



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

*Aplicación de modelos de negocio e implicaciones
culturales: un estudio de caso comparativo del
modelo de larga cola*

Tesis

**Que para obtener el título de:
Licenciada en administración**

Presenta:

Alitzel Rodríguez Magos

Asesor:

Dr. José Ricardo Méndez Cruz

Cd. Mx. a 4 de diciembre de 2019.





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

***Aplicación de modelos de negocio e
implicaciones culturales: un estudio de caso
comparativo del modelo de larga cola***

Tesis

Alitzel Rodríguez Magos



Cd. Mx. a 4 de diciembre de 2019.

***“Aplicación de modelos de negocio e
implicaciones culturales: un estudio de caso
comparativo del modelo de larga cola”***

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
RESUMEN.....	10
CAPÍTULO I.....	11
Generalidades y conceptualización de modelo de negocio	11
1. Marco Teórico	11
1.1 Modelos de negocios.....	11
1.2 Diferencia entre el modelo de negocio y la estrategia de negocio (estrategia comercial).....	15
1.2.1 Marco del diseño de un modelo de negocio	17
1.3 Antecedentes	18
1.4 Conceptualización	18
1.5 Tema	28
CAPÍTULO II.....	31
En particular el caso de la larga cola.....	32
2. Marco Teórico (Caso a comparación, modelo de negocio la larga cola)	32
2.1 Economía Long Tail.....	32
2.2 Antecedentes	33
2.3 Conceptualización	37
2.4 Tema	39

2.4.1 Problemáticas o condiciones que se pueden dar en el modelo.....	42
CÁPITULO III.....	45
Presentación de los ejemplos.....	45
3. Marco Contextual (Delimitación física y circunstancial de la investigación)	45
3.1 Caso Lulu Press Inc.	45
3.1.1 Antecedentes de Lulu Press Inc.....	47
3.2 Tema	49
3.3 Caso The LEGO Group	51
3.3.1 Antecedentes	52
3.4 Tema	54
CAPÍTULO IV	57
Desarrollo de los ejemplos a comparación.....	57
4. Metodología (Cualitativa).....	57
4.1 Comparación de EU y DK	57
4.2 Actualidad.....	59
4.3 Métrica basada en los sitios web de los casos.....	60
CAPÍTULO V	63
Exhibición de los casos comparativos	63
5. Resultados	63
5.1 Puntos uniformes.....	64
5.2 Intercambios culturales.....	65
CONCLUSIONES.....	67
BIBLIOGRAFÍA/REFERENCIAS/FUENTES DE INFORMACIÓN	69

DEDICATORIAS

A mí.

AGRADECIMIENTOS

A Elsa, gracias por amarme tanto, por tu entrega.

A mi abuelo Juan, y mis abuelas Alicia y Artemia, gracias por ser los pilares, por darme entereza y por siempre estar conmigo, haciéndolo imposiblemente mejor, para su favorita.

A mis inspiraciones regaladas como hermanos, por todo su cariño y que me mantienen al margen, por ser su ejemplo inmediato. Por demostrarme lo que es el amor incondicional, a mi princesa Ami.

A toda mi familia, mis tías que siempre practicaron cuidándome, que me enseñaron y apoyaron desde donde estuvieran, su voluntad es inigualable.

A la familia que escogí, Paloma por escucharme y compartir tus anhelos, te aprecio; Verónica, Víctor, gracias por tenerme a su lado y demostrarme tanto afecto, yo los quiero aún más; Zyanya, por todos los esfuerzos de ser mi cómplice en todo, eres maravillosa.

A todos mis amigos que faltan, que con palabras me han dado aliento y esperanza, gracias.

A todas las familias que he tenido la oportunidad de conocer y me ofrecieron todo su apoyo, gracias por creer en mí.

To Emil for take a chance with me and have the best intentions for our future.

A mis maestros y maestras en todos los niveles educativos, sin ustedes nunca hubiera sido posible. En especial agradezco al profesor Santos Canul y Javier Jaimes, a las maestras Ma. Regina Castañeda, Adriana Lezama, Ana Bertha Rubio y Amanda Camargo, que reconocieron alguna vez mis características como sobresalientes.

A mi asesor en particular, el Dr. José Méndez por su tiempo y actitud, sobre todo la paciencia y su aceptación a pesar de todos los contratiempos.

A la institución, Universidad Nacional Autónoma de México, la Facultad de Contaduría y Administración, y los valorables profesores.

INTRODUCCIÓN

"Cada logro comienza con la decisión de intentarlo".

Gail Devers

A) Problema de investigación

La cultura influye en la aplicación del modelo de negocio larga cola, en diferentes continentes, dependiendo de su región, perspectiva y modo de aplicación.

B) Justificación del tema

En una organización, la estrategia y el curso de acción de un plan de negocios, es fundamental, porque se convierte en el origen de los resultados del futuro y es el punto de partida a retomar, para crear decisiones acertadas en el presente. Por lo tanto, la cultura organizativa es el entorno que interviene en la forma de actuar de los colaboradores de una organización, tomando en cuenta la localización, la sociedad actual y el estilo de vida de cada uno. Para poder implementar un modelo, se quiere suponer que hay que revisar dichos factores culturales, y así poder fundamentar, sí, estos implican un significado importante en el éxito o fracaso de un plan de negocio. También, se debe examinar y estipular la definición de modelo de negocios, porque es altamente confundible, y se espera que ejemplificando con los casos de empresas presentados en esta investigación, se consiga tal efecto o bien ayude a clarificar los conceptos que se encuentran orbitando a este tema.

C) Objetivos del trabajo

- ✓ Diferenciar y derivar los conceptos como estrategia, ventaja competitiva estratégica; diseño, y diseño comercial
- ✓ Definir qué es un modelo de negocio
- ✓ Puntualizar qué es una propuesta de valor
- ✓ Revisar la influencia de una propuesta de valor en diferentes contextos
- ✓ Definir en particular el modelo de negocio de la larga cola
- ✓ Analizar los elementos particulares de cada país presentado, para encontrar las diferencias culturales y/o tal vez similitudes, a las que se someten las empresas elegidas que utilizan la larga cola como modelo de negocios

- ✓ Exponer una empresa regional, en su ámbito de actuación, su impacto mundial en dado caso y hacer un análisis de sus elementos para aprender de ellos
- ✓ Saber cómo influye la cultura de cada región, en la creación y adaptación de un modelo de negocio a una organización

D) Preguntas de investigación

- ✓ ¿Qué es un modelo de negocio?
- ✓ ¿Qué es una propuesta de valor?
- ✓ ¿De qué trata el modelo de negocio larga cola?
- ✓ ¿Se puede implementar y adaptar un modelo de negocios exitoso, que está funcionando para otra organización?
- ✓ ¿Cómo influye la cultura en el contexto de negocios?
- ✓ ¿Cuáles son los factores determinantes para que este modelo se lleve a cabo y tenga éxito en los dos tipos de empresas elegidos?
- ✓ En cuanto a sus atributos, ¿son parecidos o muy diferentes los países y las empresas elegidas para esta investigación?

Hipótesis

- ✓ ¿Cómo afectan los elementos culturales en un modelo de negocio?

E) Alcances:

- ✓ Explicar el modelo la larga cola como modelo de negocio
- ✓ Proyectar su utilización en los ejemplos escogidos y demostrar su uso en las características de cada organización
- ✓ Comparación multicultural

Limitaciones:

- ✓ Existe una ausencia concisa del término modelo de negocios
- ✓ Enfoque propio de la compañía en el mismo país de su fundación
- ✓ Comparación entre dos países principales
- ✓ Descripciones cualitativas de los casos a exponer

F) Aportaciones

- ✓ Otorgar un aporte a la diferenciación de la teoría de la gestión estratégica de las empresas
- ✓ Definir puntual el concepto de modelo de negocio
- ✓ Proveer terminología, en caso de que una empresa quiera basarse en el modelo de negocio presentado o crear sentar las bases de uno propio
- ✓ Diferenciar plan de negocio y modelo de negocio
- ✓ Exponer las principales características de los países que ayudarían a ejemplificar el objeto de estudio
- ✓ Decretar el alcance cultural en un modelo de negocios

G) Estructura capitular

- I. Planeación de la investigación, marco teórico
- II. Elección del modelo
- III. Exposición de los casos de Lulu Press Inc. y THE LEGO Group
- IV. Declaración y comparación de los casos
- V. Justificación de los resultados.

RESUMEN

Principiando, la investigación que se presenta, se podría dividir en cinco agrupaciones, las cuales se describirán a continuación:

Primero, parte de las intenciones de este trabajo, es otorgar una definición más precisa de la conjugación del término modelo de negocios, por lo tanto, se pretende cimentar las bases con más definiciones auxiliadoras, que expliquen el tema y que en lo general, puedan abrir el camino para interpretar el problema de investigación, indicando como distintos autores lo han explicado.

Así mismo, se crea exclusivamente el segundo capítulo, como parte del marco teórico, con el propósito de referir la documentación completa al estudio del modelo larga cola, entonces, se hace la presentación de la teoría, se complementa con los antecedentes y sobre todo, se basa en las obras publicadas por el autor que legitimó el término.

Para ejemplificar, en tercer lugar, se plasman las empresas que se eligieron para exponer la comparación del modelo principal, se delimita circunstancialmente, ubicándose en el contexto que se desea abarcar, también se proporciona el ambiente del fenómeno, y por último, se dan los antecedentes y características representativas de las organizaciones Lulu Press Inc. y The LEGO Group.

En resumen, como cuarta imposición se creó un apartado, donde hacen su aparición las comparaciones culturales, las cuales iniciaron la exploración de estos temas, abordando los países con sus particularidades, se ofrece una métrica y la postulación del reporte actual del Foro Económico Mundial, como indicadores que ayudan a esta obra.

Finalmente, se hace el recapitulado, haciendo la presentación de los resultados y las observaciones que se pudieron constatar cualitativamente de las empresas, Lulu Press Inc. y The LEGO Group, luego, se desarrollan los intercambios de cultura que tienen acto de presencia, rematando por fin con las conclusiones que interpretan el esfuerzo realizado.

CAPÍTULO I

"Nadie es tan inteligente como todos juntos".

Pogo

Generalidades y conceptualización de modelo de negocio

1. Marco Teórico

Introducción

Primeramente, se ha mencionado una palabra constantemente, **cultura** que se refiere a toda actividad enriquecedora, intelectual y material, en la labor del ser humano (García, citado por Valadez 2018). Respecto a la identidad cultural el concepto tiene un sentido de pertenencia para un grupo social con el cual se comparten rasgos culturales, como costumbres, valores o creencias; no se trata de un concepto fijo (Molano, citado por Valadez 2018). La cultura representa a los integrantes involucrados y es un cúmulo de actividades del día a día, formas de comportarse y actitudes a compartir dentro de una sociedad; esta definición ayudará a los conceptos del objeto de estudio.

