Rivera Rodríguez, H. A., Malaver Rojas, N., Maldonado, L. V., & Sarmiento, J. (2018). El concepto de modelo de negocio: Evidencia desde una pyme latinoamericana de calzado. *Teknos Revista Científica*, *18*(1), 117–127.

# El concepto de modelo de negocio: Evidencia desde una pyme latinoamericana de calzado

## The concept of business model: Evidence from a Latin American footwear small medium enterprise

**Hugo Alberto Rivera Rodríguez [1], Natalia Malaver Rojas [2], Laura Viviana Maldonado[3], Julieth Sarmiento[4]**

[1] Profesor *principal de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario. Director de la línea de investigación en Estrategia e investigador del Grupo de Investigación en Dirección y Gerencia.* Bogotá, Colombia.
hugo.rivera@urosario.edu.co
[2] Magister *en Dirección y gerencia de empresas. Estudiante del doctorado en Ciencias de la Dirección de la Universidad del Rosario.*
nathmalaver@gmail.com
[3] Administradora *en Logística y producción de la Universidad del Rosario.*
maldonadog.laura@ur.edu.co

Recibido: 15/feb/2018 Revisado: 30/abr/2018
Aceptado: 30/may/2018 Publicado: 30/jul/2018

**Resumen** El campo de estudio de la estrategia ha estudiado de manera recurrente el tema de los modelos de negocios y su incidencia en el desempeño de las empresas. Frecuentemente encontramos reflexiones sobre el caso de empresas internacionales como Uber, Airbnb, Zara, South West, El Circo del sol, Ikea. De la lectura de estos trabajos se ha llegado a concluir que un modelo de negocios describe las bases sobre las cuales una empresa, crea, proporciona y capta valor. No obstante, la reflexión sobre los modelos de negocio en las pymes es aún incipiente, más aún en Colombia. Buscando contribuir en la reflexión alrededor del tema, este artículo tiene como propósito describir el modelo de negocios de la empresa Kids Club, una compañía manufacturera de calzado para niños, catalogada por como una de las mejores empresas colombianas dentro del sector.

**Palabras claves:** modelo de negocio; innovación; cadena de valor; sector de calzado en Colombia

**Abstract** The field of strategic management has studied the subject of recurring business models. Often, we find reflections on the case of international companies such as Uber, Airbnb, Zara, South West, The Cirque du Soleil, Ikea. A reading of these works has come to conclude that a business model describes the basis on which a company creates, provides and captures value. However, reflection on the business models in SMEs is still emerging, even in Colombia. Looking for help in thinking about the topic, this article aims to describe the business model of the company Kids Club, a manufacturing company of footwear for children, as cataloged by one of the best Colombian companies within the sector. Through the study, comes to the fore as the company has identified its market segments, structure value chain and mechanisms generating sales in order to identify critical success factors and propose new ways to keep it as a leader sector in the current business environment.

**Keywords** Business Model, innovation, value chain, Footwear Sector in Colombia

## 1 Introducción

Desde sus orígenes, a mediados del siglo XX, el campo de la dirección estratégica se ha enfocado en estudiar los motivos que llevan a una empresa a tener mejores resultados que otras. Uno de los pioneros en abordar el asunto fue Chandler (1962) quien, en su reconocido texto "Strategy and Struture", analizó los casos de las compañías Sears, Dupont, General Motors, y Standard Oil. A partir de entonces se han documentado de manera frecuente casos como el de Honda, McDonalds, South West, Ikea, El circo del Sol. Más recientemente y resultado de los cambios presentes en el tejido empresarial y el desarrollo tecnológico, la literatura se ha orientado a estudiar compañías como Apple, Tesla, Microsoft, Netflix, Facebook, Gmail, Amazon, Alibaba, Airbnb, etc.

Los cambios en los casos estudiados, no se dan simplemente por los avances tecnológicos, en el trasfondo se identifican modificaciones en el comportamiento estratégico de las empresas. Atrás quedaron las reflexiones acerca de la generación de ventajas competitivas sostenibles. En los nuevos referentes empresariales se identifican empresas que modifican de manera permanente sus estrategias y estructuras, generando de esa forma una metamorfosis organizacional. Lo que presenciamos es la puesta en marcha de modelos de negocios específicos, desarrollados mediante la generación de capacidades propias de cada empresa.

Esos elementos propios permiten definir el concepto de modelo de negocios, algo que hace parte de la personalidad empresarial, y que, si bien puede ajustarse con el tiempo, se constituye en un patrón de comportamiento, en el sello de la empresa (Rivera, 2010).

El término modelo de negocio es relativamente nuevo en la literatura, pero desde comienzo del siglo XX ha sido abordado de manera frecuente en la literatura de estrategia. Algunos de los autores más reconocidos en este ámbito son Tucker (2001), Magretta (2002), Chesbrough & Rosenbloom, (2002); Mangematin, Lemarie, Boissin, et al. (2003), Seddon & Lewis (2003); Pateli (2003), Osterwalder (2004); Afuah (2004); Zott, Amit & Massa (2010).

