



**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS**  
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

---

---

**INNOVACIÓN EN MODELO DE NEGOCIO, UNA ESTRATEGIA PARA LA  
COMPETITIVIDAD Y ÉXITO EMPRESARIAL**

---

---

**Presentado Por:  
DUPERLY AYALA ANDRADE**

**Código  
2116585**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ  
TRABAJO DE GRADO  
2016**

## Tabla de Contenido

1. Tema .....	3
2. Autor .....	3
3. Resumen.....	4
4. Palabras Clave.....	4
5. Introducción. ....	5
6. Objetivos.....	7
6.1. Objetivo General.....	7
6.2. Objetivos Específicos.....	7
7. Revisión de la literatura.....	8
8. Método. ....	27
9. Resultados.....	33
10. Conclusiones.....	45
11. Bibliografía.....	47

## 1. Tema

Innovación en Modelo de Negocio, Una estrategia para la competitividad y éxito empresarial

Casos de estudio: Wal-Mart y Elmer Candy Corporation

## 2. Autor

**DUPERLY AYALA ANDRADE**

[duperlyayala2@gmail.com](mailto:duperlyayala2@gmail.com)

Estudiante de 9° Semestre. Programa Administración de Empresas. Universidad Santo Tomás.

Julio 2016.

### **Cursos:**

- ❖ **Leadership for change/ Liderazgo en tiempos de cambio.** (3° Edición). Universitas

Telefónica.

5 semanas. Febrero 2016.

- ❖ **Diplomado en Business Plan and Marketing in a Global Environment**

South Eastern Louisiana University

Julio. 2016

### 3. **Resumen**

Ponencia sobre el papel de la innovación en el modelo de negocio como uno de los factores en el éxito empresarial. Se complementa la revisión de literatura con una visita técnica a dos empresas norteamericanas: Wal-Mart y Elmer Candy Corporation. Se realiza una comparación de los modelos de negocio y de algunas de sus estrategias. Se presentan los hallazgos de esta comparación destacando estrategias como implementación de nuevas tecnologías, definición de un sistema de gestión de la cadena de suministros, reducción de costos, utilizar el poder de negociación con los proveedores, creación de un nicho y apoyarse en la tradición, así como realizar una muy dedicada gestión del talento humano.

4. **Palabras Clave:** Innovación, Modelo de negocio, Ventaja Competitiva, Estrategia, Éxito Empresarial.

## 5. Introducción

En la actualidad ante la perspectiva de la coyuntura económica mundial y los cambios tecnológicos de los últimos años, se ha convertido en una necesidad indispensable que las empresas adopten estrategias innovadoras que les garantice sobrevivir en mercados fuertemente competidos. Del mismo modo que el mercado se transforma, los consumidores en los últimos años demandan innovación no solo en los productos y servicios que desean, sino en recibir un valor agregado por parte de la empresa, sin embargo, debido a la gran oferta de productos y servicios en el mundo, los consumidores actuales poseen la capacidad de elegir que marca o empresa puede satisfacer mejor sus necesidades, el precio ya no representa un factor significativo a la hora de efectuar una compra puesto que el consumidor del siglo XXI es una persona hiper conectada que accede a un sinfín de ofertas y recomendaciones de otros consumidores incluso antes de realizar una compra, así mismo recibe constantemente información y publicidad sin salir de su casa o lugar de trabajo, lo que representa todo un desafío para las empresas actuales al intentar captar una mayor participación en el mercado y de crear una ventaja competitiva que les garantice un desarrollo sostenible.

Gracias a las condiciones tecnológicas que tenemos en todo el mundo, algunas empresas sin importar su tamaño han realizado cambios radicales en sus modelos de negocio, brindando ofertas innovadoras a mercados masivos, siendo aún compañías nuevas que han llegado a desbancar a grandes industrias con años en el negocio. Según Peter Drucker (1985) la innovación es el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente, estos cambios que han logrado identificar las empresas vanguardistas surgen de la constante búsqueda y el entendimiento de nuevas necesidades en los consumidores, lo que ha permitido que los modelos de negocio innovadores logren posicionarse en el mercado teniendo una diferenciación y generando una ventaja sobre sus competidores difícil de

igualar. Según Schumpeter (1935), las empresas son innovadoras o no existen, por lo tanto los empresarios actuales deben de estar dispuestos a enfrentar los retos que representa competir en el mercado global, se hace indispensable el conocimiento de estrategias y elementos innovadores que fortalezcan el modelo de negocio y generen una ventaja competitiva para las empresas. No obstante, el hecho de mantener posicionada una organización en el mercado internacional, exige diversas competencias y esfuerzos, además de tener la capacidad de poder anticiparse ante las circunstancias, adaptándose y generando valor a cada proceso que se realice dentro de la organización.

## 6. Objetivos

### 6.1. Objetivo General

Identificar los elementos de innovación en el modelo de negocio de Wal-Mart y Elmer Candy Corporation que permiten consolidarlos como empresas competitivas con el fin de tomarlos como referencia para los emprendimientos nacionales.

### 6.2. Objetivos Específicos

- Realizar la revisión bibliográfica en el tema de innovación en modelo de negocio para fundamentar la investigación.
- Analizar los factores que determinan la existencia de un modelo de negocio innovador sobre otros de tipo tradicional, contrastando la validez de los supuestos planteados por la literatura científica revisada y los casos reales de Wal-Mart y Elmer Candy Co. a través del Business Model Canvas (Modelo de negocio Canvas).
- Identificar las estrategias en cuanto a innovación aplicadas por Wal-Mart y Elmer Candy Co. destacando las más importantes.
- Proponer alternativas según las estrategias y elementos de innovación identificados en Wal-Mart y Elmer Candy Co. para que puedan ser implementadas en los diferentes emprendimientos a nivel nacional.

## 7. Revisión de la literatura

### **Artículo N°1 Dinamizar la pyme mediante la innovación de modelo de negocio.**

López, R., Bueno, E., y Salmador, M. (2013). Dinamizar la pyme mediante la innovación de modelo de negocio. *Economía industrial*, 388,95-102.

En la actualidad el concepto de modelo de negocio innovador ha tomado gran importancia y se ha convertido en una tendencia conceptual, sin embargo, la mayoría de las empresas que conocemos hoy en día no necesariamente son negocios totalmente nuevos y diferentes, algunos son transformaciones de los ya existentes, por esta razón el crecimiento de las pymes permitirá la creación de nuevas industrias en el país así como podrían intervenir de forma innovadora en la manera en que los clientes perciben valor de las industrias establecidas en la actualidad.

Según Teece (2010) la capacidad de una empresa o nación para capturar valor está seriamente comprometida, a menos que tenga la capacidad de crear nuevos modelos de negocio. De este modo, la innovación del modelo de negocio se puede considerar como una de las herramientas más efectivas que pueden adoptar las Pymes. A diferencia de las grandes empresas, que presentan una desventaja ya que es más difícil por su complejidad modificar su modelo de negocio, adaptarse a las necesidades nuevas y gestionar el cambio de la cultura organizacional.

En este artículo, los autores López, Bueno y Salmador (2013) exponen los principales elementos que componen los modelos de negocio innovadores que han identificado en 14 grandes empresas seleccionadas por su éxito y reconocimiento a nivel mundial, las cuales iniciaron como pequeñas industrias y hoy en día son líderes en cada uno de sus sectores, en este caso se tendrá en cuenta el ejemplo de Wal-Mart como principal aporte en este estudio. Así mismo, describen la importancia y necesidad para las Pymes de crear un modelo de negocio



innovador para superar las barreras de entrada y llegar a ser una empresa más competitiva en el sector.

Elementos de un modelo de negocio innovador: (López et al., 2013).

1. **Una proposición de valor innovadora:** Esta suele ir acompañada de un sistema novedoso de captación de valor para la organización, es decir, que a través de varios elementos, las compañías están en disposición de crear, ofrecer y captar valor de una manera diferente a la competencia, lo que les permite encontrar una ventaja sobre el resto de empresas.
2. **Cadena de valor innovadora:** Las empresas que poseen una cadena de valor innovadora tratan en lo posible de controlar al máximo toda la cadena de valor del sector mediante la integración total de la misma. Para aquellas actividades que no pueden ser integradas, se firman acuerdos estratégicos con proveedores o clientes intermedios que garanticen relaciones fluidas a largo plazo. Cabe resaltar que un ejemplo clave es el de Wal-Mart, ya que esta compañía se centra en la distribución comercial directa al cliente, además de poseer acuerdos con sus proveedores que garantizan calidad y precio, lo cual les permite reducir costos.
3. **Procesos Innovadores:** La utilización de procesos innovadores con respecto a la mayoría de competidores del sector que resultan más eficaces y eficientes. Asimismo destacan por tratar de implicar al cliente dentro de los procesos de la organización, generando valor tanto para el cliente como para la organización. Por ejemplo, Wal-Mart creó un sistema de distribución distinta con respecto a sus competidores, que ha ido mejorado mediante la incorporación de tecnologías nuevas como el GPS o la comunicación por satélite. Este trata de aprovechar al máximo los trayectos, de forma que, mediante un sistema de «hub and spoke», distribuye a

sus centros desde grandes almacenes intermedios estratégicamente situados por todo Estados Unidos. Además, este sistema permite coordinar los envíos de forma que los camiones no solo viajan desde el almacén a los puntos de venta, sino que vuelven cargados con artículos devueltos o que no han tenido buena aceptación por el cliente.

