lo desconocido y probado, se prefiere transitar caminos conocidos, aunque a veces los resultados no sean los esperados. Si se quiere obtener resultados distintos, no hay que hacer siempre lo mismo, planteaba Einstein. Es frecuente tratar de obtener resultados mejores, sin cuestionar y cambiar algunos de los elementos de un negocio, sin embargo, no suele ser lo mejor.

El artículo comienza definiendo el concepto de modelo de negocios y realizando una revisión de sus elementos, según los principales autores. En este sentido, no existe un concepto unificado sobre modelo de negocio, ni los principales autores se han puesto de acuerdo sobre los elementos que estos deben contener. Es por ello, que se propone un modelo con 9 pilares para repensar el modelo de negocios, para las organizaciones que tienen que redefinir sus estrategias. Por otra parte, el origen del concepto modelo de negocio y la revisión de la literatura, enfoca su utilización en empresas de base tecnológica, siendo el auge de su utilización en el boom de las punto com. Sin embargo, el modelo puede ser aplicable a todo tipo de organizaciones y en cualquier etapa de su ciclo de vida. En el artículo se explican y ejemplifican los pilares propuestos a partir de la creación de nuevos negocios y la transformación en empresas de retail de indumentaria.

En el centro del modelo se encuentra la propuesta de valor que elabora la empresa,

diseñada para un cliente seleccionado, en función de sus necesidades y preferencias, eligiendo los canales apropiados para su distribución, y una forma de lograr que este conozca la propuesta de la organización. Para poder ofrecer la propuesta de valor, la organización debe realizar un conjunto de actividades y para esto debe tener la cantidad y calidad de talento humano, información para tomar decisiones adecuadas y capacidades organizacionales. Todo esto es viable en la medida que los ingresos, sean mayor a los costos.

Para el análisis de cada uno de los pilares del modelo propuesto, se ha ejemplificado con innovaciones y nuevas estrategias de empresas minoristas de indumentaria, orientadas a adaptarse a un entorno dinámico y en otros casos, desarrollando nuevos emprendimientos que cambiaron la lógica del sector.

Repensar el modelo de negocios no es la tarea de una sola persona. Las diferentes miradas y perspectivas sobre una realidad, mejorarán el conocimiento de la misma. Los aportes de cada persona va permitir el compromiso con el cambio subyacente y obtener una mirada holística sobre la problemática que debe afrontar la organización.

Repensar el negocio es adaptarnos al contexto. McKenna (1994) plantea que la propuesta que realiza una organización al mercado, debería ser como ir a la luna, el cohete realiza ajustes en la dirección a medida que se acerca al objeto, que se encuentra en constante movimiento. Hay otra realidad, lo único que se mantiene inalterable es el cambio. El cambio forma parte de nuestras vidas. A veces es difícil darse cuenta, sin embargo, solo basta con recordar de qué manera se comunicaban las organizaciones con sus clientes hace 25 años y cómo lo hacen ahora. La comunicación se mantuvo inalterable, lo que cambió fueron los medios.

Repensar el modelo de negocios también es cuestionar ¿Por qué se realiza una actividad? ¿Cómo se realiza? ¿Quién realiza la tarea? ¿Cuándo se efectúan las actividades? Es necesario salir del piloto automático y buscar nuevas formas creativas para hacerlo. Esto incluye cuestionar cada dimensión y sus pilares. Solo de esa manera es posible tener una senda de crecimiento sostenido. Desde la perspectiva de Peter Drucker el éxito es un conductor al fracaso (Cohen, 2008). Esto aunque dura, es una triste realidad. El éxito no debe nublar la vista, si por exitosos no se cuestiona lo que se hace, luego pasará a la lista de fracasos.

Repensar el negocio además es reconocer que la organización es un sistema y que el cambio de una dimensión, afecta a las demás, fruto de su interacción y retroalimentación. No alcanza con cambiar una de las dimensiones en su totalidad, sino que debe ajustarse a las necesidades del mercado y evaluar de qué manera, esto afecta a las otras dimensiones. Por ejemplo, cambiar el cliente, supone repensar el valor agregado, los canales, los recursos necesarios etc.

El principal aporte puede darse, utilizando los 9 elementos componentes para describir una organización, evaluando su estrategia, pero también diseñando una herramienta que contribuya a mejorar el mismo, reconociendo las falencias en la articulación y consistencia, entre cada uno de los elementos que lo componen.