No obstante, el concepto de modelo de negocio se encuentra aún en construcción, ya que ni siquiera existe una puesta en común sobre los elementos que pueden caracterizar el modelo. Lo anterior puede evidenciarse en los trabajos de George y Bock (2011), Spieth & Schneider (2016), Alberti (2016), Wirtz et al (2016), quienes han realizado revisiones sobre el origen, evolución y futuro del concepto.

Buscando avanzar en la comprensión del concepto de modelo de negocio, en este artículo se hace una revisión de la literatura pertinente. Posteriormente, se hace una aplicación empírica en una empresa pyme, dedicada a la manufactura de calzado en Colombia. Esta empresa ha logrado reconocimiento nacional e internacional como resultado de la puesta en marcha de un modelo de dirección y gerencia particular, que le ha generado importantes resultados en los últimos años (Rivera et al, 2013). Finalmente se presentan las conclusiones.

## 2 Fundamentación teórica

En la actualidad, las empresas atraviesan situaciones de turbulencia en el entorno que ponen a prueba la capacidad de sus dirigentes. Pero, en algunos casos, la imitación se constituye para algunos en el camino que utilizan para evitar entrar en momentos de declive organizacional. No obstante, aunque la imitación es considerada por algunos como una práctica deseable, los resultados a mediano y largo plazo son nefastos, pueden llevar a la empresa a la disminución de la rentabilidad en el tiempo y a la presencia de hacinamientos sectoriales (Restrepo y Rivera, 2006)

Es necesario tener en cuenta que esta imitación servía en el pasado, cuando las empresas no tenían la claridad que deben interactuar con otras empresas para lograr perdurar en el tiempo. Sin embargo, cada empresa debe generar un estilo particular, que determine su capacidad de enfrentar esos momentos de dificultad. Al analizar reconocidas empresas internacionales como Apple, Google, Tesla, Airbnb, y algunas colombianas como Juan Valdez, Totto, Leonisa, Quala, Frisby, logramos reconocer empresas con capacidad para romper paradigmas, ofreciendo productos o servicios que satisfacen nuevas necesidades en los clientes.

Al evaluar a fondo estos elementos, llegamos al concepto de modelo de negocio, el cual ha sido estudiado de manera frecuente en la literatura de dirección estratégica.

Algunos autores como (Cruz, et al. (2009) y Batistella, et al. (2017) los han enmarcado dentro del concepto de capacidades dinámicas, entendidas como las habilidades que permiten responder a los

cambios en el entorno, en donde las organizaciones integran, reconfiguran y adquieren nuevos recursos con el propósito de lograr nuevas configuraciones. Estas pueden ser interpretadas bajo esquemas teóricos que permiten comprender aspectos fundamentales del funcionamiento de las empresas, conocidos como modelos de negocio.

Sin embargo, el modelo de negocio se conforma a partir de un conjunto de capacidades dinámicas que permiten a la empresa diferenciarse y contar con ventajas competitivas. La aplicación por parte de autores de diversas áreas ha llevado a una comprensión muy heterogénea del concepto. Sin embargo, mediante la investigación de su origen y desarrollo teórico, se expone una visión del modelo de negocio recientemente convergente. Además, basado en el análisis de definiciones de modelos de negocio, perspectivas y componentes en la literatura, se define nuevamente el concepto y se retrata sus componentes esenciales nuevamente en un marco integrado. Para lograr tener una mejor comprensión de lo que significa el concepto de modelo de negocios, el apartado siguiente contiene algunas definiciones o abordajes.

## 2.1 Definiciones de modelo de negocio.

Debido al entorno particular de cada empresa, las estructuras organizacionales que se desarrollan para gestionarla tienen múltiples variaciones y cambios constantes. Es por esto que el concepto de modelo de negocio no tiene una definición única y su interpretación depende del punto de vista en la que es analizado. Algunas de las principales definiciones desarrolladas desde la perspectiva teórica y práctica sobre modelos de negocios se presentan en la tabla 1

Tabla 1. Definiciones de modelo de negocio.