4. **Recursos y Capacidades Innovadoras:** La utilización de recursos de una forma innovada y de capacidades novedosas con respecto a la mayoría de organizaciones del sector, es decir, el uso de recursos ya sea humanos o tecnológicos deben ofrecer una ventaja para el trabajador y para toda la compañía facilitando los procesos y mejorando el clima organizacional.
5. **Cultura Organizativa de Innovación:** La innovación se incorpora como un valor en la cultura organizativa que es extendida por las personas clave de la organización. A su vez, esa innovación es una capacidad crítica del éxito de estas organizaciones en su búsqueda de la calidad total.

La importancia de la innovación tanto en las pequeñas como grandes empresas puede percibirse como una ventaja competitiva para la organización, dado que existen varias formas de innovar, el mundo de los negocios está lleno de posibilidades, lo clave es encontrar la estrategia que permita potencializar la empresa y convertirla en un competidor fuerte, el cual pueda expandirse, abarcar otros mercados y ser líder en su sector, adicionalmente, cabe resaltar que la innovación permite cambiar totalmente un modelo de negocio, por ejemplo, en un mercado saturado se tiene la posibilidad de crear un modelo totalmente nuevo y diferenciarse o realizar mejoras en los modelos ya existentes para generar una mayor satisfacción del cliente y garantizar la sustentabilidad de la empresa a través del tiempo.

**Artículo N° 2. Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio**

Zott, C., y Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*, v 3(23), 108-121.

La innovación ha pasado de ser estrictamente aplicada a los procesos y a los productos que tiene una empresa, ahora es posible que se use en la parte organizacional de una compañía, comprendiendo su estructura y su manera de gestionar las actividades, ya que el objetivo de todas las empresas es aumentar sus ingresos, lograr mantenerse en el mercado y superar la competencia, para ello la innovación juega un papel fundamental pero significa una gran inversión, sus beneficios son evidenciados a largo plazo y no garantiza una rentabilidad inmediata. Una innovación de organización es “la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones externas de la empresa” (OCDE, Manual de Oslo, 2006). Por esta razón se ha tenido en cuenta la posibilidad de innovar en el modelo de negocio, en donde sí se replantea el mismo se podría lograr extraer valor de los recursos con los que cuenta la empresa y mejorar la competitividad en el mercado.

El modelo de negocio es el sistema de actividades específicas que la empresa realiza para satisfacer las necesidades identificadas en el mercado, la forma como se relacionan entre sí clientes, socios y proveedores, teniendo en cuenta el concepto de modelo de negocio y la intención de innovar desde el mismo yace la interrogativa que grandes directivos y empresarios se hace a diario ¿Cómo se puede innovar el modelo de negocio?

A diferencia de los autores López, Bueno y Salmador en el artículo “Dinamizar la pyme mediante la innovación en el modelo de negocio”, donde plantean 5 elementos clave para

identificar este sistema en base a las empresas de éxito, los autores Zott y Amit (2009) proponen que La innovación del modelo de negocio reside en la recombinação de los recursos existentes de una empresa y sus socios, y no precisa de una inversión significativa en I+D, para ello plantean Estos elementos que pueden potenciar para generar innovación en el modelo de negocio:

- 1. El contenido de un sistema de actividades:** Una de las desventajas para innovar en el modelo de negocio es trazar el sistema de actividades debido a la cantidad que se lleva a cabo en una empresa, pero gracias a los avances en tecnología y comunicaciones es posible desplegarlas en diferentes niveles.
- 2. La estructura de un sistema de actividades:** Los elementos que caracterizan a un sistema de actividades son su contenido, su estructura y su forma de gestión. Estos elementos de diseño se consideran los más importantes y son aquellos que se deben potenciar para generar innovación en el modelo de negocio.
- 3. La forma de gestión de un sistema de actividades:** Este hace referencia al modo específico con el que la empresa genera ingresos, Un modelo de negocio captura el valor al definir el valor total creado por la empresa y el poder de negociación.

Los autores Zott y Amit (2009) sugieren que los directivos se planteen estas seis preguntas clave en el momento de la creación de un nuevo modelo de negocio innovador:

1. ¿Cuál es el objetivo del nuevo modelo de negocio? En otras palabras, ¿qué necesidades percibidas se podrían satisfacer a través del diseño de un nuevo sistema de actividades?
2. ¿Qué nuevas actividades son necesarias para satisfacer las necesidades percibidas? (*Contenido* del modelo de negocio).
3. ¿Cómo podrían esas actividades estar relacionadas entre sí de formas novedosas? (*Estructura* del modelo de negocio).
4. ¿Quién debería realizar cada una de las actividades que forman parte del modelo de negocio (por ejemplo, la empresa focal o un socio), y qué disposiciones novedosas en materia de gestión podrían habilitar esa estructura? (*Forma de gestión* del modelo de negocio).
5. ¿Cómo se crea el valor a través del nuevo modelo de negocio para cada uno de las partes involucradas?
6. ¿Qué modelo de ingresos de la empresa focal permitirá a la compañía apropiarse de parte del valor creado a partir del nuevo modelo de negocio?

Es claro que las organizaciones al implementar la innovación en el modelo de negocio podrán estructurar los sistemas de actividades de forma recíproca con otras empresas, el diseño y la forma de gestión pueden ser una oportunidad sobresaliente en tema de innovación, ya que se percibe la empresa de manera holística y con un enfoque global, donde los directivos deben centrarse en el diseño general para que sea el adecuado y no solo en mejorar los detalles, con los cuestionamientos planteados anteriormente se tendrá una guía a la hora de crear nuevas oportunidades para los negocios.

### **Artículo N° 3 Innovación en modelos de negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica**

Márquez, J. (2010) Innovación en modelos de negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica. *Revista MBA Eafit*, 1, 30-47.

Alexander Osterwalder propuso una ontología de nueve elementos y unas reglas de interrelaciones entre ellos que establece una herramienta sencilla y clara sobre las actividades de diseño, evaluación e innovación de modelos de negocio, para Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). “Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles”. La ontología que definió Osterwalder es denominada Business Model Canvas, una herramienta estratégica que tiene como finalidad desarrollar o documentar modelos de negocio ya sean nuevos o ya existentes, en este se plasman nueve módulos básicos claves en una empresa. (Márquez, J. 2010)

Business Model Canvas. Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011).

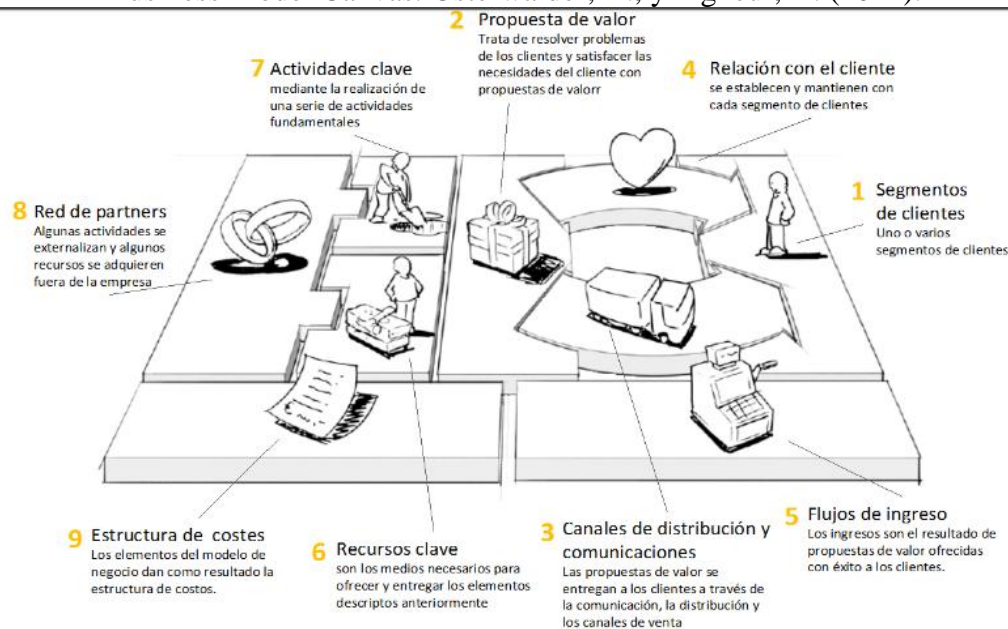


Figura 1. Business Model Generation

- 1. Propuesta de valor:** La oferta es lo que atrae a los clientes; aquello por lo que están dispuestos a pagar. En esta se encuentran los productos y servicios que ofrece la empresa, con sus principales características, adicionalmente, pueden existir una o más ofertas y se pueden dirigir a uno o varios segmentos de mercado.
- 2. Segmentos de clientes:** En este módulo se clasifican los diferentes tipos de clientes a los que se dirige la oferta, esta clasificación se realiza teniendo en cuenta las necesidades, forma de acceder, tipo de relación y rentabilidad, posteriormente se identifican con mayor detalle teniendo en cuenta variables demográficas, geográficas, entre otras.
- 3. Canales de distribución y comunicación:** El propósito en este bloque es poder identificar los canales a través de los cuales se accede a los clientes para comunicarse con ellos y para ofrecer la propuesta de valor, entre los cuales comprenden la fuerza de ventas, los puntos de venta, los afiliados, la publicidad, las reuniones, los sitios web, etc.