Dejando de lado lo anterior, se dará un panorama introductorio en este capítulo, sobre el significado de un modelo de negocio, así mismo, se responderán las preguntas, cómo y para qué se emplean los diferentes modelos de negocios, su concepto y diferenciación, así bien, después de estructurar la definición, la investigación se basará en una misma estructura de comparación nombrada "lienzo", la cual se explicará más adelante; además de su teoría; incluyendo al finalizar un mapa mental para facilitar la comprensión de los temas a desarrollar a continuación.

1.1 Modelos de negocios

Introducción

Para Idris Mootee (2014)

Los nuevos diseños de negocio, aprovechan las tecnologías nuevas y emergentes, así, lo que se pretende, es otorgar un enfoque creativo e innovador que se va desarrollando todo el tiempo; se buscan nuevas formas de hacer procesos para un fin; muchas organizaciones actualmente realizan grandes cambios hacia modelos de negocio de capital exiguo por medio de diversas vías, incluyendo la adopción de tecnologías de

código abierto, el desarrollo de alianzas estratégicas o la reconfiguración en sus cadenas de valor (p.156).

Se puede llegar a confundir o bien a utilizar como sinónimos intercambiables de la innovación de modelos de negocios, a la estrategia o el diseño comercial, porque todo se visualiza y se proyecta a futuro en cada uno de los conceptos, cuando, en realidad los conceptos se verán a continuación para evitar confusiones o bien el mezclar términos, que pueden estar relacionados y son partes de la misma ciencia social, ahora bien, se describirán por separado:

✓ Estrategia

Para Martha Alicia, Alles (2007)

Toda organización posee una estrategia, aun la que no la define. Esta **estrategia** persigue algún tipo de objetivos, que para ser cumplidos o alcanzados requieren personas con determinadas características, y que la organización en su conjunto posea ciertas competencias, cierta cultura organizacional (p.292).

A propósito, como concepto de **cultura organizativa, empresarial u organizacional**; Aguirre, Castillo y Tous (1999), señalan que es una representación de los valores compartidos por los miembros de una organización. Así mismo, lo describen como una constelación general de creencias, costumbres, tradiciones, sistemas de valores, normas de conducta y formas de hacer negocios que es única para cada corporación, siendo también, un vínculo emocional que une a la organización, que la cohesiona, enraizada en los cimientos forjados por los fundadores.

Así, la ventaja competitiva estratégica, Mootee (2014) dice que nace de la combinación de estrategia, cultura, sistemas, marcas, productos y servicios, incluyendo las personas de la organización. Hasta ahora se han planteado varias definiciones relevantes que crean el panorama en él que se enfocará el trabajo escrito y que sutilmente tiene su propio sentido y significado.

De cualquier modo, dentro de la estrategia, la mejor forma de creación de valor procede del diseño de modelos de negocio, y un modelo de negocio sólido, puede

llegar a ser tan fuerte que permitirían a las compañías, mantener sus ventajas competitivas por años, Mootee (2014), escribiré textualmente una frase del libro citado:

“...Su solidez depende de cómo se encaja la creación de valor con la captura de valor.”
(Mootee, 2014, p.158)

Además de que un buen modelo de negocio, es casi imposible de imitar porque exige componentes detallados y singulares de cada organización, que no se podrían clonar, ni atienden a las mismas necesidades o problemas de cada compañía.

El objetivo que se toma en cuenta para generar un modelo de negocio debe ser el estatuto de querer crear modelos que fomenten la captación de consumidores y su fidelidad.

“...El proceso es transformador y al ser un modelo exitoso debe liberar el valor creado, en todos los activos de la compañía.” (Mootee, 2014, p.159)

A pesar de todo, el problema que encontró Mootee (2014), es al que se enfrenta la expresión “modelo de negocio”, pues los autores que lo han definido, no han creado solo una definición general, sino, que ellos lo han contextualizado hacia una empresa, área, o parte de un modelo de ingresos, como confusión de una licencia, a un modelo de distribución específico o también lo han descrito conjunto a otros conceptos de estrategia empresarial como elementos y relaciones entre los participantes de la cadena de valor.

Para concluir, el autor dice que en lo que respecta a un modelo de negocio, esté se debe considerar en su totalidad y que corresponde a toda la empresa, no solo a una parte, ya que le corresponden muchas funciones. Ejemplo:

- ✓ Estructurar una propuesta de valor determinante para los clientes
- ✓ Define la estructura de la cadena de valor
- ✓ Otorga el modo, en el que el rol de la empresa aporta el valor a los clientes
- ✓ Describe la posición de la compañía en la red de valor que vincula a los proveedores con los clientes
- ✓ Identifica a los colaboradores y a los competidores potenciales

- ✓ Diseña un flujo de valor donde plasma de dónde procederán los ingresos y como se pueden optimizar estos en el paso del tiempo.
- ✓ Funcionar siguiendo los principios estratégicos básicos, incluyendo los conceptos de ajuste y diferenciación. (Mootee, 2014, p.160)

Michael Porter¹ fue quién postuló la idea de ajuste y diferenciación en donde se dice, se organizan todas las operaciones empresariales en torno a un lógica central de creación de valor. (Mootee, 2014).

Ahora bien el siguiente concepto que se describirá para diferenciarlo a continuación es:

- ✓ Diseño comercial

Para Lecuona (1998)

El proceso de diseño es sumar las necesidades del mercado o una detección de oportunidad, con el marketing, la ingeniería y los sistemas de información, obteniendo de esta manera la comercialización del producto (p.5).

Normalmente se puede confundir diseño con estética, cuando realmente los resultados estéticos de un producto, son consecuencia de los objetivos durante el proceso de diseño (p.6).

“Diseño es sinónimo de proyecto, de plan.” (Lecuona, 1998, p.6)

Igualmente, Lecuona dice (1998) que se debe tener claro que el diseño, es una herramienta, y que se constituye como un proceso creativo, tecnológico y multidisciplinar, que está orientado a la formación o rediseño de nuevos modelos (p.8). Para llevar a cabo este proceso, se debe tener en cuenta que el diseñador es el coordinador y sintetizador de un equipo de trabajo, donde él, siendo el responsable, se encarga de solicitar la intervención de diferentes técnicos y especialistas de distintos departamentos de las empresas. Igualmente, se toman en cuenta los factores que pueden intervenir, como los culturales, los humanísticos o los constructivos (p.8).

¹ Michael Eugene Porter, experto académico, economista e ingeniero reconocido internacionalmente sobre estrategia y competitividad. (The International Speakers Bureau, 2018)

Para crear un diseño efectivo, Lecuona (1998) dice, que debe estar integrado, colaborando e influyendo en todos los niveles de decisión con:

- Marketing para la definición del “perfil del producto”
- Ingeniería para la determinar los materiales, utensilios y métodos productivos
- Área comercial para la definición de la imagen de la empresa, imagen de producto y medios de promoción (publicidad). (p.8).

Definición:

El **diseño comercial** para Femat (2011); tiene como función, emitir un mensaje a un receptor a través de un medio; y es elaborar todo tipo de material que apoye al área de ventas y que comunique de forma visual los planes anticipados, que se hicieron de mutuo acuerdo entre el área de ventas y el área de mercadotecnia. También, es determinar un conjunto de elementos que estén de acorde a la idea creativa, para dar un mensaje visual en una campaña publicitaria.

Y finalmente, la aportación de Lecuona (1998) es que el diseño pasó de ser una función estética, para formar parte integral del proceso conceptual y productivo de las empresas, es decir se encuentra y rodea en el entorno donde confluyen una serie de aspectos productivos, técnicos, de marketing, y financieros.

1.2 Diferencia entre el modelo de negocio y la estrategia de negocio (estrategia comercial)

Cuando se empezó a escribir la teoría sobre este nuevo tema, se daba por entendido la creación de un nuevo negocio como un modelo; sin embargo, ahora que se sabe que el modelo está íntimamente relacionado con la estrategia, no se puede considerar a un nuevo negocio de esta forma, porque aunque un nuevo negocio tiene una estrategia plasmada desde su inicio, aún no sabe cómo obtener sus propios beneficios, porque esa certeza se genera conjunto a la puesta de manos a la obra.

Se debe entender la diferencia en este apartado para comprender como afectan a las decisiones y el rendimiento de una organización.

Citando para definir funciones de los términos:

Para Idris Mootee (2014)

“...La innovación en la estrategia comercial y en el modelo de negocio difiere cuando hablamos de la innovación radical de un modelo de negocio. La estrategia compete con el espacio mercantil definido actual y con las fronteras de la industria, y perfecciona un conjunto de actividades mercantiles que te diferencian de tus competidores. El diseño del modelo de negocio forma parte de la innovación de la estrategia y, básicamente, se centra en el diseño de actividades empresariales en torno a las oportunidades del mañana.”(p.162).

En cambio, estrategia comercial y modelo de negocio son expresiones que se pueden utilizar como sinónimos porque las dos se usan para hablar de todos los componentes y actividades que guían las decisiones de la compañía, y es correcto, sin embargo, aún cuentan con diferencias pequeñas que son valorables al objeto de estudio (Véase. Cuadro 1), las cuales se desglosan a continuación:

Cuadro 1

Diferenciación entre la estrategia comercial y el modelo de negocio

Estrategia comercial	Modelo de negocio
Se centra en la competencia y el mantenimiento del factor diferencial.	Se concentran en la interrelación entre distintos elementos, las relaciones y el modo en el que el valor se crea, se captura, transfiere y mantiene.
Incluye las habilidades organizacionales que tienen un impacto directo sobre las decisiones operacionales, la cultura organizacional o sobre cómo debe ejecutarse una estrategia.	Se ocupa más por cómo funciona un negocio dentro de la cadena o las redes de valor.
Aborda cuestiones más generales y	Esta centralizado estrechamente a cómo puede generar dinero una empresa apoyándose de la estrategia de precios,

por lo tanto más amplias, incluyendo la estructura del capital, costos y la utilización de los activos.	las sociedades estratégicas y la elección de canales. Afectando a las ventas, teniendo como objetivo la optimización de los ingresos, o bien la supervivencia de una fase temprana de un negocio.
Una vez fijada la estrategia, ésta no se cambia, si no que todo se centra en su puesta en práctica.	Está sujeto al cambio, sobre todo al de la tecnología y en la dinámica competitiva.

Nota: Creación propia con base en la información de la investigación.
(Mootee, 2014, p.162).

1.2.1 Marco del diseño de un modelo de negocio

En el proceso de planificar un marco del diseño de un modelo de negocio, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Poder identificar el intercambio de valor entre todos los participantes del ecosistema.
- Explorar nuevos enfoques sobre las cualidades más difusas y menos tangibles, tales como la propuesta de valor, la cultura organizacional y los valores.
- Estar bien encaminado de actividades interdependientes realizadas por la propia compañía o en colaboración con proveedores, socios y/o clientes.
- Tener un modelo de beneficios que complemente el “design thinking”. (Mootee, 2014, p.160).