| Autores | Definición |
|---|---|
| Timmers (1998). | Desde la perspectiva de flujo, modelo de negocio es la arquitectura del producto, servicio e información. |
| Tucker (2001). | Un modelo de negocio es una descripción de cómo su empresa crea valor para los clientes que a su vez genera ingresos y beneficios para su empresa". |
| Magretta (2002). | Los modelos de negocio son el corazón, historias que explican cómo funciona el trabajo |
| Chesbrough, & Rosenbloom, (2002). | Los modelos de negocio proveen una red de trabajo coherente q toma características tecnológicas y potenciales como entradas que son convertidas como salidas económicas para los clientes y el mercado |
| Seddon & Lewis (2003). | Un modelo de negocio es una representación abstracta de un poco aspectos de la estrategia de una empresa, en donde se esboza lo detalles esenciales que uno necesita saber para entender cómo una empresa puede encontrar el éxito y dar valor a sus clientes. |
| Mangematin, Lemarié, Boissin, Catherine, Corolleur, Coronini, Trommetter (2003). | Un modelo de negocio describe cómo será la relación de la empresa con su mercado, crecimiento esperado, modelo de gobernanza y organización de actividades |
| Adamantia G. Pateli, George M. Giaglis. (2003). | Representación abstracta de algunos aspectos de la estrategia de la empresa |
| Afuah, A (2004). | "El conjunto de las actividades que la empresa realiza, cómo las realiza, cuando las realiza, que recursos utiliza para llevar a cabo las actividades, teniendo en cuenta el objetivo de crear valor para el cliente y ponerse en una posición de valor apropiado en el mercado |
| Christensen, C.M., Anthony, S.D., Roth, E.A (2004). | La forma en que una empresa capta el valor de sus innovaciones. Esto incluye la estructura de sus costes, cuáles son los precios de su productos o servicios, a quien lo intenta vender, cómo se lo vende (una venta de tiempo, acuerdo de licencia, y así sucesivamente), que proposición que valor que pretende ofrecer, cómo se entrega su producto o servicio, la forma en que ofrece soporte posventa. |
| Osterwalder (2004). | 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. |
| Zott, Christoph; Amit, Raphael; Massa, Lorenzo (2010). | Un modelo de negocio describe el contenido, la estructura la gobernabilidad de las transacciones diseñadas con el fin de crear valor a través de la explotación de los negocios oportunidades |
| Lecocq, Demil, & Ventura (2010) | El concepto de modelo de negocio generalmente se refiere a la articulación entre diferentes áreas de la actividad de una empresa diseñada para producir una propuesta de valor para los clientes. Se pueden observar dos usos diferentes del término. El primero es el enfoque estático - como un modelo para la coherencia entre los componentes principales del modelo de negocio. El segundo se refiere a un enfoque más transformacional, utilizando el concepto como una herramienta para abordar el cambio y la innovación en la organización, o en el propio modelo. |

La tabla presentada pone de manifiesto algunos elementos importantes, uno de ellos está en que uno de los autores que más desarrolló el concepto de modelo de negocio y sus funciones fue Chesbrough & Rosenbloom (2002), quienes proponen entre otras cosas: articular el valor propuesto, identificar el segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; determinar la estructura de costos y el potencial para generación de beneficios a largo plazo; describir la posición de la empresa en su red, quienes son sus complementarios y competidores; ser una herramienta de análisis para entender a los consumidores, proveedores y el modelo de negocio de los competidores; ejecutar la estrategia competitiva que determina la innovación de la empresa.

Llegados a este punto, se logra concluir que en los primeros acercamientos desde la perspectiva práctica sobre el concepto de modelos de negocio desde el año 1998 al 2001 por Timmers y Tucker, éstos eran entendidos como catalizadores de flujos, es decir estructuras organizacionales que soportaban entradas (materias primas, información, dinero) para convertirlas y entregarlas a los consumidores en productos y / o servicios que generarán valor para los clientes y beneficios para la empresa, entiendo el concepto de valor desde el desarrollo teórico de Porter (2010) como: beneficios o servicios adicionales que los consumidores perciben en los productos adquiridos y por los que están dispuestos a pagar.

Puede indicarse, que los modelos de negocio describen de una manera generalizada los componentes organizacionales (las actividades, la posición de la empresa en su entorno, relación con sus grupos de interés, crecimiento esperado etc.); y sus enfoques en los procesos de captura y creación de valor para hacer sostenible a las empresas a lo largo del tiempo.

Otro elemento que se puede concluir es que el modelo de negocio se construye de manera gradual, no es algo que surge de manera espontánea. Por ello, para lograr configurar el modelo de negocio de una empresa, es necesario analizar su historia, utilizando por lo tanto momentos o situaciones determinantes.

## 3 Metodología

Con el propósito de identificar el modelo de negocio utilizado por una pyme colombiana para enfrentar momentos de adversidad y generar ventaja competitiva, esta investigación se utilizó una metodología flexible y holística, que facilita la identificación de los aspectos explorados

Por lo tanto, se recurrió a un estudio exploratorio mixto, en el que se utilizaron fuentes de información primaria, contrastadas con una serie de entrevistas semiestructuradas a diferentes personas de la empresa estudiada, a fin de realizar un proceso de triangulación de información (Yin, 1981)

Para Yin (1981), es pertinente el uso de esta alternativa cuando a) es reducida la investigación existente en torno a un tema, b) se tiene deseo de comprender un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, c) los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes, d) se utilizan múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas simultáneamente en la investigación, y e) explorar situaciones en las que la intervención evaluada no tiene un resultado claro y singular.

## 4 Aplicación empírica

Tras haber realizado una descripción de lo que significa un modelo de negocios y sus funciones dentro del tejido empresarial. Nos enfocamos en trasladar el concepto de modelo de negocios a lo realizado por una empresa pyme latinoamericana, buscando relacionar los elementos teóricos ya presentados con lo evidenciado en la empresa. La empresa seleccionada es Kids Club una empresa del sector del calzado en Colombia que ha logrado posicionarse como una de las mejores en su sector a nivel nacional e internacional a lo largo de 20 años; aplicando técnicas administrativas empíricas, no convencionales y a base de su experiencia en el sector. Anteriormente Rivera, Malaver, Maldonado, et al. (2013) habían realizado un análisis de esta empresa tomando como base su actividad innovadora. Revisitando dicho documento, se procede a desarrollar un análisis más detallado de su modelo de negocio.