4. **Tipo de relaciones con los clientes:** Para definir las relaciones con los clientes es fundamental conocer las etapas del ciclo de venta, de esta forma se establecen según cada una las relaciones adecuadas para cada segmento y situación. En ella se incluyen centro de contacto, ejecutivos de cuenta, portales web, etc.
5. **Fuentes de ingresos:** Son las fuentes de las cuales se reciben los ingresos por la propuesta de valor que se ofrece. Se incluyen acá: transacciones, suscripciones, servicios, licenciamiento, alquiler, pauta publicitaria, entre otros.
6. **Recursos clave:** Incluye recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros. Pueden ser propios, arrendados o adquiridos de sus aliados clave
7. **Actividades clave:** Son las principales actividades que deben realizarse mediante la utilización de los recursos clave para producir la oferta de valor y para gestionar las relaciones con los clientes y los aliados. Es imprescindible concentrarse en las competencias esenciales y buscar aliados para las demás.
8. **Red de aliados:** Está conformada por los aliados y proveedores que deben identificarse y con los que se establecen relaciones. Para lograr ciclos de innovación más rápidos y exitosos cada vez es más importante apalancarse en recursos y actividades de terceros, con los que se puede lograr construir o complementar la oferta de valor u optimizar costos.
9. **Estructura de costos:** Esta se fundamenta en el listado de los costos más significativos del modelo de negocio, fundamentalmente recursos, actividades y red de aliados así como su relación con los demás elementos.



Teniendo como referencia la metodología dada por Osterwalder, diferentes autores consideran que tiene un gran impacto para la aplicación en innovación de modelos de negocio, puesto que da claridad para reconocer los aspectos que componen un negocio y se intercomunican de manera holística, permitiendo encontrar estrategias en alguna de las áreas específicas y tomando ventajas para crear empresas más competitivas.

También, es importante reconocer que el impacto en la innovación de modelos de negocio ha sido un tema estudiado y considerado por gerentes de primer nivel en las organizaciones más grandes, donde en la actualidad se llega a la conclusión que innovar solamente en el producto o en los procesos no son suficientes para mantener un nivel alto de competitividad.

#### **Artículo N° 4 Reinvent your business before it's too late**

Nunes, P. y Breene, T. (2011). Reinvent your business before it's too late. *Harvard Business Review*, 89 (1-2), 80-88.

Con la competencia que existe en todo el mundo cada vez son más las empresas que tienden a desaparecer, son compradas por otras más grandes o entran en bancarrota lamentablemente, es por esta razón que nace la necesidad de reinventarse y hacerlo de manera continua, sin embargo, algunas organizaciones se dan cuenta de esta necesidad cuando ven fallas o problemas únicamente, pero para estas lamentablemente es demasiado tarde, lo que ocasiona grandes pérdidas y crisis para las compañías, un ejemplo claro de esto se evidencia una vez un negocio existente comience a detenerse y el crecimiento de los ingresos se reduzca significativamente, la empresa tiene menos de un 10% de probabilidad de recuperarse alguna vez totalmente.

Los autores Nunes y Breene (2011), en su informe encontraron una diferencia notable entre las empresas que se reinventaron exitosamente a sí mismos y aquellas que no, las organizaciones de alto rendimiento que tuvieron éxito tienden a administrar sus negocios no sólo a lo largo de la curva de crecimiento de sus ingresos, sino también a lo largo de tres curvas de crecimiento más cortas pero igual de importantes, éstas son: el seguimiento de la base de la competencia en su industria, la renovación de sus capacidades, y el cuidado de un suministro de talento.

Así mismo, las empresas de alto rendimiento deben identificar aquellos cambios en las necesidades de los clientes y poder crear nuevos modelos de competencia en su industria, así como, buscar estrategias e ideas para generar un nuevo modelo de negocio, no solo enfocarse en la gestión de los modelos antiguos. Por ejemplo tenemos el caso de Wal-Mart el cual posee capacidades únicas en la cadena de suministro, lo que le ha permitido posicionarse como una de las mejores empresas en Estados Unidos y diferenciarse de la competencia.

Es cierto que las compañías actualmente se ven enfrentadas a varios desafíos, incluso las organizaciones más grandes pueden ser vulnerables a las desaceleraciones económicas y la alta competencia, las cuales representan riesgos para las organizaciones, en términos de propiedad intelectual, tecnología, competencia y preferencias en el consumidor.

A la vista de todos estos retos, las empresas deben tener en cuenta la competencia, el carácter distintivo de sus capacidades, y un suministro de talento, lo que les permitirá encontrarse en una posición mucho mejor para lograr reinventarse a tiempo, aquellas organizaciones que se estancan en el crecimiento se verán obligados a reinventarse de manera urgente y drástica, para evitar esto, es imprescindible que las organizaciones inicien el proceso de reinversión antes de que los

ingresos existentes empiecen a estancarse, de esta forma se logrará obtener un rendimiento sostenido y permitirá que la organización se mantenga competitiva en el mercado.

#### **Artículo N° 5 Business Model Innovation**

Gobble, M. (2014). Business model innovation. *Research Technology Management*, 57(6), 58-60

Las constantes innovaciones de reconocidas empresas cuestionan la idea de lo que permite que algunas compañías creen novedosos productos y servicios y otras simplemente se queden atrás, no se trata solo de innovar en un objeto totalmente nuevo y deseado por millones de consumidores, la raíz de todo esto yace en saber crear modelos de negocios innovadores, con una visión que permite ir más allá de los productos y servicios, ofrecer a los clientes nuevas formas completas de satisfacer sus necesidades incluso anticipándose a los avances, por esta razón es que hoy en día existen infinidad de negocios los cuales hace años ni siquiera se podían imaginar. Con la aparición del internet se abrió un nuevo mundo de posibilidades para la entrada de nuevos modelos de negocios, sin embargo, las compañías innovadoras deben cuestionarse que valor están entregando y como pueden capturar una porción de ese valor para sí mismos.

Si bien innovar en el modelo de negocio no es algo simple, es fundamental conocer el concepto para poder trabajar en él dentro de la empresa, existen varias definiciones, una de las más acertadas es la que plantea Alexander Osterwalder, “The Business Model Canvas” los nueve módulos, los cuales se explican en el artículo del autor Juan Fernando Márquez, otra definición breve acerca del modelo de negocio es la de los autores Zott y Amit (2009), los cuales plantean tres elementos principales en un modelo de negocio: las actividades a desarrollar, al estructura y la forma de gestionar esas actividades, ellos agrupan estos elementos en seis preguntas con el fin

de identificar una guía para la creación de un nuevo modelo de negocio; otro autor es Faisal Hoque cuyo enfoque se basa en la arquitectura del negocio en vez de un modelo, donde comprende la identidad de la empresa, la estrategia , los activos internos así como el entorno competitivo, para muchos esta última definición es demasiado amplia pero incluye muchos de los elementos que conforman un modelo de negocio. Todas estas definiciones se relacionan en el enfoque de la creación de valor y entrega del mismo, el objetivo del modelo de negocio innovador es la sustentabilidad.

Por otra parte al implementar un modelo de negocio innovador en una empresa puede generar dificultades para sus trabajadores, generando estrés, es casi un hecho que la cultura organizacional debe ser modificada en cierta manera. Existen muchas críticas al introducir un modelo nuevo teniendo en cuenta el actual al no percibir la necesidad del cambio, para esto una alternativa de enfrentar estas situaciones es desarrollar el modelo de negocios de manera sistemática.

Por supuesto, que la mayoría de empresas que se mencionan en los casos de éxitos son aquellas que han logrado mejorar su modelo de negocio y han tomado como referencia la creación de valor , un ejemplo constante es Apple, en donde se evidencia la capacidad de reinventar sus modelos de negocio, inventar nuevas formas de creación y captura de valor, lo que sustituye una difícil tarea de replicación para sus competidores, aunque , la posibilidad de reinventar su modelo de negocio puede ser adoptada por otras empresas, teniendo el apoyo de alguno de los modelos planteados por los autores mencionados.

**Artículo N°6. Business Model Innovation: When the game gets tough, change the game**

Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk Jr, G., y Deimler, M. (2013). Business Model Innovation: When the game gets tough, change the game. *Own the future: 50 ways to win from The Boston Consulting Group*, 291-298.