## VI. Bibliografía

- Arjonilla Domínguez, S, J & Medina Garrido, J, A, (2013). La gestión de los sistemas de información en la empresa: Teoría y casos prácticos. Madrid: Ediciones Pirámide
- Baden-Fuller, C & Morgan, M S, (2010) *Business Models as Models*. Longa Range Planning N43, 136-171
- Casadesus-Masanell, R & Ricart, J E, (2011) *How to design a Winning Business Model*. Harvard Business Review, Ene-Feb 195-215
- Casadesus-Masanell, R & Ricart, J E, (2010) *From Strategy to Business Models and onto Tactics*. Long Range Planning 43 195- 215
- Campanovo, G., and Pigneur, Y. (2003) *Business model analysis applied to mobile business*, Proceedings of the 5th International Conference on Enterprise Information Systems, April p23-26,
- Chaffey, D & Smith, PR, (2017) *Digital Marketing Excellence Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing*. New York: Routledge
- Chopra, S & Meindl, P, (2013), Administración de la cadena de suministro. México: Pearson Educación
- Cohen, W (2008). En clase con Drucker: Diecisiete lecciones magistrales. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Demil, B & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*, ISSN 1698-5117, N°. 23, 2009, 86-107.
- Demil, B & Lecocq, X. (2010). *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency*. Long Range Planning 43, 227-246.
- De Angelis, R (2018), *Business Models in the Circular Economy Concepts, Examples and Theory*, Springer International Publishing. Exceter: AG part of Springer Nature
- Drucker, P (2012) La gerencia de empresas, Buenos Aires: Edición bajo el sello DEBOLSILLO.
- Foss, N & Saebi, T (2015) *Business Model Innovation The Organizational*. New York: Oxford University Press.
- Francés, A (2006) Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. México: Pearson Educación
- Gambardella, A & McGahan, A. (2010). *Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and Their Implications for Industry Structure*. Long Range Planning - Long Range Planning N° 43. 262-271.

- Hamel, G (2012) *Lo que importa ahora*, Buenos Aires: Editorial Norma,
- Hill, C, W, L & Jones. G, R (2009) *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill
- Hitt, M, A, Ireland, R, D, Hoskisson, R, E (2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos* México: Cengage Learning
- Howson, C, (2009), *Business Intelligence: Estrategias para una implementación exitosa*. México: McGraw-Hill
- Johnson, M, Christensen, C & Kagermann, H (2008) *Reinventing Your Business Model*, *Harvard Business Review* Diciembre 57-68.
- Kerin, R, Hartley, S & Rudelius, W (2014), *Marketing*. México: McGraw Hill
- Kotler, P & Keller (2012) *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación
- Lamb, ,C, W, Hair, J, F, McDaniel, C (2011) *Marketing*. México: Cengage Learning
- Magrett, J, (2002) *Why Business Models Matter*. *Harvard Business Review*, Mayo, 86-92
- McGrath, R (2010) *Business Models: A Discovery Driven Approach*. *Long Range Planning* N° 43 247-261
- Mintzberg, H, Ahlstrand, B & Lampel. J (2007) *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Granica
- Mintzberg, H, Quinn, J, B & Voyer, J (1997) *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall
- Linder, J., and Cantrell, S. (2000) *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, *Accenture Institute for Strategic Change*. 1-15
- McKenna, R (1994) *Marketing de Relaciones*. Barcelona: Paidós Empresa.
- Mutis, J & Ricart, J, E (2008) *Innovación en modelos de negocio: La base de la pirámide como campo de experimentación*. *Universia Business Review*. Segundo Trimestre 2008, 10-27
- Otola, I & Grabowska, M (2021) *Business models: Innovation, Digital Transformation, and Analytics*. Boca Raton: CRC Press.
- Osterwalder, Alexander y Pigneur Yves, (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Bilbao: Deusto.
- Prause, G (2015) *Sustainable business models and structures for industry 4.0*, *Journal of Security and Sustainability Issue*, Diciembre Volumen 5 N° 2 159-169
- Rappa, M. (2000) *Managing the Digital Enterprise*, Online: <http://digitalenterprise.org/index.html>

- Rajala, R., and Westerlund, M. (2005) *Business Models: A new perspective on knowledge-intensive services in the software industry*, 18th Bled eCommerce Conference *Integration in Action*, Bled, Slovenia, 1- 15
- Ricart, J. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*.
- Schiffman, L & Kanuk, L (2010) *Comportamiento del Consumidor*, México. Pearson Education
- Schwab, K (2016) *La cuarta revolución industrial*. Buenos Aires: Debate.
- Smith, J & Linder, J (2005), *The power of business models*, *Business Horizons* N 48, 199—207
- Somalo, I (2020) *Modelos de Negocios Digitales*. Bilbao: Deusto.
- Stähler, P. (2002) *Business Models as a unit of analysis for strategizing*, *Proceedings of 1st International Workshop on Business Models, Lausanne, Switzerland*. Online: <http://www.business-model-innovation.com/english/definitions.html>
- Stanton, W, J, Etzel, M, J y Walker, B, (2007) *Fundamentos de marketing México*: Mc Graw Hill
- Teece, D (2010) *Business Models, Business Strategy and Innovation*, *Long Range Planning* N° 43 172-194
- Tellis, G. J, Redondo, I. (2002) *Estrategias de publicidad y promoción*. Madrid: Pearson Educación
- Timmers, P. (1998) *Business Models for Electronic Markets*, *Journal on Electronic Markets*, 3-8
- Toniut, H (2020), *El uso del modelo de negocio para la innovación empresarial: aportes de los principales autores*. *Palermo Business Review* N° 22,. 139-156
- Thompson, A, Peteraf, M, A. Gamble J, E. & Strickland III. A. J. (2012) *Administración estratégica. Teoría y casos*. México; McGraw-Hill
- Thompson, A, Strickland III, A. J, Sutton, C, Peteraf, M y Gamble, J E. (2017) *Administración estratégica. Teoría y casos*. México: McGraw-Hill Education.
- Ulrich, D & Smallwood, N, (2004) *Aprovechar las capacidades*, *Harvard Deusto Review*, septiembre 2004, pág. 14-22.
- Zott & Amit (2009) *Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio*. *Universia Business Review*. 108-120