### 4.1 Kids club y su modelo de negocio a través del tiempo

A lo largo de su trayectoria empresarial, la empresa ha afrontado diferentes momentos, propios de su entorno que la han llevado a construir una configuración organizacional flexible y abierta al

aprendizaje continuo; para mantener su permanencia en el mercado.

A continuación, se presenta una tabla que muestra los momentos más importantes y determinantes de la trayectoria empresarial de Kids club.

Momentos determinantes:

- Inicio Acercamiento al sector.
- Oportunismo, exploración del mercado, emprendimiento.
- Operación, creación y fortalecimiento de cadena de valor de aprendizaje continuo.
- Consolidación Gestión de Stakeholders Programa de exportación.
- Proyección Entorno adverso Búsqueda de nuevos mercados.

## 4.2 Análisis de momentos

### 4.2.1 Momento 1: inicio - acercamiento al sector

C.I Kids Club nace de la idea de un emprendedor (Henry Maldonado) que, en un comienzo, aunque corto de recursos y trabajando en un pequeño taller de una manera muy artesanal, saca provecho del oportunismo que ofrece el mercado y de la experiencia obtenida 7 años atrás trabajando como un empleado trascendental en una empresa del sector. Su experiencia en el departamento de ventas le permitió atender al mercado de una manera muy cercana, creando buenas relaciones y permitiéndole tener un conocimiento amplio de las necesidades entonces existentes. Maldonado, se da cuenta que el mercado de calzado para niños hasta el momento estaba desatendido y que la oferta existente carecía de características atractivas, siendo además muy limitada.

Su visión, confianza, disciplina, creatividad y decisión de emprender algo diferente, le llevan a trabajar en la construcción de un producto que en un comienzo marcara la diferencia en las vitrinas de sus clientes. Echa mano de sus conocimientos en diseño de calzado y se atreve a proponer al mercado un zapato con características claramente diferenciadas, pero con componentes atractivos. Juego de colores y texturas marcan su primera colección, propulsores de una empresa en construcción que con un buen comienzo se proyecta para empezar a escribir su historia.

### 4.2.2 Momento 2: oportunismo – exploración del mercado – emprendimiento

Para 1993, se constituye legalmente la empresa y con este paso, se empieza a dar a conocer poco a poco en el mercado nacional. La relación con los clientes se vuelve cada vez más estrecha y se fortalece la credibilidad de la empresa en el medio. Gracias a la capacidad de Don Henry de observar y ser sensible a cada detalle, logra entender muy bien el comportamiento del mercado y responder a este oportuna y eficientemente, haciéndose creciente la demanda.

Para poder dar respuesta al mercado, Maldonado se ve en la necesidad de incrementar su producción, siendo consciente que sus recursos en el momento no podían cubrir con lo que el mercado estaba necesitando.

Lo primero que decide, es ir en busca de alguna materia prima para poder abastecerse, sin embargo, esta historia mágica da un vuelco cuando de casualidad en su búsqueda, se encuentra con un pequeño taller abandonado con algunas máquinas, mesas y herramientas en venta. Al ver esta oportunidad, y a pesar de sus limitaciones en recursos, decide arriesgarse a proponer un negocio en el cual las máquinas las toma en arriendo con ánimos de aumentar su producción y de esta manera en 6 meses comprar todo el taller.

Al año siguiente, la empresa adquiere la maquinaria, la demanda empieza a crecer cada vez más y empieza a fortalecer su producto y a inquietarse por presentarlo a clientes más sofisticados. Es así como en el año 1995 logra participar por primera vez en una feria de calzado, lo cual le permite darse a conocer, ampliar su visión, conocer proveeduría, y despertar el sentir de ser grande.

Este espacio de negocios le permite conectarse con clientes más influyentes en el sector obligándolo a exigirse un poco más con el fin de tener una buena capacidad de respuesta.

Don Henry, entiende que para llegar a ser una empresa reconocida necesita aprender conceptos en Administración, finanzas y contabilidad. Es así como se inquieta por empezar su propia formación en estas áreas.

### 4.2.3 Momento 3: operación - fortalecimiento de la cadena de valor - aprendizaje continuo

Para 1995, El Sr Maldonado es invitado a conocer el mercado de calzado chileno, viaja a dicho país y logra concretar negocios con empresas prestigiosas como Hush Puppies, Paris y Falabella. Resultado de ello, nace una nueva propuesta de comercialización para la empresa, la cual va orientada a desarrollar un reconocimiento de marca en el mercado, llamada Bosi; es con ellos con quienes se logra un crecimiento en el mercado nacional.

Como resultado de esta situación, el Sr Maldonado, a mediados del año 1998, tiene su primer viaje a Europa por medio de una convocatoria ofrecida por COLCIENCIAS, en donde a través de la visita a diferentes empresas comprende los modelos de producción, fabricación a gran escala, la especialización del trabajo e integración de la cadena de abastecimiento.