Las economías y las empresas hoy en día están interconectadas de manera global, los nuevos competidores están surgiendo en todo el mundo, las restricciones sociales y ecológicas están siendo aplicadas más rigurosamente a las compañías, en conjunto, todos estos factores obligan a las empresas a reforzar y acelerar la innovación. Por esta razón la disciplina de la BMI (innovación en el modelo de negocio) destaca una nueva forma de pensar acerca de la renovación de la ventaja competitiva y de poder reactivar el crecimiento de las organizaciones durante este panorama actual.

¿Qué es un Modelo de negocio innovador?

Según los autores Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk Jr, G., y Deimler, M. (2013). Se conforma por dos elementos esenciales:

- 1. La propuesta de valor:** Que incluye Segmento de mercado, productos u oferta de servicios, y el modelo de ingresos.
- 2. El modelo operativo:** Que incluye cadena de valor, modelo de costos y organización.

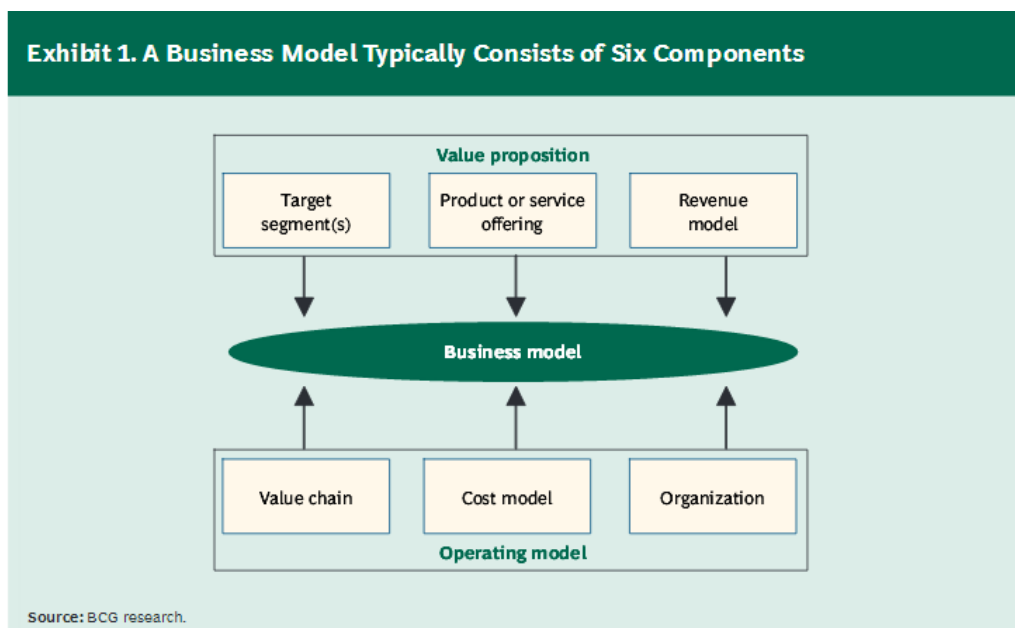


Figura 2. Business Model. (Modelo de Negocio)

La propuesta de valor responde a la pregunta, ¿Qué estamos ofreciendo a quién?

Según los autores Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk Jr, G., y Deimler, M. (2013) refleja opciones explícitas a lo largo de las siguientes tres dimensiones:

- **Segmento objetivo:** ¿Qué clientes elegimos servir? ¿Cuáles de sus necesidades tratamos de satisfacer?
- **Producto u oferta de servicios:** ¿Qué ofrecemos a los clientes para satisfacer sus necesidades?
- **Modelo de ingresos:** ¿Cómo estamos compensados por nuestra oferta?

Así mismo el modelo operativo responde a la pregunta, ¿Cómo podemos entregar una oferta rentable? El cual incluye las opciones de negocios en las siguientes tres áreas críticas:

- Cadena de valor: ¿Cómo estamos configurados para cumplir con la demanda del cliente?  
¿Qué hacemos en casa? ¿Qué hacer externamente?
- Modelo de Costes: ¿Cómo podemos configurar nuestros activos y los costos para cumplir con nuestra propuesta de valor de forma rentable?
- Organización: ¿Cómo podemos implementar y desarrollar nuestro talento humano para mantener y reforzar nuestra ventaja competitiva?

Por lo tanto, la innovación en el modelo de negocio se presenta cuando dos o más elementos de un modelo de negocio son reinventados para ofrecer valor de una forma nueva. La implementación de este modelo es relevante hoy en día, es muy útil en tiempos de inestabilidad y crisis, ya que puede ser utilizada por las empresas como una medida defensiva para combatir la competencia agresiva pero se puede asegurar que el BMI puede ser más potente cuando se aproxima de manera proactiva para explorar nuevas vías de crecimiento.

La innovación en producto, servicio o tecnología también es importante pero puede ser fácilmente imitada, mientras que el enfoque en BMI, permite además generar nuevos enfoques competitivos y ofrecer una mayor rentabilidad.

Según varios estudios realizados en las empresas más innovadoras en el mundo, se pudo demostrar que las compañías donde se aplica el BMI ganaron un promedio que era cuatro veces mayor al de las ganancias por innovación en productos o procesos, por otra parte el BMI generó una rentabilidad sostenible, incluso después de 10 años, las empresas con modelos de negocio

innovadores continuaron superando a la competencia de productos y procesos Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk Jr, G., y Deimler, M. (2013).

De esta manera para que un modelo de negocio innovador sea exitoso debe comenzar evaluando el contexto actual de la empresa, las necesidades de los consumidores, y los modelos de sus competidores, estos pasos deben ser completados con la suficiente honestidad para revelar lo que está funcionando actualmente, aquello que no y lo que puede llegar a constituir una mejor propuesta de valor. De manera que para las empresas que aún tienen que alcanzar el rendimiento que están buscando, se encontrarían en el mejor momento para el lanzamiento de nuevos modelos de negocio o transformar los modelos antiguos, considerar el estado de su negocio hoy en día no solo se puede cambiar el plan de juego en la compañía, sino cambiar el juego en sí.

#### **Artículo N°7. Your whole company needs to be distinctive, not just your product**

Leinwand, P y Mainardi, C. (2016) Your whole company needs to be distinctive, not just your product. *Harvard Business Review*.

El concepto de estrategia apareció a principios del año 1960, y este se ha ido transformando y complementando a través del tiempo, Porter (1996) define estrategia como: “la creación de una posición única y valiosa integrada por un conjunto distinto de actividades orientadas a sostener dicha posición”, la necesidad de diferenciarse ante las demás empresas ha tomado relevancia con la competencia actual, los clientes eligen la compañía que les brinda valor, el cuál otras empresas no pueden igualar, para (Schumpeter,1934) “La innovación es una de las estrategias de las firmas al momento de competir, y como tal altera las condiciones del mercado a favor de aquellas



firmas que pueden implementarla” En este sentido, la organización capaz de mostrar diferenciación ante el resto de competencia obtiene una ventaja competitiva.

La mayoría de las empresas fallan puesto que tienen la certeza de que la diferenciación se basa en el producto, servicio o marca individual, ya que consideran es lo que perciben los clientes directamente, pero en la actualidad este enfoque ya no es suficiente para el éxito. Una empresa con un producto distintivo es un "one-hit wonder"; es decir cuando ese golpe pierde popularidad, o si algo más le sucede a este, toda la empresa es vulnerable (Leinwand, P y Mainardi, C., 2016). Las empresas más eficaces no dependen de los productos distintivos, servicios o marca de diferenciación; En su lugar, se centran en la creación de una empresa tan distintiva que puede crear muchos productos, servicios y marcas, cada una más convincente que la anterior. En comparación con lo que ofrece la competencia, sin embargo, la diferenciación debe ser sostenible, no se debe tratar de una oferta individual.

Según los autores Leinwand, P y Mainardi, C (2016) la diferenciación es la capacidad de la empresa para desarrollar y promover los productos distintivos, servicios y experiencias de marca sobre una base consistente, de esta forma esto se puede evidenciar en Apple uno de los casos más exitosos y nombrados en cuanto a innovación y estrategia, puesto que sus clientes no solo compran un computador o un teléfono celular, ellos adquieren un conjunto unificado de servicios relacionados en internet y un sistema para solucionar problemas.

El reto para las compañías se centra en poder diferenciar sus empresas en su conjunto, no solo enfocarse en los productos aislados, para ello es necesario la creación una serie de capacidades distintivas, donde a la competencia se le dificulte replicar estas prácticas o no logre realizarlas. Si

bien en la época de 1980, las empresas se diferenciaban a través de la economía a escala, pero a partir de la década de 2000, las ventajas de escala fueron desapareciendo, todo esto debido en gran medida a la globalización y la llegada de la tecnología (Leinwand, P y Mainardi, C., 2016). Aunque en el presente artículo no se hace relevancia en el tema de innovación en modelo de negocio, si se resalta la manera en que todas las organizaciones deben estar preparadas para anticiparse ante la competencia, por medio de diferentes estrategias. Es claro que muchos autores tienen en común la creación de valor y de fortalecimiento en cada área del modelo de negocio con el propósito de diferenciarse ante las demás empresas y de esta manera obtener una ventaja competitiva. Así mismo, la innovación juega un papel importante ya que otras formas de creación de valor son de corta duración, mientras que la diferenciación a través de las capacidades innovadoras no lo es. Es la única manera que permitirá generar un éxito constante.