En fin, para crear un modelo de negocio y diseñarlo, la condición previa es reexaminar las cosas que se dan por hechas y que se llegan a hacer en automático, pues normalmente, ahí se pueden aprovechar tiempos y encontrar o cambiar las capacidades de la compañía.

1.3 Antecedentes

La innovación en los modelos de negocio; se remonta al siglo XV, cuando Johannes Gutenberg² quién nos expone Osterwalder y Pigneur, (2011) fue quien buscaba aplicaciones para el dispositivo de impresión mecánica, que había inventado (p.6); consiste en crear valor para las empresas, los clientes y la sociedad, también responde a las nuevas necesidades de los usuarios y las inquietantes condiciones ambientales.

La visión a la que se apega el tema para Osterwalder y Pigneur, (2011) es “...inventar, diseñar y aplicar estos eficaces modelos de negocio de forma sistemática; cómo podemos cuestionar, desafiar, y transformar los modelos obsoletos y cómo podemos convertir las ideas visionarias en modelos de negocio revolucionarios que desafían el sistema establecido o lo rejuvenezcan en caso de que seamos los responsables.” (p.6)

1.4 Conceptualización

Para poder definir un concepto primero se responderá a la pregunta:

¿Cuál es la diferencia entre un modelo y un plan de negocio?

La premisa importante es:

El modelo de negocio es un elemento en el plan de negocios.

Con esta oración para clarificar Osterwalder y Pigneur, (2011) dicen que:

Los planes de negocio pueden servir como la guía, tienen como finalidad describir un proyecto, ya sea lucrativo o no, informan sobre él y su forma de aplicarse en una organización (p.268).

En el libro anteriormente citado, Osterwalder y Pigneur, (2011), describen los elementos del plan de negocio fácilmente, de la siguiente manera:

² Quién se sabe su nombre real fue Johannes Gensfleisch, nació en 1398 en Maguncia, Alemania. Se le es reconocido por sus innovaciones técnicas fundamentales para el desarrollo de la imprenta en la historia. (Fernández, 2017)

Plan de negocio

Resumen ejecutivo

El equipo

- Perfil de dirección
- Porqué somos un equipo ganador

El modelo de negocio

- Visión, misión y valores
- Cómo funciona nuestro modelo de negocio
- Propuesta de valor
- Mercados objetivo
- Plan de marketing
- Recursos y actividades clave

Análisis financiero

- Análisis del punto de equilibrio
- Casos hipotéticos de ventas y pronósticos
- Gasto de capital
- Costes de explotación
- Requisitos de financiación

Entorno externo

- Economía
- Análisis de mercado y tendencias clave
- Análisis de la competencia
- Ventajas competitivas de nuestro modelo de negocio

Plan de aplicación

- Proyectos
- Objetivos
- Plan

Análisis de riesgos

- Factores limitantes y obstáculos
- Factores clave de éxito
- Riesgos específicos y contramedidas

Conclusión

Anexo (p.268)

Particularmente, solo se concentrará la descripción de la información, en el apartado de modelos de negocio; entonces lo subrayado anteriormente, es lo que se describirá en resumen en cada apartado puntuado a continuación; además de que algunos puntos solo harán con una pequeña referencia, porque se evalúan como los más desarrollados y tienen mayor contenido más adelante:

-Visión, misión y valores

Misión

Para Hernández y Palafox (2012)

“...es el punto de partida para la estrategia, la organización y su alineamiento, dado que la empresa..., actúa como sistema productivo encadenado...” (p.88-89).

Buenas definiciones de misión, dice Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2000), que comparten características comunes:

- ✓ Deben centrarse en un número limitado de objetivos
- ✓ Las declaraciones hechas deben resaltar las principales políticas y valores que defiende la empresa; las políticas limitan el campo de actuación individual y forman el comportamiento colectivo y coherente de los trabajadores.
- ✓ Definen los principales campos competitivos en los que operará la corporación. (p.74)

Hernández y Palafox (2012) promulgaron, que se puede definir como el cometido que deben cumplir los productos, servicios y agentes humanos de las organizaciones, para alcanzar sus objetivos (p.185).

La misión, suele estar conceptualizada en términos del sentido de existencia organizacional, para servir a los clientes, que al estar satisfechos con los productos, pudieran recomendar la marca (p.185).

Finalmente, existen una serie de preguntas que ayudan a definirla:

- ¿Cuál es el tipo de negocio? ¿Quién es su competidor y que fuerzas tiene?
- ¿Quiénes son los clientes y que se les proporciona?
- ¿Qué valor agregado reciben los clientes a comparación de los productos de la competencia?
- ¿Cómo se distingue la empresa y por qué es única?
- ¿En qué parte de la cadena de valor, está el negocio? (Hernández y Palafox, 2012, p.185)

Visión

Ahora bien, Hernández y Palafox (2012) determinan que visión es lo que la empresa desea ser. Así mismo, la definición completa, es el conjunto de ideas rectoras del futuro de la organización, de la dirección que lleva, de su pretensión de posición a ocupar, y de las capacidades que planea desarrollar en el futuro. También se hace referencia a la visión como un compromiso primordial que le da un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones de negocio (p.185).

Para Yates (2008)

“...La visión es para una empresa el hilo conductor que orquesta y dirige...” (p.5).

“...Una visión define y concreta nuestras metas, permitiéndonos visualizar anticipadamente la imagen exacta de nuestro éxito.” (Mateo y Valdano, p.296 1999, citado por Alles 2007).

Valores

Para Hernández y Palafox (2012)

“...son las creencias sólidas de un individuo sobre lo que es bueno, y lo que es malo, lo cual guía su comportamiento.”(p.241)

Si se rige por este pensamiento, Hernández y Palafox (2012) dicen que entonces los valores serán, el cómo, se deben de comportar los individuos en una organización y parte de contagiar o bien estipular este orden, recae sobre los niveles directivos a sus colaboradores, por lo que debe tener congruencia con sus ideales y sus acciones.

Deben tener una identidad, pues a su vez los valores son virtudes por desarrollar en la práctica (p.241).

-Cómo funciona nuestro modelo de negocio

La estrategia del marketing:

Para Davies y Catling (2013)

“...es el proceso de gestión que se ocupa de identificar, anticipar y satisfacer las necesidades de los clientes.” (p.16).

También, estos autores señalan que esta actividad es centrada en el cliente, pues quiere entregar el producto correcto, en el lugar, momento y precio adecuado, estableciendo una comunicación exacta con el público indicado, con el fin de estimular la demanda y vender (p.16).

La estrategia empresarial dice Ventura (2008) que tiene como objeto de estudio, la forma en que las empresas se relacionan con su entorno para alcanzar sus objetivos en el futuro, es decir, interpreta su entorno, valora y moviliza sus recursos y recibe la respuesta del mercado en forma de resultados. Así es como se toman decisiones con contenido estratégico (p.4). El autor también agrega, que la dirección estratégica busca conocer las causas del éxito empresarial o bien, las razones explicativas del fracaso (p.4).

Una acotación para saber cómo funciona un modelo de negocio, Kranz (2017) se la atribuye a la digitalización, la cual facilita enormemente la aplicación del modelo de servicios (p.105).

-Propuesta de valor

Para abrir paso a este tema, primero, Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2000) señalaron, que los clientes parten de la premisa de comprar a la empresa que les proporciona la máxima expectativa de valor, así mismo, los clientes buscan maximizar sus expectativas de valor con las limitaciones del costo de los productos, la accesibilidad y la renta personal; creándose una idea sobre el valor que van a recibir y

actúan de acuerdo a esta, para posteriormente tener una percepción el valor recibido, el cual afecta a su nivel de satisfacción y también da la pauta a la recompra (p.38).

El autor Philip Kotler, entre los demás autores, también explican que el valor proporcionado o valor recibido se entiende de la siguiente manera:

- ✓ La diferencia entre el valor total que recibe el cliente y el costo total en el que incurre. Entonces, el valor total recibido, es el conjunto total de ventajas que espera recibir el cliente (p.38).

Con el mismo significado, simplemente con diferente paráfrasis, Ventura (2008) representa lo anterior de la siguiente manera:

$$\text{Valor creado} = B - C$$

Donde (B-C) se denomina como **excedente del consumidor** o surplus (S), y mide la diferencia entre el precio máximo que el consumidor está dispuesto a pagar y el precio que realmente paga en el mercado y así, mientras mayor sea este excedente, mayor es la satisfacción del cliente (p.217).

Como adición, existe un segundo componente $P - C$, que mide el beneficio unitario que obtiene la empresa por cada venta.

$$\text{Valor creado} = (B - C) + (P - C)$$

Una acotación que agrega el libro, del cual obtuve la expresión matemática del valor creado, es que cuanto mayor sea la competencia en una industria, los precios serán más bajos y en su mayor parte, el valor creado irá a parar a los consumidores. En cambio, si es un monopolio, el excedente (interpretación de la medida relación calidad-precio) se disipa, entre el consumidor y la empresa, transformándose en beneficios para la empresa (p.217).

En consecuencia, se supone según Ventura (2008) que el valor creado no varía a corto plazo, porque se mantiene un nivel de calidad de la empresa que ya es cotidiano, tanto para sus productos y sus servicios, alcanzando una determinada eficiencia en sus procesos productivos, es entonces donde el valor creado no puede ser modificado tan fácilmente (p.217).

Así se resume para Ventura (2008), que el valor creado depende de decisiones estratégicas que no son fácilmente reversibles, donde la empresa va en una determinada dirección. En cambio, a corto plazo los precios sí podrían modificarse y así la competencia puede interpretarse con dos etapas: la primera es donde se crea el valor y la segunda en donde se fija el precio, a lo cual esto conlleva a repartir el valor creado. De manera que, a largo plazo, la competencia puede manifestarse con productos innovadores, mayor calidad, reducción de costos o ambas, es decir todo lo que modifica el valor creado, modificando en consecuencia las ventajas competitivas (p.218).

Para Ventura (2008)

“...una empresa obtiene una ventaja competitiva cuando es capaz de crear más valor que sus competidores” (p.218).

Por añadidura, Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2000) dicen que el nivel de satisfacción de una persona es el resultado de comparar su percepción de los beneficios de un producto, en relación a las expectativas de beneficios a recibir (p.40).

Para Yates (2008)

“...El modelo de valor del cliente, se convierte en un indicador que evalúa la calidad de nuestros servicios y resultados.”(p.43).

También Ventura (2008) agrega que una empresa también puede destruir valor, lo que significa que se obtiene un bien, cuyo beneficio percibido es inferior al costo. Por lo tanto, una empresa así no puede ser viable en un entorno de competencias (p. 216).