Al llegar de nuevo al país, decide empezar con un proyecto ambicioso para entonces, buscando aseguramiento de calidad en sus procesos mediante la aplicación de las normas ISO 9000, alcanzándola en el 2001; siendo la primera en el sector en alcanzarlo.

### 4.2.4 Momento 4: consolidación - gestión de stakeholders - programa de exportación

Un grupo de inversionistas pertenecientes al sector de calzado en México y Estados Unidos, llegan al país en busca de empresas que pudieran participar activamente en un Programa exportador para dichos países. Al dirigirse al instituto de promoción. Comercio exterior, Proexport, son contactados inmediatamente con Don Henry, pues para el momento la empresa era considerada una de las mejores dentro de su sector.

El primer reto al que se vio enfrentada la empresa fue ver la necesidad de replantear su know how para poder ser competitivo en su nuevo mercado. Para ese entonces, la visión del propietario fue siempre ser grandes, por lo cual a pesar de la complejidad y el miedo a la innovación Don Henry toma la decisión de participar en tan ambicioso proyecto.

Las cosas, no fueron fáciles en un comienzo, dentro da la empresa se requería reformular procesos internos, así como promover una cultura organizacional abierta al cambio. Se plantearon metas y objetivos claros que al ser asumidos por todo el equipo de la empresa se logró construir una visión compartida. Sin embargo, los esfuerzos internos no eran siguientes, debían contagiar el entorno para asegurar un cambio radical y sostenible.

La empresa tuvo que enfrentarse a un sector caracterizado por tener modelos mentales rígidos, resistentes al cambio y conformista. La proveeduría por su parte estaba tecnológicamente atrasada, con niveles de competitividad muy bajos y con productos que no cumplían con estándares internacionales de calidad y estandarización. El sector en general estaba acostumbrado a la imitación como estrategia de crecimiento y la creatividad e innovación no hacía parte del modelo mental.

Esta situación fue desafiante, exigiéndole al Sr Maldonado un acercamiento y acompañamiento directo y constante con cada uno de los miembros de su cadena de abastecimiento con el fin de contagiarlos de su nuevo modelo mental, incentivar los a ser partícipes activos del cambio e influir directamente dentro de cada empresa para lograr que cada uno ejecutara mejoras en sus procesos productivos, de gestión y de administración.

Uno de los procesos más innovadores realizados por la empresa fue la integración de la cadena de valor, llevando a la aplicación de pruebas de calzabilidad para el desarrollo de cada uno de los estilos que hacían parte de una colección basada en el monitoreo de tendencias internacionales, a diferencia de sus competidores nacionales quienes no veían en el desarrollo una oportunidad de crecimiento.

### 4.2.5 Momento 5: proyección - entorno adverso - búsqueda de nuevos mercados

A partir del 2015 el índice de exportación de la empresa ha decaído debidos cambios adversos en el mercado internacional, la entrada de nuevos competidores a menores costos de producción y desaparición de proveedores. A pesar de todas estas circunstancias adversas el equipo de la empresa ha decidido buscar estrategias soportadas en sus fortalezas medulares para impulsar nuevas líneas de negocio, dirigidas a nuevos segmentos de mercado, implementando en su cadena de valor canales de distribución propios para llegar directamente a los consumidores sin intermediarios por medio de desarrollo de comercio electrónico.

### 4.2.6 Análisis: Momentos determinantes y modelo de negocio

Tal y como se presentó en la revisión de literatura, el concepto de modelo de negocios tiene que ver con la metamorfosis que realiza una empresa para lograr

enfrentarse a los cambios en el entorno. Aunque la literatura no identifica fases de los modelos de negocios, se logra caracterizar lo realizado por la empresa Kids Club desde sus orígenes. Se hace evidente el esfuerzo de su fundador Henry Maldonado en implementar acciones de mejora para su empresa. No obstante, estas acciones son propias de la gestión organizacional y no garantizan un desempeño superior. Sin embargo, cuando se evidencian acciones de tipo estratégico, orientadas a la satisfacción de nuevas necesidades en el cliente, y a la generación de rupturas frente a los paradigmas existentes en el sector, es donde se hace evidente la presencia de un modelo de operación diferente.

Un modelo de negocio no puede ser considerado simplemente como el esquema de trabajo, Es algo que hace diferente a las empresas de otras, lo que desde la literatura de dirección estratégica se denominó factores claves de éxito. (Andrews, 1997). La empresa kids Club modificó su forma de comportarse y ha generado entre otras cosas destrezas de mercadeo, operaciones y gestión.

## 5 Conclusiones

A finales del siglo XX algunas de las empresas más reconocidas en el mundo eran Siemens, Nokia, Kodak, Napster, Lehman Brothers, Enron, General Motors. Quince años después, la única que sobrevive es general Motors, gracias a un rescate financiero realizado por el Gobierno de Estados Unidos. Estos son solo algunos casos de empresas que, tras haber estado en la cima de los listados empresariales, fueron liquidadas. Muchos de las explicaciones para estos fracasos empresariales indican que las discontinuidades del entorno afectaron de manera determinante estas empresas.