## 8. Método

El método que se empleó en la investigación es el método científico, que se caracteriza por ser:

- Sistemático: es decir, que no puede arbitrariamente eliminar pasos, sino que debe seguirlos rigurosamente.
- Metódico: implica que se debe elegir un camino, sea en este caso, una encuesta, una entrevista o una observación.
- Racional/Reflexivo: implica una reflexión llevar por parte del investigador y tiene que ver con una ruptura con el sentido común. Se debe alejar de la realidad construida por uno mismo, alejarse de las nociones, del saber inmediato.(Morone,G)

Con el objetivo de identificar los elementos que permiten que se realice una innovación en modelos de negocio, se desarrolló la técnica de la observación durante las visitas realizadas a las empresas: Wal-Mart y Elmer Candy Co.



Wal-Mart fue fundada por Sam Walton y su hermano en 1962 (Ghemawat y Bradley, 2002). Previamente desde 1945 se encargaba de gestionar en régimen de franquicia 15 almacenes de la marca Ben Franklin. Para 1970 Wal-Mart era una cadena de 30 centros comerciales de descuento en ciudades rurales de Arkansas, Missouri y Oklahoma. En 1985 Wal-Mart tenía 859 tiendas (Ghemawat, 2007). La mitad estaban situadas en poblaciones entre 5.000 y 25.000 habitantes, en alrededor de un tercio de estas, Wal-Mart no tenía ningún competidor directo. Cuando Sam

Walton murió en 1992, Wal-Mart era una historia de éxito sin precedentes. Con un retorno sobre el capital del 33% de media durante los últimos 20 años y un incremento anual medio de las ventas de un 35%. La capitalización bursátil de Wal-Mart era de 57,5 mil millones de dólares y las ventas medias por metro cuadrado eran de 300 dólares, en comparación con los 210 dólares de la media de la competencia. Desde entonces es reconocido ampliamente en entornos académicos y sociales puesto que ha revolucionado muchos aspectos en el sector del retail y por sus grandes inversiones en tecnologías de la información.



Elmer Corporation fue fundada en el año 1855 en New Orleans, EE.UU. Por Christopher Henry Miller y August Elmer. Es una marca icónica de Luisiana, se dedica a la fabricación de chocolates los cuales son disfrutados por consumidores de todo el mundo. Esta empresa que ha permanecido en el mercado por más de 100 años posee un modelo de negocio que se enfoca en los chocolates de temporada en lugar de caramelos y aperitivos todos los días, esta práctica resulto tener éxito para la compañía, adicionalmente Elmer es el segundo mayor fabricante de cajas de chocolate de San Valentín en América del Norte.

### **ESQUEMA PARA LA OBSERVACIÓN (ROBINSON, 1993)**

**EMPRESA:** Wal-Mart Distribution Center No 6057. Hammond, Louisiana. Estados Unidos

**FECHA:** Miércoles 20 De julio de 2016

**DURACIÓN:** 1:30pm – 3:30pm (2 Horas)

**Espacio:** Centro de Distribución de Wal-Mart

**Actores:** Morris Dillart, Gerente del centro de distribución

Docente Silvia Morales Universidad Santo Tomás

Doce Estudiantes de Administración de Empresas de la U. Santo Tomás.

**Actividades:** Durante la visita al centro de distribución, El manager encargado nos brindó una explicación breve acerca de los procesos que se llevaban a cabo, posteriormente se realizó un recorrido por las instalaciones, iniciando por las áreas de almacenamiento, en los cuartos fríos se encuentran las frutas, verduras y congelados, luego en grupos ingresamos a cada área donde según la temperatura y la humedad se preservaban los alimentos de acuerdo a su maduración; Las temperaturas oscilaban desde 34° Fahrenheit, 24° Fahrenheit , -10 ° Fahrenheit y -20° Fahrenheit. Después pudimos observar la nueva máquina que se encarga de registrar las cajas a través de códigos de barra, para luego ser llevadas automáticamente al área de embalaje, luego pasamos por el cuarto de baterías, ya que la maquinaria utilizada en el centro de distribución funciona con baterías recargables de gran tamaño, posteriormente nos dirigimos al espacio donde almacenaban los alimentos no perecederos, allí la temperatura era ambiente y se podía observar las cajas apiladas en grandes filas y columnas, finalmente pasamos por el área de embalaje la cual se realiza de manera automática por varias máquinas que registran los códigos y los operarios indican a donde debe ir cada caja según las ordenes de las tiendas.

**Objetos:** Material para la toma de apuntes, por políticas de la empresa el uso de cámaras y teléfonos celulares no está permitido.

**Actos:** El Gerente del Centro de Distribución de Wal-Mart, se encarga de explicar de manera concreta cómo funciona el mismo y las diferentes áreas que lo componen, mientras los estudiantes realizan el recorrido, toman apuntes y realizan preguntas pertinentes a la visita.

**Sucesos:** La actividad que se desarrolla es un recorrido por las instalaciones y una explicación por parte del personal del centro de distribución de Wal-Mart.

**Propósito:** Este recorrido se realizó con el fin de dar a conocer a los estudiantes las instalaciones y el funcionamiento de un centro de distribución internacional, para poder entender los procesos y el manejo de una empresa de éxito a nivel global.

**Sentimientos:** Los estudiantes estuvieron activos participando continuamente, de igual forma interesados en conocer a fondo las áreas y el funcionamiento del centro.

**EMPRESA:** Elmer Candy Corporation. Ponchatula, Louisiana. Estados Unidos

**FECHA:** Jueves 21 De julio de 2016

**DURACIÓN:** 7:30 am – 10:00 am (1 Hora y 30 minutos)

**Espacio:** Planta de Elmer Candy Corporation

**Actores:** Iván Pinto, Plant Engineering Manager (Gerente de Ingeniería de Planta).

Esmeralda López, Asistente de Recursos Humanos.

Docente Silvia Morales Universidad Santo Tomás

Doce Estudiantes de Administración de Empresas de la U. Santo Tomás

**Actividades:** El gerente de ingeniería de planta y su asistente nos dieron la bienvenida a la fábrica, nos explicaron de forma general a que se dedicaba la compañía, posteriormente nos indicaron las normas de seguridad y nos proporcionaron los diferentes elementos de protección

que debíamos usar durante el recorrido, ingresamos a la fábrica en donde nos lavamos las manos antes de ingresar al área de producción nueva donde se encontraba la maquinaria para la elaboración de los chocolates, pudimos observar la elaboración del producto desde su etapa inicial, pasando por los rellenos y finalmente el producto final, en donde nos brindaron una degustación del chocolate y pasamos al área de embalaje, también de forma automatizada, después pasamos por un espacio donde se revisaban y empacaban las cajas de chocolates hasta llegar a su almacenamiento, de allí pasamos a la bodega y a una segunda área de empaque dedicado exclusivamente al producto estrella de la compañía, la caja de chocolates en forma de corazón. Finalmente nos reunimos en un salón donde los encargados resolvieron dudas, compartieron sus conocimientos y nos explicaron todo acerca de la empresa.

**Objetos:** Material para la toma de apuntes, indumentaria y los diferentes elementos de protección como bata y malla para el cabello, salón para aclarar las dudas. Por políticas de la empresa el uso de cámaras y teléfonos celulares no está permitido.

**Actos:** El Gerente de Ingeniería de Planta de Elmer, se encarga de explicar en cada área el funcionamiento de la maquinaria y la fabricación de los chocolates, adicionalmente nos explica el proceso de embalaje, empaque final y de almacenamiento, mientras que los estudiantes toman apuntes durante el recorrido.

**Sucesos:** La actividad que se desarrolla es un recorrido por las instalaciones de la planta de Elmer Candy Corporation y una explicación sobre el funcionamiento de la fábrica y la empresa por parte del gerente de ingeniería de planta y su asistente.

**Propósito:** Este recorrido se realizó con el fin de dar a conocer a los estudiantes las instalaciones y el funcionamiento de una planta de chocolates de carácter internacional, para

poder dar claridad a los procesos y el manejo de una empresa con antigüedad de más de 100 años en el mercado.

**Sentimientos:** Los estudiantes estuvieron activos e interesados participando continuamente, de igual forma se mostraron satisfechos con la explicación en cuanto a los procesos, las nuevas adquisiciones en la planta y su funcionamiento en general.

El instrumento elegido es un estudio de caso exploratorio donde se implementará un cuestionario informal durante la visita a las empresas objeto de estudio.