-Mercados objetivo

Este apartado es un concepto principal de marketing según Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2000), y la segmentación está implicada en él. Se comienza con la idea de que es casi imposible satisfacer a todos los participantes en un mercado, entonces se

realiza una segmentación del mercado, que identifica y hace una definición del perfil de distintos grupos de compradores, que prefieren o necesitan distintos productos y distintas combinaciones de marketing (p.8-9).

Los segmentos de mercado pueden identificarse en los compradores de las siguientes maneras:

- ✓ Analizando las diferencias demográficas
- ✓ Distinguir las diferencias psicográficas (personalidad, intereses, gustos, estilo de vida, aficiones y valores)
- ✓ Examinando las características comportamentales de los compradores. (Kotler, Cámara, Grande y Cruz, 2000, p.9)

Ahora bien, para cada mercado que se haya elegido, se desarrolla una oferta de mercado indicada y funcional para él mismo. Entonces resulta que está se posiciona frente a los compradores, para mostrar las ventajas principales.

También, es importante definir qué es el mercado; ya que las empresas lo utilizan para cubrir diversas agrupaciones de consumidores y es correcto; este se describe:

Para Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2000)

“...el conjunto de compradores y vendedores que realizan transacciones con determinados productos o tipos de productos...” (p.9).

Aunque para resaltar, se presupone por los mismos autores, que los directores de marketing consideran que los vendedores constituyen la industria y que los compradores constituyen el mercado. A su vez estos dos sectores se conectan entre sí, mediante cuatro flujos: Los vendedores ofertan uno, bienes/servicios y dos, comunicaciones para transmitir el mensaje al mercado; a cambio reciben tres, capital y cuatro, información (p.9).

Existen dos distinciones de mercado para Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2000), se distingue por ser un lugar, es decir un espacio físico, y el mercado digital. Claramente, la segunda distinción, es para reconocer que la mayoría de los mercados físicos, se

están trasladando a los digitales para hacer el intercambio de bienes y servicios, más fácil y rápido. Otro concepto importante es el público objetivo el cual se refiere al tipo de mercado o consumidores ya elegido que atenderá la empresa. Por ejemplo: Algunas empresas solo sirven a segmentos de alto poder adquisitivo (p.74-75).

Finalmente en el libro, los mismos autores dan la nota de que las economías modernas, se constituyen de una multitud de mercados, que actúan interrelacionados de forma compleja y que están vinculados entre sí mediante procesos de intercambio (p.9).

-Plan de marketing

Para Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2000)

“... La planificación estratégica empresarial define los objetivos que la empresa espera conseguir en cada unidad estratégica de negocio.” (p.99)

Así bien, lo que constituye un plan de marketing es que la dirección de marketing de cada unidad de negocio, debe decidir la mejor forma de realizar estos objetivos (estratégicos y operativos).

Un **plan de marketing** contiene:

- ✓ **Resumen e índice.** Se plasman los principales objetivos y recomendaciones.
- ✓ **Situación actual del marketing.** Son los datos relevantes tales provenientes de ventas, distribución, costos y más; estos datos se obtienen del libro de hechos del producto.
- ✓ **Análisis de oportunidades y temas clave.** El director de producto identifica el FODA y también los temas clave relativos a la línea de productos.
- ✓ **Objetivos.** Se analiza todo lo anterior y se deciden los objetivos financieros y el marketing del plan.
- ✓ **Estrategia de marketing.** Se establece el “plan del juego” o estrategia para lograr los objetivos anteriores; se tienen que hacer colaboraciones con el personal de

compras y producción para adquirir los materiales y empatar fuerzas con ventas y el departamento de finanzas.

- ✓ **Programas de acción.** Se especifican los grandes programas de acción para alcanzar los objetivos. También, cada elemento de la estrategia debe de responder a las siguientes preguntas: ¿Qué se puede hacer?, ¿Cuándo se va a hacer?, ¿Quién lo va hacer? Y ¿Cuánto va a costar?
- ✓ **Declaración de pérdidas y ganancias previstas.** Se elabora un presupuesto y predice los resultados financieros esperados del plan. El beneficio esperado es la diferencia entre ingresos y ventas.
- ✓ **Controles.** Los resultados arrojados, se revisan cada periodo, entre lo más común, es que pueden que estos sean mensuales o trimestrales; algunos controles incluyen un plan de contingencia, el cual está en función de algunos acontecimientos adversos. (Kotler, Cámara, Grande y Cruz, 2000, p.100)

-Recursos y actividades clave

Los cuatro autores, inmediatamente citados en renglones anteriores, explican entre otras palabras, que son: los distintivos de una organización y su forma de presentarse ante el mundo.

Por ejemplo, de todo un corporativo, la unidad estratégica de negocio tiene tres características:

1. Es solo un negocio o bien un conjunto de negocios relacionados, los cuales se pueden planificar separadamente del resto con los que cuenta la corporación.
2. Posee su propia competencia.
3. Tiene un director, responsable de la planificación estratégica y de la consecución de los objetivos y que controla la mayoría de los factores que afectan al beneficio. (Kotler, Cámara, Grande y Cruz, 2000, p.77)

El propósito de identificar las unidades estratégicas de la empresa, es asignarles por cada una, objetivos de planificación estratégica y los recursos apropiados para poder lograrlos. Más adelante, cada unidad envía sus planes a la corporación, la cual aprueba o devuelve para su revisión y así tomar una decisión desde la alta dirección,

para definir en qué negocios invertir o desinvertir, dependiendo de las características que se busquen en ese momento. En otras palabras, ahora que se ha diferenciado y localizado el contexto, ahora sí se proseguirá a describirlo.

1.5 Tema

Definición

Modelo de negocio: Describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa (Osterwalder y Pigneur, 2011, p.14-15).

Se necesita la comprensión desmenuzada de cada módulo básico de un modelo de negocio, para poder entender su comportamiento y facilitar su descripción. El libro anteriormente citado propone nueve módulos, los cuales son los siguientes:

1. Segmentos de mercado
2. Propuestas de valor
3. Canales
4. Relaciones con clientes
5. Fuentes de ingresos
6. Recursos clave
7. Actividades clave
8. Asociaciones clave
9. Estructura de costos. (Osterwalder y Pigneur, 2011, p.17)

A continuación, se explica una breve descripción de cada tema con la numeración que otorgue anteriormente, además se incluye una abreviatura que servirá de referencia; con base a las siglas; del enlistado anteriormente plasmado:

1. **SM:** Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, y es posible aumentar su satisfacción agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Ejemplos de segmentos de mercado:

Mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado, diversificado y los mercados multilaterales.

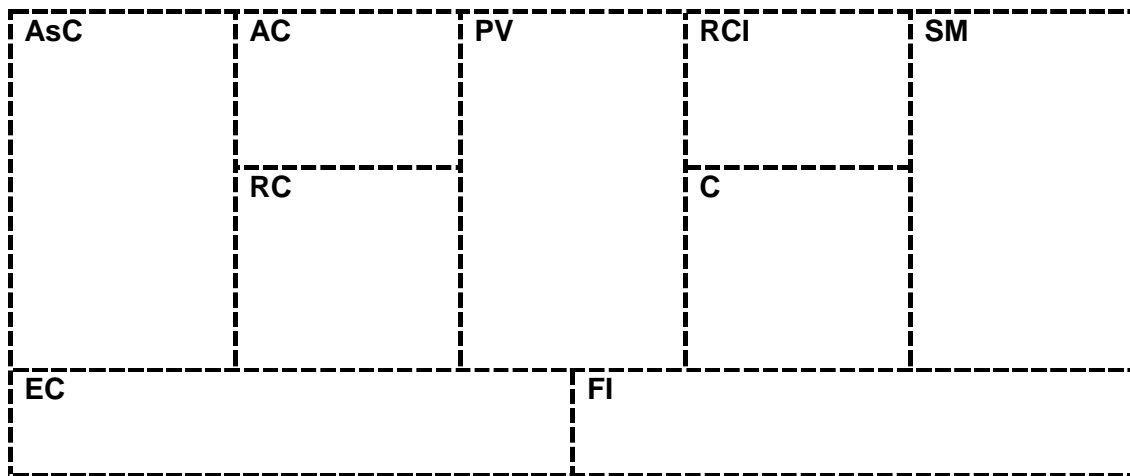
2. **PV:** Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado, dependiendo de las necesidades del segmento; pueden ser cualitativos o cuantitativos. Hay elementos que pueden contribuir a la creación de ese valor para el cliente, tales como: La novedad (porque es algo que es aún inexistente entonces los clientes no perciben una oferta similar), mejora de rendimiento (hacer más con menos), personalización (la familiaridad y adaptación del producto a las necesidades específicas), diseño (factor esencial que puede destacar si hay calidad de por medio), accesibilidad (poner productos a disposición de los clientes que antes no tenían acceso a ellos).
3. **CC:** Los canales de comunicación, venta y distribución establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Hay cinco fases de estos canales que se entrelazan entre sí: información, evaluación, compra, entrega, posventa; o bien retroalimentación la cual nos proporciona nuevamente información para iniciar el ciclo nuevamente.
4. **RCI:** La relación puede ser personal o automatizada, algunas de las categorías de la relación con clientes son: asistencia personal exclusiva, autoservicio, comunidades.
5. **FI:** Es el flujo de caja o entrada que genera una empresa. La fuente de ingresos, algunos ejemplos son: venta de activos, cuota por uso o por suscripción, publicidad. En este apartado también existen los mecanismos de fijación de precios: el fijo que se ven predefinidos por variables estáticas y el dinámico donde los precios cambian en función del mercado.
6. **RC:** Son los recursos clave que permiten a una empresa crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones y percibir ingresos, las categorías de estos recursos son las siguientes: físicos, intelectuales, humanos y económicos.
7. **AC:** Las actividades clave son las acciones más importantes que debe tener una empresa para lograr el éxito. Sus categorías son: producción, resolución de problemas y gestión de plataformas.

8. **AsC:** Las asociaciones clave describen la red de proveedores y socios, es decir, crean alianzas para optimizarse, reducir riesgos o adquirir recursos. Hay cuatro tipos de asociaciones: alianzas estratégicas (empresas sin ser competencia), “coopetición” (empresas competidoras), “Joint ventures” empresas conjuntas y relaciones cliente-proveedor.
9. **EC:** Estructura de costos, se toman en cuenta desde la creación entrega de valor, ingresos, producto final; se debe tener en cuenta que siempre hay que minimizar los costos como referencia principal, pero depende del giro del negocio llevar el costo de la experiencia a otro extremo. Las características de las estructuras de los costos es: fijos, variables, economías de escala (depende de la medida de producción), economías de campo (depende de la medida al ampliar su ámbito de actuación). (Osterwalder y Pigneur, 2011, p.25-41).