Aunque el efecto del entorno sobre las empresas es innegable, surge una inquietud, por qué algunas otras empresas han logrado enfrentar esta turbulencia del entorno con éxito. Basta con revisar empresas como Siemens, Kia, Apple, Google, y sin ir más lejos empresas que realizan sus actividades en Colombias como Tostao, D1, Ara, Rappi, Quala, Frisby, Juan Valdez, Totto, Servientrega. Estas empresas han enfrentado los paradigmas sectoriales y han generado modelos de negocios particulares, fruto del desarrollo de sus capacidades internas a lo largo del tiempo. Su forma de operare tiene en cuenta elementos de otras empresas, pero han sabido adecuarse a sus mercados y a sus capacidades y recursos.

Las empresas que consideraban que su ventaja estaba dada a través de la obtención de recursos del entorno han ido desapareciendo. Las nuevas condiciones del entorno llevan a las empresas a crear modelos de negocios basados en sus competencias particulares.

Este cambio de gestión empresarial no solamente aplica a las grandes empresas, en este documento se presentó el caso de la empresa colombiana Kids Club, la cual ha logrado afrontar las condiciones adversas de su entorno, proponiendo a su sector una manera de pensar diferente, abierta al cambio y con un eje central llamado innovación, en donde se promueve la colaboración colectiva. De esta manera, rompe con los supuestos sector, creando nuevas configuraciones que le permiten ser más competitiva.

Kids Club desde sus primeros años de operación entendió que para asegurar su perdurabilidad debía innovar constantemente y ofrecer nuevas respuestas a las necesidades del mercado. La empresa soporta el proceso innovativo en dos ejes principales, uno enfocado en el flujo de conocimiento constante entre todos sus agentes, a través del aprendizaje continuo, participación y generación de ideas. Y el otro eje enfocado en la inversión tecnológica con el objetivo de automatizar sus procesos productivos y administrativos.

La empresa se ha dedicado a monitorear las tendencias del sector tomando como referentes mercados internacionales le han permitido estar a la vanguardia y aprender de las mejores prácticas. Adicionalmente inculcó en todos los agentes de su cadena de valor y suministro, la filosofía de trabajo conjunto para lograr mejores resultados y por ende un crecimiento orgánico sostenible.

Para concluir, puede indicarse que el modelo de negocio de Kids Club a través del tiempo ha evolucionado gracias a una visión dinámica y a largo plazo. Hoy en día la empresa sigue planteándose retos como nuevas unidades de negocio, nuevos canales de distribución y programas de formación integrales y cualificados que atienden las necesidades productivas del sector con el fin de mantener una coherencia dinámica que permita mantener perdurabilidad y rendimientos sostenibles.

## Referencias

Afuah, A. (2004) Business Models: A Strategic Management Approach. New York, NY: McGraw-Hill/ Irwin. From Van de Vrande, V., Lemmens, C., Vanhaverbeke, W.

(2006), Choosing Governance Modes for External Technology Sourcing, R&D Management 36, 3, pp. 347-363

Alberti, G. (2016). Business Model: A structured literature review.

Andrews, K. R. (1997). The concept of corporate strategy. Resources, firms, and strategies: A reader in the resource-based perspective, 52.

APICCAPS. (2012). World Footwear 2012 Book. Disponible web: http://www.worldfootwear.com/docs/2012/2012WorldFootwearYearbook.pdf

Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas. ACIMCAM (2013) ¿Cómo va el sector? Disponible web en: file:///C:/Users/JULIETH/Downloads/comovaelsector_diciembre%202013.pdf

Asociación de la Industria de Navarra. La gestión de la innovación en 8 pasos. http://www.navarrainnova.com/pdf/2008/8pasos.pdf Pamplona, España. 2008.

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2014). Disponible web: http://www.andi.com.co/Archivos/file/ANDI%20%20Balance%202013%20y%20perspectivas%202014.pdf

Battistella, C., De Toni, A. F., De Zan, G., & Pessot, E. (2017). Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study. Journal of Business Research, 73, 65-82.

Chesbrough, H. & Rosenbloom, R.S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. Industrial and Corporate Change, 11(3), 529-555

Christensen, C., Anthony, S., & Roth, E. A. (2013). Seeing what's next: Using the theories of innovation to predict industry change. Harvard Business Press.

Cilleruelo, E. (2010). Compendio de definiciones del concepto «Innovación» realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto. Dirección y Organización, (34), 91-98.

Cruz, J., Navas, J, López, P., & Delgado, M. (2009). Concepto e Implicaciones de las Capacidades Dinámicas desde un Enfoque de Dirección del Conocimiento. In Artículo presentado en el XV Congreso de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de empresas. Madrid, España.

De Colombia, C. P. (1991). Constitución política de Colombia. Bogotá, Colombia: Leyer.

Demil, B., & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. Universia Business Review, 3(23).

George, G., & Bock, A. J. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. Entrepreneurship theory and practice, 35(1), 83-111.

Leung, C.H. (2007). Evolution of the Business Model. Master Thesis Innovation Management. Technical University Eindhoven. Department Technology Management. http://alexandria.tue.nl/extra2/afstversl/tm/leung2007.pdf

Lecocq, X., Demil, B., & Ventura, J. (2010). Business models as a research program in strategic management: An appraisal based on Lakatos. M@ n@ gement, 13(4), 214-225.