**Propósito:** Conocer la opinión de los directivos de las compañías a visitar Wal-Mart y Elmer Candy Co, sobre los elementos de innovación en un modelo de negocio, además de indagar sobre las estrategias que han implementado durante los últimos años para continuar competitivos en el mercado.



## 9. Resultados

### Cuestionario Visita Empresarial Wal-Mart – Elmer C.C

#### 1. ¿En qué ha innovado su empresa para mantenerse competitiva en los últimos años?

**Wal-Mart:** Desde sus inicios el modelo de negocio de Wal-Mart era innovador y proporcionaba a las masas gran variedad de productos a un bajo precio, hoy en día tiene una gran participación Del mercado y cuenta con presencia en 11.500 tiendas en 28 países y continúa en expansión, la inversión en tecnología y en programas para mejorar la calidad de sus trabajadores y mantener la empresa sustentable la han llevado al éxito.

**Elmer:** La única manera de sobrevivir a la competencia es tener la posibilidad de tener un mercado más grande, de lograr una diferenciación, y de invertir en innovación por ejemplo, con la nueva maquinaria de alta tecnología adquirida en la empresa, ha permitido incrementar la producción, manteniendo bajo los costos, conservando la mejor calidad y un bajo precio para el consumidor.

#### 2. ¿Qué tanto se invierte en infraestructura o en mejoramiento de la capacidad instalada en su empresa?

**Wal-Mart:** Para agilizar los procesos de distribución el centro ha invertido en una nueva máquina, donde pasan 28.000 cajas al día, cuenta con un sistema de scanner para identificar hacia dónde va cada caja y cada una posee un código para su identificación; esto permitió un manejo más eficaz y eficiente para la empresa.

**Elmer:** Para que una empresa continúe en el mercado debe invertir en tecnología, debe innovar constantemente, antiguamente la empresa Elmer tenía un proceso de elaboración manual, funcionaba con máquinas de 1870, lo que se busco fue crear la nueva área de producción con maquinaria de alta tecnología para poder incrementar la producción, disminuir costos y ser más competitivos.

### 3. ¿Cuál es la propuesta de valor de su empresa?

**Wal-Mart:** La diferenciación de la empresa frente a la competencia radica en la presencia en todos los condados, de esta forma los consumidores pueden acceder fácilmente a un número enorme de productos a un bajo precio, gracias a su sistema de código de barras, scanner y GPS, pueden brindarle a sus clientes los productos que necesitan y abastecen a las tiendas según lo que más demanden los usuarios, además de las compras en internet o móviles que permiten adquirir los productos sin salir de casa.

**Elmer:** La compañía se enfoca en vender chocolates durante las principales temporadas del año, tales como San Valentín, Pascua, Acción de Gracias y Navidad, por esta razón poseen en su portafolio varios productos que se adaptan de acuerdo a cada temporada, solo cuentan con un producto que sale al mercado durante todo el año, una de sus mejores temporadas es San Valentín, por esta razón la producción del producto estrella “la caja de corazón” inicia desde junio a diciembre para febrero del siguiente año, y para no perder su enfoque principal el proceso de distribución de los chocolates se realiza por outsourcing lo que disminuye costos y beneficia a la empresa.

**4. ¿Cuáles son las estrategias que han garantizado mayores ingresos en su compañía y una ventaja sobre sus competidores?**

**Wal-Mart:** Dada la competencia existente han diseñado diferentes estrategias, han disminuido los costos a través de las buenas relaciones con los proveedores, también ahorran reciclando y reutilizando sus residuos de manera amigable con el ambiente, además de ofrecer mejores salarios para su recurso humano.

**Elmer:** El fuerte de la empresa es la fabricación de chocolate, es a lo que le dedican la mayor atención y esfuerzo en la empresa, procurando realizarlo siempre de la mejor manera posible para que sus clientes reciban siempre un producto de excelente calidad, inigualable sabor y a un precio asequible, simultáneamente ejecutando una mejora continua.

**5. ¿Qué medidas toma su empresa para tener un desarrollo sostenible y ser responsables con el medio ambiente?**

**Wal-Mart:** Es importante para la compañía no dejar de lado las responsabilidades con el medio ambiente, Wal-Mart realiza outsourcing para algunas de sus actividades que no son su actividad principal, como lo es el servicio de reciclaje con los empaques plásticos, de cartón y residuos que quedan, con el dinero que ahorran reciclando una tienda puede pagar la luz de un año, además el 80% de las camisas de sus uniformes se elaboran con material reciclado, también las baterías con las que funcionan la maquinaria y equipos dentro del centro son recargables y utilizan la madera ya que consideran es una de las mejores prácticas de aislamiento que no perjudica el ambiente.

**Elmer:** Los productos que no cumplen con todas las características para salir a la venta son revisados y si cumplen las condiciones se usan como materia prima para crear nuevos chocolates, así mismo los residuos de plástico, y otros materiales son clasificados y se reciclan en una planta especializada.

**6. ¿Cuáles son las claves a tener en cuenta para pasar de ser un start up a ser una empresa global exitosa?**

**Wal-Mart:** Lo que caracteriza a la empresa es el poder llegar cada vez a más clientes y poder ofrecer a su alcance productos de calidad a bajos precios, en un día recibe y entregan medio millón de artículos. La visión que ha tenido la compañía durante estos años ha permitido la expansión en nuevos mercados, el uso de la tecnología para facilitar la distribución y saber a través de los medios digitales con exactitud lo que la gente necesita y proporcionárselo en el menor tiempo posible.

**Elmer:** Lo principal es enfocarse en brindar al consumidor un excelente producto o servicio, según sea el caso, y hacerlo de la mejor manera posible, si se trabaja con dedicación, y se es muy bueno en lo que se hace, la compañía poco a poco irá creciendo, así mismo se deben tener en cuenta los mercados objetivo y las estrategias para llegar a ellos, reconociendo de manera continua las necesidades cambiantes de los consumidores para ofrecerles lo que ellos desean.

**7. ¿Cuál es la política de su empresa para estimular el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores dentro de la empresa?**

**Wal-Mart:** El mayor activo de la empresa son sus asociados, en la compañía se ofrecen puestos de trabajo a todos los niveles, se invierte en formación y capacitación para que los puestos de trabajo de nivel de entrada conduzcan al plan de carrera, con trabajo duro la motivación de los empleados se basa en brindarles beneficios en su salario.

**Elmer:** En esta compañía se centran en las habilidades de las personas, para ello se brinda la posibilidad de obtener ascensos según las aptitudes y desempeño laboral de sus colaboradores, el personal puede iniciar desde el nivel operativo, pero si trabaja muy bien y con dedicación puede ir escalando a puestos más altos, con mejores beneficios y un mayor salario.

**8. En el marco de la globalización aquellas empresas que no se abren a nuevos mercados o canales de distribución están destinadas a desaparecer. ¿De qué manera su empresa ha enfrentado estos retos?**

**Wal-Mart:** La expansión de Wal-Mart ha influenciado en gran parte de su éxito, las operaciones se organizan en tres divisiones: Wal-Mart Stores, Sam's Club y Wal-Mart International, cada una con un segmento de mercado específico lo que le permite llegar a todas partes y acaparar un mayor número de clientes.

**Elmer:** Si una empresa no crece, la competencia acaba con ella, por esta razón Elmer C. Se está expandiendo hacia nuevos mercados, ya tiene presencia en México, Alaska y en parte de América, incluso se pueden adquirir sus productos en Colombia en Price Smart durante la época de amor y amistad y navidad, también desean abarcar otra temporada como es Halloween una excelente oportunidad para sus dulces.

**9. Su empresa cuenta con una larga trayectoria y antigüedad en el mercado. ¿Cómo maneja la necesidad de adaptarse a las circunstancias cambiantes durante estos años? ¿Cómo los colaboradores son partícipes de estos cambios?**

**Wal-Mart:** La empresa ofrece la oportunidad para el crecimiento tanto personal como profesional, donde se forma a los empleados orientados a vivir y trabajar en como innovar para los futuros clientes y para desarrollarse según sus intereses y habilidades dentro de la compañía, la mayoría de sus empleados son jóvenes pero desean continuar creciendo y aprendiendo de los más antiguos.

**Elmer:** En esta compañía el talento humano es muy importante, al ser una empresa con una larga trayectoria , la mayoría de sus colaboradores son antiguos, por lo tanto son personas de edad avanzada que han estado presentes en los cambios que ha atravesado la empresa y son conocedores de la labor primordial, por lo tanto se hace complicado y aparece la resistencia al cambio, para ello se tuvo que contratar personal nuevo, se capacito más sobre el manejo de la maquinaria nueva y se proporcionaron mejores salarios, también se hizo hincapié en los beneficios de las nuevas tecnologías en cuanto a facilitarles a los colaboradores la labor que realizan, para que entendieran que una maquina no los iba a reemplazar sino que simplemente dinamiza y hace más fácil su labor y de esta manera todos se benefician.

- Elementos de innovación en el modelo de negocio de Wal-Mart y Elmer Candy Corporation.