Se describe gráficamente a continuación, un mapa mental que proporciona el libro, al que le llaman “lienzo” (Véase. Cuadro 2).

Cuadro 2

El lienzo del modelo de negocio



Nota: Recuperado de los autores Osterwalder y Pigneur (2011) *Generación de modelos de negocio*, libro de la editorial Deusto Grupo Planeta (p.49).

Esta es la estructura que utilizaré como método de estudio, para contextualizar la misma información sobre distintos modelos. Los autores de esta estructura hacen la acotación siguiente sobre la distribución de los temas (Véase. Cuadro 3):

Cuadro 3

Separación de las características que aportan los módulos respecto al lienzo

Izquierda del lienzo			Derecha del lienzo		
Eficiencia			Valor		
AsC	AC	PV		RCI	SM
	RC			C	
EC			FI		

Nota: Recuperado de los autores Osterwalder y Pigneur (2011) *Generación de modelos de negocio*, libro de la editorial Deusto Grupo Planeta (p.49).

CAPÍTULO II

"Reunirse es un comienzo, mantenerse unidos es progreso,
y trabajar juntos es el éxito".

Henry Ford.

En particular el caso de la larga cola

2. Marco Teórico (Caso a comparación, modelo de negocio la larga cola)

Introducción

Como parte de este capítulo, se describirán los antecedentes y el concepto del tema principal a tratar, además de, parte de la historia y anécdotas de los autores que le dieron sentido a esta teoría.

2.1 Economía Long Tail

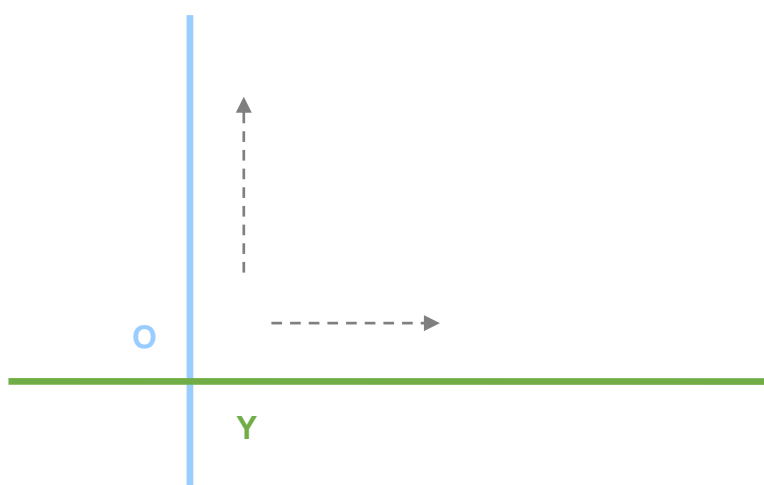
Introducción

Cada persona siempre ha sido una mezcla verdaderamente única de intereses tanto genéricos como específicos, tan diferentes como diferentes se pueden encontrar a las personas en el mundo. Hace aproximadamente cuarenta años con los medios masivos de comunicación en boga [porque era lo único que había], expone Anderson (2009), te creaban intereses comunes que eran compartidos, es decir te los influían, entonces estos son genéricos, que por lo tanto, te harían adoptarlos en tu vida, para crearte como un consumidor, sin embargo, hoy en día es distinto y todo ha evolucionado para otorgar intereses específicos al encontrar distintas salidas a la masividad, como canales, publicaciones, sitios web, es decir, por consecuencia de la innovación y la evolución (p.252).

Así es, como se han ido cambiando los métodos de consumición de productos o bien servicios, por los hábitos de consumo a través del tiempo de los medios de comunicación. En el libro principal, que es él citado anteriormente, en el que se basará esta investigación, Anderson (2009), explica la postulación anterior como: la evolución de la era, es "O" o bien los éxitos, la popularidad, los productos estrellas

del consumidor, de moda, etcétera. Así bien, la era “Y” es el mercado de nichos, los gustos específicos, productos especializados, o grupos más concentrados, etcétera. También, expresan que la cultura es cada vez más un cruce de cabeza “O” y de cola “Y”, expresando que la cultura masiva no sucumbirá, simplemente será menos proporcional a la misma, equilibrando esta proporcionalidad a la cultura de nicho, ya que será menos desconocida, se ejemplifica un diagrama a continuación (p.253). (Véase. Cuadro 4)

Cuadro 4



Nota: Creación propia con base en el la información expuesta en las dos obras citadas de Chris Anderson.

2.2 Antecedentes

Primeramente, si nos remontamos a los orígenes, se debe tener en cuenta; según Anderson (2009); desde el siglo XIX, donde se formaron los primeros almacenes centralizados, los cuales eran unos edificios con techo de acero erigidos en parcelas industriales al costado de las vías férreas, en la región del medio oeste de Estados Unidos. En 1886, el ferrocarril era el distribuidor, Richard Sears era un agente ferroviario en Minnesota y sin querer envió erróneamente un paquete de relojes a un comerciante que no había pedido esos artículos, el comerciante los devolvió y Sears al aceptar haber cometido un error, acepto quedarse con los productos y venderlos a los otros agentes ferroviarios, así accidentalmente obtuvo éxito y generando esas ganancias pudo distribuir y lanzar su compañía de distribución (p.65).

Más adelante, el autor explica, que con esta forma de trabajar se asoció a C. Roebuck, creando un catálogo para vender los relojes y los mandaba por correo a los agricultores compradores que vivían alejados del centro de la actividad, que en esa época llegaban a pagar precios altos y además recorrer distancias que también implicaban costos, para obtenerlos (p.65).

Para exponerse con el mismo ejemplo del autor Anderson (2009)

“La promesa de Sears, Roebuck & Co. era simple, de acuerdo a su historia empresarial: <<Gracias al volumen de compra, a los ferrocarriles y al correo, y más tarde al servicio de paquetes postales y a la distribución rural gratuita, ofrecíamos una buena alternativa para evitar las tiendas rurales con sus altos precios>>.”(p.65).

También cuenta, que ya acelerados en el caso, los socios para aprovechar la red de distribución que habían creado, empezaron a incluir nuevos artículos a su catálogo, tales como artilugios para el hogar o las empresas rurales. La gestión de su propuesta de valor en cuanto a su logística y su almacén, se encontraba en un edificio empresarial en Chicago que para entonces se reconoció como el almacén para pedidos por correo, más grande del mundo, transcurrido el tiempo de igual modo se les reconoce por la innovación en su línea de embalaje y montaje para tener listos los pedidos ordenados y lógicamente su eficiente cadena de suministro.

Ahora bien, los catálogos tuvieron tanto éxito porque los nichos de las comunidades rurales era pequeños y aislados pero podían encontrar un universo de artículos desde 60 diferentes variedades de jabones, medicamentos, enlatados, juguetes sin duda, era asombroso en el panorama de vivienda en la época, y no solo eso, los bajos precios a comparación de la normalidad, sin duda era el mayor atractivo (p.67).

Cuando quisieron expandirse, nos cuenta Anderson (2009) que idearon una estrategia que hoy en día le conocemos como marketing digital, donde le enviaron catálogos a sus mejores clientes en otro estado para que los repartieran entre sus conocidos,

avisando y anotando sus nombres a la empresa, así en cuanto llegaron a hacer pedidos los clientes nuevos que lograron afiliarse, la compañía les enviaba regalos a los primeros clientes. Sobre todo, el ejemplo de esta empresa impresiona y se hizo funcionar, pero se debe entender que en su momento de la historia y contexto, es decir en los años 1900, la población rural era mayoritaria a la población urbana y tan solo después de los años 1920 este panorama se invirtió, siendo así el sistema que es más familiar hasta hoy en día en la sociedad (p.68-69).

Finalmente para culminar con el ejemplo, en 1925 decidieron abrir su primera tienda física en la planta de Chicago, siendo un éxito inmediato, abriendo siete más y en 1927, 27 en total. Demostrando que el secreto fue la enorme variedad y los precios accesibles. Se concluye así, que en la historia, las grandes ideas perdurarán y con el tiempo se les adapta como un método o bien se les otorga un sentido, al estipularlas en una obra escrita. Se ha hablado sobre inicio del siglo, y trasladándonos al final de éste, en 1990 se abre paso el comercio electrónico en la web (p.69).

Fundamentalmente, el modelo se manifiesta como un fenómeno de internet, pero su inicio es incluso antes de que existiera la misma web, como ya se acotó con el ejemplo *Sears, Roebuck & Co.* Al modelo estipulado por su autor larga cola, de Anderson (2009), se le considera como la culminación de una serie de innovaciones empresariales que comenzaron hace más de un siglo, al analizar los progresos en la manera de producir, distribuir y vender (p.65). Como ejemplo: Los números ISBN, los códigos de barras en los productos o las tarjetas de crédito.

En cuanto a los antecedentes, el autor también explica en su libro, que para determinar tendencias, hace sus averiguaciones empezando en los datos técnicos de grandes compañías:

Para Anderson (2009)

“Los secretos de la economía del siglo XXI, residen en los servidores de las compañías que nos rodean.” (p.20)

Es así como, en enero de 2004 en Ecast³ entre Chris Anderson y Robbie Vann-Adibé el consejero delegado de Ecast; en aquel tiempo; mantuvieron una conversación donde Vann-Adibé le pidió a Chris Anderson que adivinara que porcentaje de los 10'000 álbumes disponibles en las máquinas, vendían al menos un tema por trimestre. Fue así como Chris en primera instancia, quiso confiar su respuesta a la regla del 80/20 (la cual dice que el 20% de los productos, genera el 80% de las ventas y generalmente el 100 por cien de los beneficios) sin embargo, al considerar que la industria del contenido digital es distinta, dijo 50%, así, basado en su experiencia en los negocios, decir esa cifra era una proporción demasiado alta, porque es difícil pensar en un mercado donde se venda una proporción semejante de inventario (p.20).

Finalmente, la respuesta fue 98%, porque de los 10 mil álbumes disponibles se vendían por lo menos un tema.

Entonces, arrojando este número tan inesperado, y viendo el comportamiento del mercado digital en ese tiempo, se crea el principio de venta donde mientras la compañía agregue más temas y títulos a sus colecciones, más redituable y plasmado en cifras, será el inventario.

Ahora bien, todo empezó a sumarse, sí el costo de comprar los éxitos musicales bien no era muy alto, el vender tanto de pequeños nichos y considerando que solo son bits en una base de datos que no cuesta nada de distribución y mantenimiento, se genera una buena ganancia en este mercado tan ilimitado y nuevo desde ese entonces. A este fenómeno Vann-Adibé, lo llamo “La regla del 98%” y le escribí sus observaciones a Chris de la siguiente forma:

“... en un mundo sin costes de embalaje y con un acceso instantáneo a casi todos los contenidos en este formato, los consumidores, exhiben una conducta constante: consumen casi todo. Creo que esto requiere cambios importantes de los productores de contenidos...” (p.20).