Magretta, J. (2002). Why business models matter. Harvard Business Review, 80(5), 86–93.

Maldonado, L. V., & Sarmiento, J. S. (2014). Kids Club, Un modelo de negocio exitoso del Sector del Calzado en Colombia.

Mangematin, V., Lemarie, S., Boissin, J.P., Catherine, D., Corolleur, F., Coronini, R., et al. (2003). Development of SMEs and heterogeneity of trajectories: The case of biotechnology in France. Research Policy, 32(4), 621–638.

Mendoza, Oscar. (2013). Mortalidad empresarial. Disponible web: http://www.portafolio.co/columnistas/mortalidad-empresarial

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2011). La guía fácil del Programa de Transformación Productiva. Disponible web: http://www.ptp.com.co/documentos/Gu%C3%ADa%20F%C3%A1cil%20del%20PTP.pdf

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2013). Avanzan medidas para fortalecer industria del cuero, calzado y marroquinería. Disponible web: http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=6855

Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2012) Boletín de Educación superior Nº 20. Disponible web: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-92779_archivo_pdf_Boletin20.pdf

Morejón, V. M. M., Elizondo, M. M., Acosta, M. D. C. A., Flores, K. M. G., & Cabrera, H. M. (2016). Propuesta de valor del modelo de negocios de las pyme: un estudio en diversos sectores económicos de coahuila. Revista Internacional Administración & Finanzas, 9(2), 73.

Osterwalder, A. (2004), The Business Model Ontology A Proposition in a Design Science Approach, Ph.D. dissertation, University of Lausanne

Pateli, A. (2003). A framework for understanding and analysing ebusiness models. BLED 2003 Proceedings, 4.

Porter, M. E. (2002). What is strategy. Strategy for business: A reader, 625.

Ramírez, Marta. (2012). El régimen impositivo colombiano: una mirada a su estructura jurídica y económica. Disponible web: http://coalicionindustrial.com.co/Data/Sites/1/Investigaciones/investigacion%20impuestos.pdf

Restrepo, L; Rivera, H (2006). Análisis estructural de sectores estratégicos. Universidad del Rosario.

Rivera, H. (2010). Cambio estratégico y turbulencia. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión XVIII (1).

Rivera, H; Malaver, N; Maldonado, L; Sarmiento, J. (2013). Kids Club: Una empresa que camina con la innovación. Ide@s Concyteg- México. 8(98). Pp 827-846

Seddon, P.B., Lewis, G.P. (2003), Strategy and Business Models: What is the Difference?, In Proceedings of 7th Pacific Asia Conference on Information Systems, 10-13 July 2003, Adelaide, South Australia, pp. 236-248

Senge, P. M. (2012). La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ediciones Granica SA.

Spieth, P., & Schneider, S. (2016). Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation. Journal of business Economics, 86(6), 671-696.

Servicio Nacional De Aprendizaje. (2004). Cadena Productiva Del Cuero. Disponible web:

Spieth, P., Schneckenberg, D., & Matzler, K. (2016). Exploring the linkage between business model (&) innovation and the strategy of the firm. R&D Management, 46(3), 403-413.

Supply chain web, (2011). Teoría del caos en la cadena de suministro. Disponible web:

Tapscott, D. (1996). The digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence (Vol. 1). New York: McGraw-Hill.

Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. Electronic Markets, 8(2), 3–8.

Tucker, R. B. (2001). Strategy innovation takes imagination. Journal of Business Strategy, 22(3), 23-27.

Universidad Autónoma de Bucaramanga. (2006). Sector del calzado y cuero. Disponible web: http://unab.edu.co/portal/page/portal/UNAB/Actualidad-UNAB/Desarrollo?codigonoticia=546&envia=PCOM

Universidad Del Rosario. (2013). Plan de negocios del Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería: Una respuesta para la transformación productiva. Disponible web:

Vanguardia.com. (2014). Colombia es el país latino con mayor crecimiento económico. Disponible web:

Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. Long Range Planning, 49(1), 36-54.

Yin, R. K. (1981). The case study as a serious research strategy. Science communication, 3(1), 97-114.

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

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2010). The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research. IESE business school-University of Navarra, 1-43.