### Business Model Canvas – Wal-Mart- Elmer C.C.



Figura 3. Business Model Canvas Wal-Mart – Elmer C.C.

Teniendo como base el modelo de negocio Canvas, se identificaron los siguientes elementos de innovación en las empresas caso de estudio.

**Estructura de Costos:** La Economía de Escala y la Reducción de costos.

**Red de Aliados:** Relaciones con los proveedores.

**Beneficio Social y Ambiental:** La Sustentabilidad y Responsabilidad Ambiental.

**Canales de Distribución y Comunicación:** El uso de la tecnología y la web.

- **Revisión de los Modelos de Negocios de Wal-Mart y Elmer Candy C. a través del Business Model Canvas.**

## Wal-Mart

### Business Model Canvas -

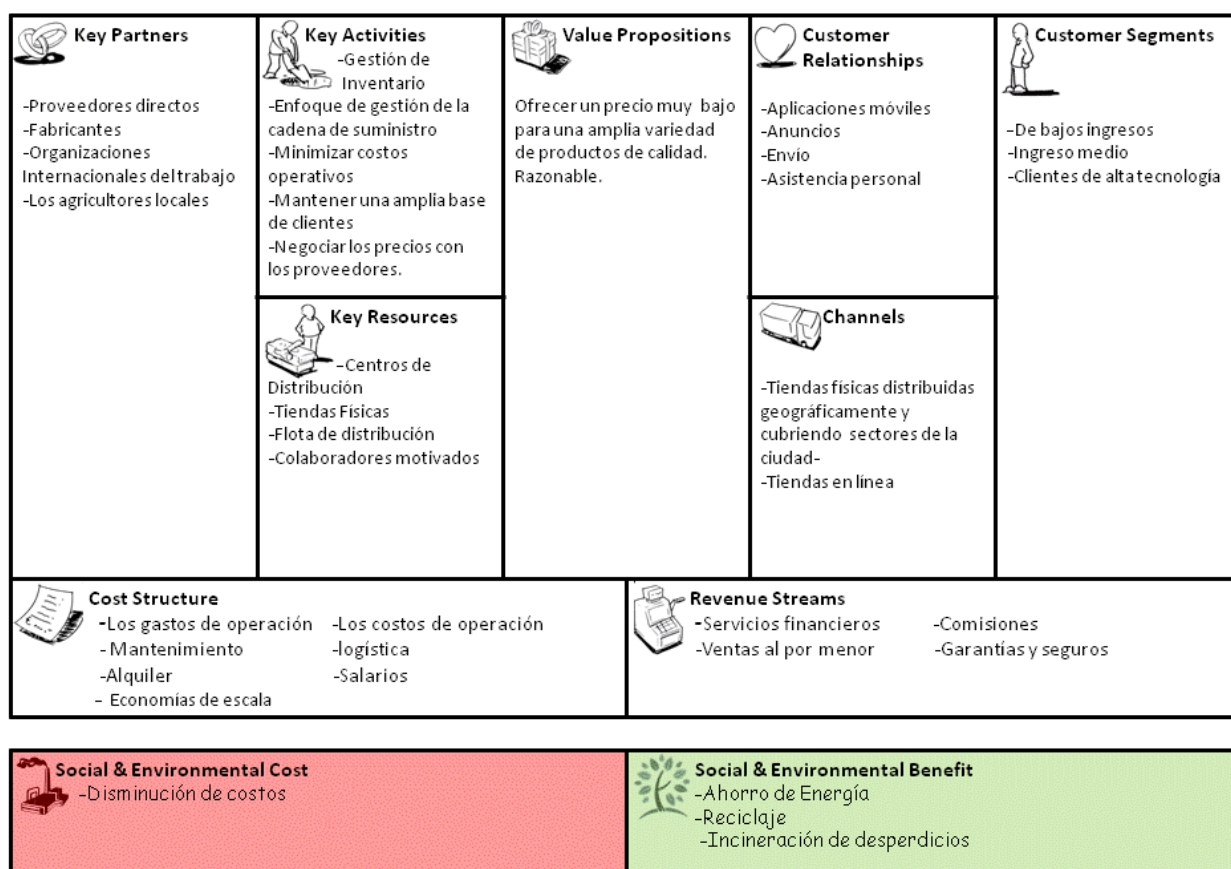
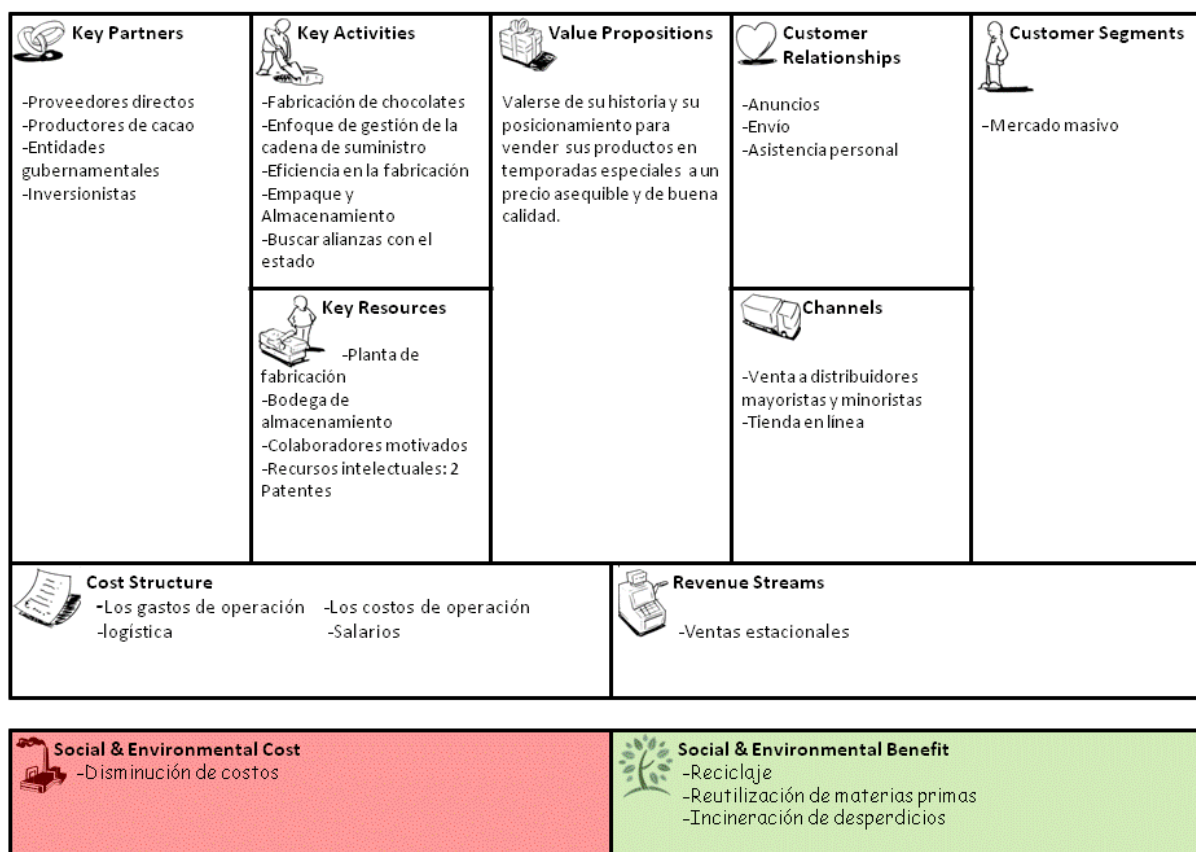


Figura 4. Business Model Canvas Wal-Mart. Generación Propia.



## Elmer Candy Corporation

### Business Model Canvas -



<http://www.businessmodelgeneration.com>

Figura 5. Business Model Canvas Elmer Candy Corporation. Generación Propia.

- Estrategias de Innovación implementadas por Wal-Mart y Elmer C.