³ Compañía que en ese tiempo se dedicaba a vender gramolas digitales, las cuales eran unas máquinas que se instalaban a los bares parecidas a las rocolas, donde en vez de discos se tiene una conexión de banda ancha con internet para elegir el tema musical deseado. (Estación Vintage, 2019)

Sin embargo, el siguiente comentario encontrado en un artículo de periódico dice:

Para McGovern (2006)

“...la web ha permitido a las empresas la adopción de mejoras y la extensión de su alcance. La practicidad ha creado el dinamismo con el que ahora se maneja la industria, internet se volvió el catálogo de todos marcando así, la era de los nichos especializados.”

2.3 Conceptualización

El principio de este modelo, Osterwalder y Pigneur (2011), promulgaron que es vender menos, de más; para aclararlo, se puede agregar que es vender menos cantidades de más oportunidades; ofreciendo una amplia gama de productos especializados, que por separado tienen un volumen de ventas relativamente bajo (p.67).

Las ventas de productos especializados pueden ser lucrativas como el método tradicional, donde un número reducido del éxito de ventas, genera la mayor parte de los ingresos, es decir, imaginemos un producto popular como una película en Dvd y obviamente la más popular se venderá más y te preparas con tomos suficientes para aprovechar la ganancia, así tienes más tomos para ofertar y se vendan como “pan caliente” (como dice la frase popular), sin embargo, también debes ofrecer a tus compradores variaciones de otros temas para no encasillarte. Eso significaría el método tradicional, el cual siempre estuvo basado en gustos convencionales, y en la influencia que el marketing tiene en las personas, generalizando los gustos en masa, y justo a este estatuto, es al que se le rompe el esquema en este apartado.

En este modelo de negocio de aventajar las pequeñas ventas, Anderson (2009)

dice que:

“...el consumidor puede encontrarlo todo en la larga cola...” (p.38)

Para ello, se requieren costos de inventario bajos, tanto en su catálogo y sus plataformas de acción, las cuales deben ser potentes para que los compradores que se interesen, puedan acceder fácilmente a los productos especializados.

Para Osterwalder y Pigneur (2011)

Chris Anderson fue el autor que acuñó el concepto de “la economía larga cola”, para poder describir un cambio en las empresas multimedia, que pasaron de vender grandes cantidades de un número reducido de éxitos, a vender una amplia gama de productos especializados que por separado se venden en menor proporción (p.68).

El autor también explica que muchas ventas esporádicas pueden generar un total de ingresos equivalente o incluso superior al total de ingresos obtenidos con los éxitos de ventas. Anderson (2009) estipula en su libro como una característica del modelo, el gran tamaño, poniendo el ejemplo donde, si se reúnen suficientes temas no populares, es posible establecer un mercado que rivaliza con los éxitos en pleno auge (p.38). Estos fenómenos de la industria multimedia, se desencadenaron a causa de tres factores económicos:

1. Democratización de las herramientas de producción: Accesibilidad a herramientas tecnológicas por parte de cualquier usuario que ahora puede grabar música, realizar videos o diseñar software sencillos con resultados profesionales y atractivos.
2. Democratización de la distribución: La distribución de contenido digital ahora es un producto básico en nuestra era, fácil y rápido a través de internet, reduciendo drásticamente los costos de inventario, comunicaciones y transacciones. Abriendo paso a los mercados especializados.
3. Bajada de los costos de búsqueda para coordinar la oferta y la demanda: el verdadero desafío que plantea la venta de contenido especializado es encontrar a los compradores perfectos que puedan estar interesados. Hoy en día esto se resuelve con los motores de búsqueda y recomendación, las opiniones, reseñas y calificaciones entre las comunidades de usuarios son los niveles de popularidad y

corresponden a cifras elevadas en ventas de un producto o servicio.
(Anderson, 2011, p.38)

El primer ejemplo más conocido es el videoclub en línea Netflix, que empezó a alquilar muchas películas de cine especializado, en donde cada una tiene un índice de alquiler relativamente bajo físicamente, pero el total de ingresos generados por su amplio catálogo de estas películas al rentarlas, está en números de ventas entre los mismos niveles que grandes éxitos en taquillas.

Es importante recalcar que este modelo en especial, fue creado a través de los pensamientos de un autor, quien se atrevió a darle una forma y sentido en su obra escrita, se comenta que en su libro se basó en ejemplificar casos, comparando métodos tradicionales con este nuevo paradigma de crear un negocio y así le otorgó un significado.

El nombre del capítulo uno del libro *The Long tail: Why the Future of Business is Selling Less of More* de Anderson (2008) es “Cómo la tecnología está cambiando masivamente mercados en millones de nichos” siendo la premisa de más ventas, causadas por más recomendaciones, alimentadas de algoritmos y un poderoso positivo bucle de retroalimentación interior (p.15).

2.4 Tema

La teoría para Anderson (2008)

La cultura y la economía se están alejando cada vez más de un enfoque que va de una pequeña cantidad de éxitos (productos y mercados principales) a la cabeza de la curva de la demanda, y moviéndose hacia un gran número de nichos en la cola (p.15).

Una acotación en contra de este modelo en el primer libro mencionado del autor Anderson (2009) es que la demanda debe seguir esta nueva oferta, porque de lo contrario la cola se desvanecerá. La ecuación que se menciona a primer momento en el libro y resumida es: una cifra muy, muy grande (los productos en la larga cola) multiplicada por una cifra relativamente pequeña (las ventas de cada producto)

equivale, a pesar de todo, a una gran cifra, cuyo crecimiento apenas ha empezado (p.40). Esta es la expectativa, ya que los millones de ventas marginales constituyen un negocio rentable, así por primera vez en la historia, los productos de mayor éxito y los nichos están en un mismo nivel económico, así de pronto, la popularidad ya no posee el monopolio de la rentabilidad (p.41).

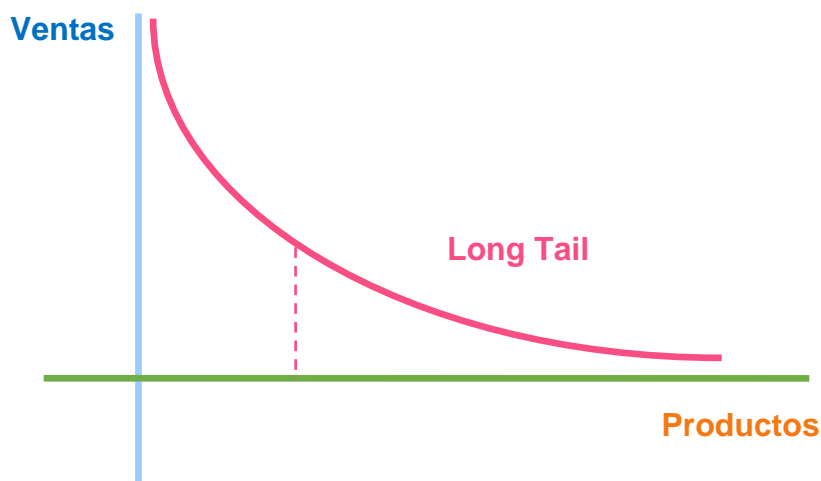
Para Anderson (2009)

“Así lo que explica este modelo es lo nuevo que ha surgido el mercado de multitudes.” (p.16)

Existe una gráfica que lo explica, (Véase. Cuadro 4.1)

Cuadro 4.1

Diagrama del modelo larga cola



Nota: Creación propia con base en el diagrama original expuesto en las dos obras citadas de Chris Anderson.

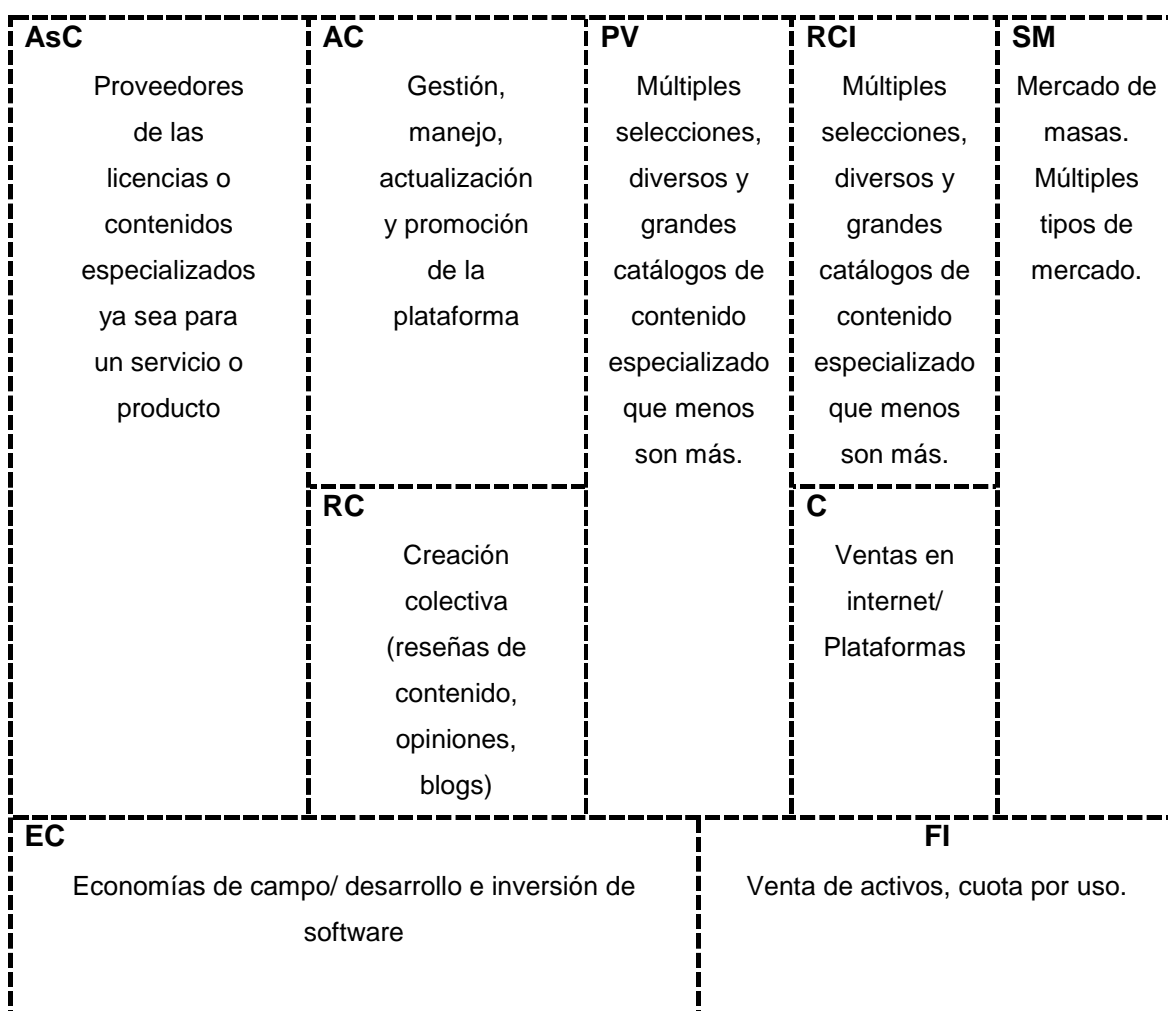
Se plantea que existe una ventaja, al poner los nichos al alcance de todos los consumidores, porque se revela la demanda latente de contenidos no comerciales, el enfoque de esta teoría es en los “éxitos de nicho” para los filtros y recomendaciones, porque se operan mejor a este nivel, al llevar mejor las técnicas de prospección y marketing a los micromercados. (Anderson, 2009, p. 164).