## Apéndices

Apéndice 1

Tabla 2. Análisis de Momentos del Modelo de Negocio de Kids Club

| Momentos | Necesidades del Momento | Estrategias del momento | Generación de Valor | Dificultades | Estructura de Modelo de negocio | Factores Críticos de Éxito |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Momento 1: Inicio - Acercamiento al sector.** | | | | | | |
| 1992 | Oferta de productos de calzado para niños limitada, no había diferenciación en diseños, materiales, no disponibilidad en todas las tallas. | Conocer más a fondo las necesidades de los consumidores, aprovechando el trabajo del fundador, de vendedor de calzado puerta a puerta. | Creación de una muestra pequeña de zapatos con variedad de diseños, tallas y materiales. | Financiación propia muy limitada y miedo al fracaso. | Inexistente, la actividad solo se enfoca en la transformación de materia prima. | *dentificación de las necesidades de los clientes. |
| | | Crear zapatos con características estéticas diferentes (materiales - colores - detalles artesanales) para mostrarlos a los clientes y escuchar sus opiniones. | | Producción artesanal, rudimentaria, con espacio y mano de obra muy limitada. | | Se logra sorprender al mercado con diseños totalmente diferentes a los existentes. |
| **Momento 2: Oportunismo - Exploración de Mercado – Emprendimiento** | | | | | | |
| 1993 - 1994 | Mejorar la oferta de diseños. | Presentar el producto a mercado no popular, tiendas reconocidas y prestigiosas de la época. | Consolidación de una línea de calzado para niños con variedad en diseños, materiales, tallas. | Acceso al crédito bancario para la compra de maquinaria. | Se preguntan por una estructura inicial, pero el fundador asume la responsabilidad en todos los aspectos. | Aprendizaje continuo de las primeras colecciones y clientes. |
| | Aumentar la producción fortaleciendo la capacidad instalada, mejorando las técnicas de producción artesanales. | Alquilar espacio productivo más grande para incrementar niveles de producción. | | Acceso limitado a proveedores. | | |
| | | Participación en feria nacional de Calzado y marroquinería en Bogotá para dar a conocer la marca y conocer proveedores. | | | | |
| 1995 - 2000 | Aprendizaje de conceptos en Administración de empresas y contabilidad. | Fundador toma diplomados en administración de empresas. | Cuestionamiento sobre los beneficios del diseño más allá de lo estético para los consumidores. | Mercados internacionales inexplorados. | Se incorpora un responsable directo de la operación en diseño, manteniendo las responsabilidades del fundador en la parte administrativa. | Mejor conocimiento de los proveedores y la calidad de sus productos. |
| | Implementación de modelos técnicos para mejorar la productividad. | Continua participación en ferias de calzado | | No conocimiento de los procesos para exportar. | | Empieza el concepto de reconcomiendo de marca. |
| | Ingresar al programa de exportadores colombianos de calzado a USA. | Inicio como proveedor para grandes almacenes de calzado. | | Primera exportación no se realizó con éxito. | | |
| **Momento 3: Operación - fortalecimiento de la Cadena de Valor - Aprendizaje continuo** | | | | | | |
| 2001 - 2002 | Reingeniería interna. | Proceso de acreditación de calidad ISO 9000 | Desarrollo de primeros diseños enfocados en la salud los pies de los niños en base a las medidas y forma de sus pies. | Tiempos de entrega y calidad de materia prima debido a la cultura de los proveedores. | Primera estructura definida, con división de cargos y un enfoque especial en el diseño. | Exploración del mercado en Europa permite ampliar la visión sobre diseños, funcionamiento. |
| | Fortalecimiento de proveedores. | Participación programa para productores de Colciencias - donde se desarrolla el 1 Viaje a Europa | | | | Inicio en la gerencia de pensamiento sistémico. |
| | | Alianzas estratégicas con proveedores para asegurar calidad y disponibilidad. | | | | |
| | | Reingeniería del proceso de las suelas. | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Momento 4: Consolidación - Gestión de Stakeholders - Programa de exportación** | | | | | | |
| 2003 - 2013 | Gestión de Stakeholders | Inicio de Programa de Exportación | Cambio total de modelos mentales y ruptura de Supuestos del sector | Modelos mentales arraigados | Nuevas incorporaciones, mayor división de cargos. | Impacto positivo dentro del Sector |
| | Pruebas de calzabilidad y estudios formales. | Continuación y desarrollo de nuevas alianzas estratégicas con proveedores. | Comercialización por internet | Falta de disponibilidad de recursos de proveedores. | | Zapatos técnicamente bien diseñados y con altos estándares de calidad. |
| | Responder con necesidades de mercado más exigente (demanda sofisticada). | Reformulación y transformación de know how | Concepción de Innovación como oportunidad de crecimiento sostenido. | Miedo a la Innovación | | Crecimiento orgánico sostenible e Integración de la cadena de proveedores. |
| | Participar en nuevos procesos de exportación. | Inmersión en cadena de valor de proveedores | Creación de valor para cada agente de la cadena de valor. | | | Monitoreo e interpretación de tendencias, reto a supuestos y paradigmas de la cultura colombiana y del sector. |
| | | | Integración del concepto de salud en el producto (intangible) | | | |
| **Momento 5: Proyección - entorno adverso - Búsqueda de nuevos mercados.** | | | | | | |
| 2014 - Actualidad | Participar en nuevos mercados. | Participación en ruedas de negocios de calzado en Brasil. | Creación de una línea de negocios, baletas enfocadas en el diseño y salud del zapato femenino. | Acuerdos para no vender los mismos diseños en el mercado nacional. | Se busca la división en unidades de negocio. | Experiencia en el desarrollo de calzado. |
| | Lanzar nuevos productos. | Creación de línea propia de baletas para mujer. | | Penetración en el mercado con marca propia, altos costos de promoción comercialización | | Conocimiento profundo de proveedores. |
| | Consolidar la marca propia. | Desarrollo de la tienda virtual. | | | | |