Estrategias de Innovación		
Criterio a evaluar	Wal-Mart	Elmer Candy Corporation
Nuevas Tecnologías	Inversión en una nueva máquina para agilizar el proceso de distribución de los alimentos y mayor precisión gracias al sistema de scanner incluido que permite un mayor control en el almacenamiento. Adicionalmente, el uso de las	Inversión en nueva tecnología de producción para que la empresa sea más eficiente, versátil y competitiva en el mercado, la cual está funcionando desde febrero de 2016 y reemplazó la maquinaria antigua proporcionando una mayor

	<p>herramientas digitales presenta un mayor beneficio tanto en los procesos internos como en las ventas, el e-commerce, las aplicaciones móviles, el GPS, el sistema de scanner entre otros, maximizan la comunicación entre la empresa, sus aliados y los clientes.</p>	<p>productividad. Por otro lado, las ventas en línea tanto para empresas como consumidores independientes representan para Elmer un gran ingreso ampliando sus horizontes cada vez a más mercados.</p>
Estrategias de Diferenciación	<p>La diferenciación en la empresa se puede evidenciar en la expansión, la cuál ha sido inmensa tanto a nivel nacional como internacional, cuentan con un sistema integrado de distribución que utiliza la tecnología para reconocer que productos son más demandados y en qué lugar, para que los centros de distribución envíen exactamente esos productos mejorando en tiempo y satisfacción para los clientes.</p>	<p>Diferenciarse de la competencia abarcando el mercado solamente por temporadas especiales tales como, San Valentín, Pascua, Acción de gracias y Navidad.</p>
Recursos Humanos	<p>La empresa ofrece salarios razonables a sus trabajadores y permite la realización de un plan carrera por medio de diferentes capacitaciones y programas, si el empleado se esfuerza y trabaja muy bien puede ir ascendiendo en la compañía.</p>	<p>La mayoría de sus empleados son antiguos, y son de gran valor debido a la experiencia que han adquirido en el negocio, Se enfocan en las habilidades de las personas, los trabajadores tienen la posibilidad de obtener ascensos según sus aptitudes y desempeño laboral.</p>
Sustentabilidad y Responsabilidad Ambiental	<p>La empresa innova en sustentabilidad, ahorra energía, se preocupa por reutilizar los residuos de plástico y cartón, los cuales son llevados a una planta de reciclaje y los desechos son incinerados. También destinan parte de los productos de poca demanda para caridad.</p>	<p>La compañía reutiliza la materia prima de los productos que no cumplen con todas las características luego de una evaluación, también los residuos de plástico y otros materiales son destinados a una planta de reciclaje.</p>

- **Propuesta de alternativas en base a las estrategias y elementos de innovación identificados en las empresas caso de estudio.**

Dentro de las características del modelo de negocio aplicables en el contexto colombiano, están:

1. **La implementación de estrategias de economía a escala:** Las empresas con un gran capital financiero, pueden disminuir sus costos, a través de la compras de grandes cantidades de los insumos o materia prima requeridos para la producción. Esta alternativa puede ser utilizada, en pequeñas empresas, mediante la contratación de dichos insumos con sus proveedores, de manera anual y no mensual.
2. **Reducción de costos operativos:** A ejemplo de Wal-Mart, una multinacional, con prácticas de austeridad de manera permanente y estricta, las empresas colombianas, podrían implementar, una estructura de costos igualmente estricta, que no se exceda en gastos e inversiones innecesarias.
3. **Posicionamiento y segmentación del mercado:** En el caso de Elmer, la estrategia fue apropiarse de un segmento de mercado específico, direccionando la fabricación de productos, para temporadas especiales, hecho que contribuyó a su posicionamiento en el mercado, conservando así, una marca sólida, con amplia trayectoria, que brinda una imagen de seguridad y calidad, por lo tanto las empresas nacionales pueden identificar un océano azul, es decir encontrar un mercado en el cual se puedan diferenciar, crear una propuesta de valor y obtener una ventaja sobre sus competidores.
4. **La sustentabilidad y responsabilidad ambiental:** En la actualidad, es primordial la implementación de prácticas que aseguren, un desarrollo sostenible para la empresa y que colaboren con la preservación del ambiente, tanto a nivel nacional como internacional la

ejecución de estas buenas prácticas beneficia a la empresa, al reducir costos y a la utilización de los diferentes recursos de manera que sean más aprovechables.

5. **El uso de la tecnología y la web:** Para ambas empresas la inversión en nuevas tecnologías represento una gran ventaja, aumento la productividad y genero mayor rentabilidad. También el uso de programas, páginas web, aplicaciones móviles, e-commerce, entre otros, han facilitado no solo los procesos internos en la compañía sino que son una herramienta para las ventas en línea exitosa, puesto que no solo facilita las compras sin salir de casa, sino que accede a mercados en otros países de forma fácil y segura, además es una forma de identificar los productos más demandados y de recibir retroalimentación por sus clientes. Esta alternativa además de generar valiosos resultados para la empresa es de fácil aplicación y su implementación no genera un gasto significativo.

## 10. Conclusiones

Como resultado de esta investigación, los elementos de innovación en el modelo de negocio identificados en las empresas Wal-Mart y Elmer C.C. son:

- ❖ **Estructura de Costos:** La Economía de Escala y la Reducción de costos.
- ❖ **Red de Aliados:** Relaciones con los proveedores.
- ❖ **Beneficio Social y Ambiental:** La Sustentabilidad y Responsabilidad Ambiental.
- ❖ **Canales de Distribución y Comunicación:** El uso de la tecnología y la web.

Contrastando la validez de los supuestos planteados por la literatura científica revisada y los casos reales de Wal-Mart y Elmer Candy C.C. se concluye que las empresas no cumplen con la innovación en modelo de negocio en su totalidad, sin embargo el análisis de las diferentes estrategias y elementos identificados en este estudio, servirán de guía, para posibles emprendimientos o empresas nacionales, ya establecidas, con deseos de mejorar y generar mayor rentabilidad en el mercado.

En síntesis, las estrategias más importantes implementadas por Wal-Mart y Elmer Candy Co. se fundamentan en los siguientes aspectos:

- Nuevas Tecnologías
- Diferenciación
- Recursos humanos
- Sustentabilidad
- Responsabilidad ambiental.

Si bien es cierto, las características a nivel económico y gubernamental entre Colombia y Estados Unidos, son notablemente diferentes, ya sea por una capacidad productiva mayor, un nivel de infraestructura vial y una mayor eficiencia en los medios de transporte, en caso de éste último, también lo es, que existen elementos y estrategias de innovación pertenecientes a los modelos de negocio propios de las empresas del presente estudio, que pueden ser aplicados como alternativas de mejora en las diferentes empresas de Colombia, entre las cuales se encuentran:

- La implementación de estrategias de economía a escala
- Reducción de costos operativos
- Posicionamiento y segmentación del mercado
- La sustentabilidad y responsabilidad ambiental
- El uso de la tecnología y la web

Por último, la innovación es un factor decisivo en el crecimiento de una empresa, permitiendo su sostenibilidad y su capacidad competitiva dentro de un determinado mercado. Por lo que aquellas empresas que no cuenten con la innovación, como una orientación permanente dentro de su método de producción y funcionamiento, corren el riesgo de llegar a desaparecer, al volverse irrelevantes en el mercado. Dada la importancia de la innovación en las empresas, es prioritaria la creación de ventajas competitivas, a través de la identificación continua de nuevas necesidades y exigencias planteadas por los consumidores. En este sentido, la clave para el éxito de las empresas, va ligada directamente al análisis de las circunstancias propias y del mercado al que pertenecen.

## 11. Bibliografía

- Drucker, P. (1985). *La Innovación y el empresario innovador*. Edhasa. México
- Elmer Chocolate. (2016). The Chocolate Foundation. Recuperado de:  
<http://elmerchocolate.com/about>
- Ghemawat, P. y Bradley, S. (2002). Wal-Mart Stores Inc. Harvard Business School Cases.
- Ghemawat, P. (2007) Wal-Mart Stores Discount Operations. Inc. Harvard Business School cases.
- Gobble, M. (2014). Business Model Innovation. *Research Technology Management*, 57 (6), 58-60.
- Leinwand, P y Mainardu, C. (2016). Your whole company needs to be distinctive, not just your product. *Harvard Business Review*.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk Jr, G., y Deimler, M. (2013). Business Model Innovation: When the game gets tough, change the game. *Own the future: 50 ways to win from the Boston Consulting Group*, 291- 298.
- López., Bueno, E., y Salmador, M (2013). Dinamizar la pyme mediante la innovación del modelo de negocio. *Economía Industrial*, 388, 95-102.
- Márquez, J. (2010). Innovación en modelos de negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica. *Revista MBA Eafit*, 1,30-47.
- Morone, G. (s.f). *Métodos y técnicas de la investigación*. Sistema de Biblioteca. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.
- Murcia, C., H.H. (2011). *Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Organización para la cooperación y desarrollo económicos (OCDE), (2006) *Manual de Oslo, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. European Commission, Eurostat, Grupo Tragsa, Tercera Edición, España.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Planeta. Barcelona España.
- Perilloux, G. (2014, 12, 30). Elmer Chocolate Announces \$40 Million Manufacturing Expansion in Ponchatoula. Louisiana Economic Development. Recuperado de:  
[http://www.opportunitylouisiana.com/led-news/news-releases/news/2014/12/30/elmer-chocolate-announces-\\$40-million-manufacturing-expansion-in-ponchatoula](http://www.opportunitylouisiana.com/led-news/news-releases/news/2014/12/30/elmer-chocolate-announces-$40-million-manufacturing-expansion-in-ponchatoula)

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of Economic Development*. Cambridge, Mass. Harvard University Press.

Schumpeter, J. (1935). Análisis del cambio económico. Recuperado de:  
<http://eumed.net/cursecon/textos/schump-cambio.pdf>

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194.

Wal-Mart Stores, Inc. (2016). Wal-Mart About us, Our Business, Our History. Recuperado de  
<http://corporate.walmart.com/our-story/our-business>

Zott, C., y Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de Cambio. *Universia Business Review*, v 3(23), 108-121.