Por lo tanto, a medida que la demanda siga este curso orientado a lo que no es popular, dice Anderson (2009), que mejorará la economía con el paso del tiempo y crea una retroalimentación positiva, que ha transformado la cultura actual y seguramente en el futuro.

Retomando la estructura del lienzo de este modelo (Véase. Cuadro 5), por sus características sería el siguiente:

Cuadro 5

Lienzo del modelo larga cola



Nota: Creación propia.

2.4.1 Problemáticas o condiciones que se pueden dar en el modelo

Para este apartado, el artículo que se encontró donde escribió McGovern (2006) habla sobre una perspectiva, donde se postula la idea de que se hace una interpretación incorrecta de la teoría, porque en la red; específicamente; personas relacionadas con la gestión de páginas de internet utilizan la teoría para impulsar la idea de que las “webs” no necesitan ser gestionadas. La imposición de esta idea es que a los productores se les deben de facilitar las herramientas para crear y después dejarles libre, así mismo, a los consumidores se les deben facilitar las herramientas para buscar y después dejarles libres, sin ningún control de calidad.

Siendo el estatuto de esta idea, la plena libertad de elección de ambas partes, lo que se tiene al final como resultado:

Para McGovern (2006)

“...es una página web descuidada y desprolija llena de información errónea y en vez de ayudar, perjudica a los clientes en sus gestiones y elecciones de compras.”

El modelo no se basa en dejar un servicio activo sin más y hacerse de utilizar la frase “A ver qué pasa” como comúnmente se dice, en vez de esto, se debe alimentar de la innovación y las actualizaciones, una cola implica un cuerpo y una cabeza. Sin Fat Head (cabeza grande), Long Tail (larga cola) sufriría rápidamente su gestión. El ejemplo que nos muestra el artículo es el siguiente:

Para McGovern (2006)

“Amazon y Apple quizás tengan largas colas, pero también tienen cabezas muy bien gestionadas cuando toca hablar de éxitos y grandes superventas”

Otro pensamiento, es que sí la larga cola repartiera más equitativamente las ventas y beneficios dentro de un sector, se podría esperar que los productores más pequeños de la cola incrementen sus beneficios. Sin embargo, esto no siempre resulta así, lo aclararé con el ejemplo del artículo, donde McGovern (2006) especifica que hoy en día hay menos grandes éxitos de taquilla en los cines, y esto no quiere decir que automáticamente los cines independientes de

películas extranjeras, estén ganando más. Simplemente, las preferencias de las personas, el entorno, o bien internet, ofrecen un sinfín más de entretenimiento y se debe hacer más que una especulación, para dar en el blanco sobre las preferencias de los clientes.

Para combatir este desinterés o problemáticas que han creado dudas en la teoría del modelo de negocio, aparece el siguiente apartado.

Las tres fuerzas de la Long Tail

- ✓ Hacer
- ✓ Distribuir
- ✓ Asesorar

(Anderson, 2011, p.79)

La pauta de la larga cola, comienza con un millón de nichos, pero no es significativa hasta que esos nichos están interesados de personas. Una situación que puede pasar, es que la larga cola se debilite, porque la demanda debe de seguir a la oferta, donde los consumidores se deben estar desplazando hacia un número enorme de nichos en la curva de la larga cola, en vez de mantenerse a la cabeza de los pequeños éxitos comerciales. La forma de medir esta tendencia, es la variedad disponible y también las personas interesadas (p.79).

Características:

1. Generalmente en los mercados hay más bienes de nicho que productos de éxito.
2. Los costos de acceso a estos nichos están bajando notablemente.
3. Filtros para orientar la demanda hacia la larga cola. (Ayudar a los consumidores con herramientas desarrolladas, a encontrar los nichos que se adaptan a sus necesidades e intereses particulares)
4. La curva de la demanda se aplana, donde todavía hay productos de gran popularidad y nichos, pero los productos son relativamente menos populares y los nichos relativamente más conocidos.

5. Colectivamente, los productos de nicho pueden crear un mercado que rivaliza al mercado de los éxitos ya que se suman.

6. Se revela la forma natural de la demanda, liberada de las dificultades de distribución, la falta de información y la limitación de los espacios de venta. (Anderson, 2011, p.79)

Para concluir Anderson (2009)

“la Long Tail no elimina la oscuridad, pero la disminuye...” (p.352),

para la mayoría de personas que conocen este modelo, ya sea que lo utilicen o no, genera y activa el gusto a lo minoritario, creando un cambio cultural, como lo

reconoce el libro,

“...más rico y más vibrante...” (p.353),

que en la actualidad, hace a varias compañías pensar en este modelo como una nueva implementación, y de la cual ya ha rendido frutos después de una década desde la publicación del libro base expuesto en esté escrito, en los cambios de la cultura y la forma de actuación de los usuarios, pero se tendrá que seguir esperando la evolución, para encontrarse con los verdaderos retos inmersos en el tiempo.

CÁPITULO III

"Per fer les coses bé cal: primer, l'amor a elles;
segon la tècnica".

Antoni Gaudí.

Presentación de los ejemplos

3. Marco Contextual (Delimitación física y circunstancial de la investigación)

Introducción

Para comenzar, de manera explicativa se incluye, que la elección de los temas que se presentan a continuación, fueron con base en las características de las empresas, para poder relacionarlas, porque su propuesta de valor se encontró que tiene una similitud, la cual, es vendernos historias. Sin embargo, la diferencia y en lo que quiero hacer hincapié es en la región de actuación, comparando por cómo se implementan en cada país culturalmente diferente.

Es decir, al referirse a esto, es comparar el mismo modelo de negocios desarrollado en diferentes lugares, por lo tanto, al ambiente en el que están expuestos es el tema a tratar, el contexto, es presentar la forma de actuación de cada empresa en su propio país, su éxito y él como se desarrollan internacionalmente.

Así bien, como se enfrentan a los retos de establecerse en otro lado del mundo y las perspectivas que podríamos aprender de ello, porque las dos se jactan de decir que trabajan con el modelo presentado en el capítulo anterior, por el contrario, se han tenido que enfrentar a problemáticas y resoluciones diferentes una con la otra por su ámbito y su giro.

En fin, solo quiero dejar claro que no hay lazos hasta el día de hoy por el cual se interrelacionen y en los cuales se haya basado la investigación, simplemente es interesante su trayectoria y se exponen a continuación con el propósito de ejemplificar el modelo de la larga cola.

3.1 Caso Lulu Press Inc.

✓ Lulu.com

Introducción

Siempre es grato revisar los orígenes de la fundación de una empresa, pues te encuentras con la serendipia en las historias de las compañías, o bien, las historias capciosas que dan paso a crear una organización, y así mismo, dar sentido al inicio de una historia prometedora. Al menos, es enriquecedor para los emprendedores que están llenos de ilusión, escuchar que grandes negocios han iniciado como una historia común, como un accidente desafortunado, o de la nada, con solo idearlo. Además, de ser inspirador; la afección de las personas a querer saber todo de todo, y tener tema de conversación con datos curiosos en comidas de restaurantes o reuniones familiares, siempre estarán en vigor.

Así es, cómo a partir de la ideación aventurera de un consolidado emprendedor; del cual hablaremos más adelante; se abre paso a la historia de la plataforma electrónica, que quiso demostrar en materia económica que los autores tienen mucho que decir y transmitir, que los cuentos no solo son cuentos y que ha impreso millones de narraciones; para ser exactos 1'791'354 a la fecha, de libros publicados desde 2002; según datos recuperados del propio sitio web.

Ahora bien, para abrir paso a este tema, el contexto es que en el ámbito de la lectura, las editoriales y los escritores principiantes, ellos son quienes aspiran a una publicación de su "opera prima", teniendo la esperanza de ver publicado su trabajo; el cual han realizado con tanto empeño; sin embargo, se ven enfrentándose al rechazo constante por parte de grandes compañías o bien, simplemente el desinterés de las empresas a falta de fama o un renombre en los autores, un renombre que garantice un negocio y ventas seguras.

Aunque se escucha un poco crítico este punto de vista, tiene una gran proporción de lo que pasa en realidad: el modelo tradicional del sector editorial, está basado en un proceso de selección, en el cual, el equipo que conforma una compañía se encarga del proceso, en donde los editores y trabajadores, revisan muchos manuscritos al día, antes de elegir y ponderar a los autores elegidos, quienes creen o figuran ante un punto subjetivo de vista, quienes tienen más posibilidades de alcanzar los estimados volúmenes de venta, estimaciones hechas por la compañía,

claro está. Descartando de esta manera, a los trabajos menos prometedores, esta clasificación se hace porque no se pueden hacer correcciones en todas las historias, presupuestar un diseño o bien la presentación, promoción y difamación de las obras escritas porque tiene costos y se figura como una inversión, donde sobre todo, se busca la rentabilidad.

Para alcanzar esta rentabilidad, la idea preferida como negociantes es imprimir grandes cantidades de estos manuscritos, para salir a la venta a un amplio público quién se interese lo compre y pueda generar de esta manera, ganancias prometedoras.

Se ha descrito el modelo tradicional, tal cual ha funcionado por décadas hasta la actualidad, sin embargo, el ejemplo de la empresa Lulu.com permitió a cualquier escritor amateur poder publicar su trabajo sin tener que someterse a todos esos filtros mencionados, donde el futuro del libro y de sus ventas, depende de la misma obra.

3.1.1 Antecedentes de Lulu Press Inc.

Anteriormente se mencionó al fundador de la compañía y en este apartado se describirá una parte de su pasado, Bob Young es el emprendedor canadiense de la empresa, su historia como empresario empezó siendo el cofundador en 1993 de la compañía de software empresarial, con un modelo de desarrollo open source Red Hat, Inc.(datos recuperados del mismo sitio web) (Red Hat, 2019), organización estadounidense, que utiliza un modelo de suscripción libre y una amplia cartera de productos con el sistema operativo “Red Hat Enterprise Linux” que tiene infraestructuras como nube híbrida, desarrollo de aplicaciones nativas de la nube o soluciones de automatización y gestión, dedicadas para las empresas.

Cabe mencionar que el surgimiento de Lulu y la historia de Bob Young es un fragmento de Red Hat; porque a la necesidad que se vio Bob, es que él mismo quería publicar su libro llamado “Under the Radar” que basaba todo su éxito obtenido, o bien, su conocimiento como cofundador, acto seguido se vio en la problemática que describí en la introducción de los autores principiantes, entonces sin lugar a dudas, Young de acuerdo a la historia que se puede leer en internet,

supo que tenía que encontrar una ruta más efectiva y al final, no solo lo hizo para él, sino su ideal es crear la experiencia más simple y gratificante para todos.

En un artículo de internet de la Agencia EFE (2007), donde le hacen una entrevista, redactaron que Bob Young reconoció que sin lugar a dudas

“... Lulu publicaría más libros malos que ninguna otra editorial en el mundo...”; comentario que funcionó para ventas con el desenlace de la frase;

“...pero también publicará brillantísimos libros que no verían la luz de otro modo.” (Agencia EFE, 2007.)

Muchos autores desde hace tiempo se han registrado en la página “Lulu Corporate Profile” con el buscador www.lulu.com, y han confiado sus obras a la plataforma, ofreciendo sus servicios como narradores, para los clientes que buscan innovación en la lectura.

Parte de su precedente es saber cómo surgió el nombre de la compañía, y en el mismo sitio web, hacen referencia a que el significado es una persona, objeto o idea notable. Indican también que se ofrece la experiencia, independencia y flexibilidad para crear, comprar y compartir. (Lulu Corporate Profile, 2019).

Como se puede dar a notar, la idea principal y propuesta de Young es ceder la oportunidad de publicar cualquier pensamiento a los autores, dándoles el control completo de autoedición, hasta para el diseño del libro, así lo pueden editar de pies a cabeza o bien de extremo a extremo; esquina a esquina, como se quiera ver; siendo completamente los mismísimos autores, literalmente, de toda la obra encargada, otorgando de esa manera el cien por ciento del poder y una propuesta de valor inigualable para el autor en cuanto diseño, que ninguna editorial física proporcionaría o al menos, no en ese porcentaje, ya que las editoriales también cobrarían su comisión por los servicios prestados y sus diseñadores, etc., convirtiéndose así también, en un servicio no solo para la persona que lo compra, sino también para quien lo va a vender.

En la actualidad, Lulu incluye no solo una, si no distintas plataformas de publicación en línea “Glasstree Academic Publishing”, es para autores académicos, “Lulu Jr.”,

es dedicada hacia los niños, fomentando que se convirtieran en un futuro en autores publicados, datos recuperados del mismo sitio en línea (Red Hat, 2019).

3.2 Tema

El modelo de negocio de Lulu.com, consiste en ofertar ayudar a los autores aficionados o también ya especializados a publicar sus obras. La compañía eliminó las primeras barreras a las que se tienen que enfrentar los creativos de historias.

A todo esto, en este apartado describiré el proceso de utilización del servidor en el sitio por puntos primero el de los autores y después de los clientes:

✓ Para vender

En el apartado en línea, el primer segmento a considerar es que promulgan sus principales canales de venta gratuita, donde Lulu.com pone a disposición los libros en Amazon, Kindle, iBooks y más. En segundo y tercer lugar, informa de las herramientas de marketing gratis y el seguimiento de ingresos donde ofrecen servicios de exposición y pagos cada mes, después te describen con enunciados puntuados como vender tu libro:

1. Crear un ebook y seleccionar formato.
2. Asignar el ISBN.
3. Editar el texto para la distribución minorista con los parámetros que requieren para la promoción.
4. Se fija el precio y se eligen los establecimientos minoristas.
5. Publicar (En caso de que se quiera imprimir un libro y distribuirlo en tiendas, se debería comprar y aprobar una copia de prueba del libro antes de enviarlo a los establecimientos de ventas), sin embargo, al final el proceso se podría terminar en el punto número cuatro o bien abre las puertas de la distribución tradicional de los autores para sus libros.

Además, una demostración con ejemplos de lo que puedes seleccionar para personalizar tu publicación y de lo que puedes generar incluyendo el costo de

fabricación como precio base, la cuota de Lulu y la ganancia que se dirige al autor, la cual depende y puede variar a partir de la obra.

✓ Para comprar

Ahora bien en este apartado, lo primero es una barra de contenido promocional, en segunda, el top de los más vendidos en la plataforma y después, la búsqueda por categoría, y finalmente, el apartado de ficción que separan con temas tal vez, se dice más controversiales. Después, al elegir cualquiera de estas categorías, principalmente sale el apartado de “Destacado”, los títulos nuevos en Lulu, un listado donde exhiben “Los 10 principales de esta semana” y por último, “Los favoritos del personal de Lulu”.

Hoy en día, Lulu tiene otra compañía además de las plataformas, que se llama “Replay Photos”, que oferta fotografía profesional de deportes profesionales y universitarios, además de productos personalizados.

El lienzo de la compañía Lulu Press Inc. (Véase. Cuadro 6), es el siguiente:

Cuadro 6

Lienzo de Lulu Press Inc.

AsC	AC	PV	RCI	SM
Establecimientos minoristas populares y las relaciones cliente proveedor. Mantener al pendiente los clientes, es decir vendedores y compradores de la plataforma.	Excelente desarrollo de la plataforma	Servicio de autopublicación y gestión propia del material. Contenido especializado	Agrupaciones con comunidades de interés.	Nichos de mercado, diferentes públicos.
	RC Diseño y autocontrol de las especificaciones para las obras escritas. Impresión bajo		C Su recepción es el sitio web de manera primordial	Brecha abierta de publicación para cualquier autor, ya sea reconocido o principiante, clasificando a todos cómo

	demanda		especializados
EC	Variable y de escala al depender de los autores, los costos de producción y distribución con los establecimientos minoristas		FI
			Tarifas del servicio de la plataforma al publicar obras y comisiones por ventas que son pequeñas que cuentan con cada venta de una publicación

Nota: Creación propia.

3.3 Caso The LEGO Group

✓ LEGO

Introducción

Desde tiempos inmemorables, se les conoce a los vikingos como personajes negociantes y conquistadores en el criterio popular, en particular, este es un caso de éxito, a escala de una grande travesía, se dice que para desarrollar este pensamiento tan imaginativo y tener las ganas de apoderarnos de algo nuevo o bien crearlo, se debe hacer una estimulación de querer explorar los límites y desafiarlos continuamente, no solo desde un etapa temprana de la vida si no seguir entrenando las habilidades con el paso del tiempo. Para inventar muchas combinaciones, los bloques armables han sido juguetes en la historia diseñados especialmente para los niños, donde los bloques eran o bien son, grandes y reconocibles para todos estos, ya que así con juguetes simples y al dejar libre su imaginación, se ayuda a su desarrollo físico e intelectual, porque al hacerlo crean y cuentan sus propias historias.

LEGO desde su creación tenía clara su ideología y por varios años se ha mantenido entre el top de vendedores de juguetes alrededor del mundo, por la evolución que le ha dado a su producto, también la clave de su éxito ha sido marcar la pauta de cómo jugar creativamente al tener una inmensidad de combinaciones y aportando no solo ideas, si no, utilizar sus habilidades administrativas para incluir la animación o película en boga, creando productos exclusivos o coleccionables, porque, al jugar con diversos tamaños, colores,

estructuras, formas, segmentos de mercado y más, abarcan todos los públicos, ya que en la actualidad su mercado no solo es enfocado a los niños.

3.3.1 Antecedentes

Con sede en Billund, Dinamarca; Grupo LEGO fundado en 1932 por Ole Kirk Kristiansen tiene fielmente el lema “Sólo lo mejor es lo suficientemente bueno”. En el cual se ha inspirado la compañía, para tomar decisiones fundamentales con el paso del tiempo. Igualmente el origen de su nombre está formado ingeniosamente por las palabras en danés “LEg GOdt” que tiene por significado, “jugar bien”. Datos recuperados del sitio en línea. (The LEGO Group, 2019).

A continuación, plasmaré los datos que exponen en LEGO.com, en forma de una línea de tiempo, cabe mencionar que es muy extensa y se desarrolla por año, sin embargo, solo se seleccionó parte de lo más destacado para orientación de esta investigación.

El principal compromiso de la empresa, es el desarrollo infantil, para inspirarlos mediante el juego; sus inicios según la edición de los datos en la página web, es que eran una empresa local que vendía juguetes de madera, ya que el fundador era maestro carpintero y vendían ensambles sencillos como escaleras de mano, tablas de planchar o juguetes de madera teniendo desde el principio a 6 personas empleadas, que en los 10 años siguientes ya se habían convertido en 40 aproximadamente, en 1946 es la primera en comprar una máquina de moldeo por inyección de plástico para producir juguetes, y para el año de 1949, la compañía producía alrededor de 200 piezas plásticas de diferentes tamaños y juguetes de madera incluyendo unos ladrillos de vinculación automática (precursores de los bloques de LEGO que existen actualmente), también en este tiempo el primer embalaje con cuatro colores fue introducido.

La palabra LEGO es oficialmente registrada según datos propios de LEGO, en Dinamarca el primero de mayo de 1954. Después en 1957 es nombrado director general, Godtfred Kirk Christiansen hijo del fundador, un año después se convierte en el líder de la compañía a causa del fallecimiento de su padre, mismo año en que el sistema de acoplamiento “*stud-and-tube*” es patentado. Este sistema es el

característico de la compañía aunque hoy en día existe un nuevo sistema de acoplamiento que hace a los modelos mucho más estables. Otro avance, es que las máquinas de producción son tan automáticas que un solo operador, puede manejar dos máquinas al mismo tiempo. Empezando los años sesentas, se discontinuó la producción entera de juguetes de madera. Para el año de 1978 se crean las mini figuras de “LEGOLAND” con brazos y piernas movibles.

Se han resaltado los puntos relevantes cronológicamente, que van marcando pautas para la nueva compañía como se conoce hoy en día, para 1990, grupo LEGO es una de las diez más grandes manufactureras de juguetes en el mundo y la única en Europa. Se establece en 1994 LEGO México, y en 1997 y por primera vez se incluye un CD-ROM que contiene instrucciones de construcción en un set. Sin embargo, aunque he plasmado los logros, también parte de su historia es que tuvieron déficits y hasta enero de 2004 anunció los resultados del 2003 teniendo un déficit mayor a los que había presentado antes. Pero solamente un año más tarde, vuelven a presentar utilidades y lo anuncian. (The LEGO Group, 2019).

Finalmente, en su sitio oficial ellos escriben que están orgullosos de que LEGO haya sido nombrado “El juguete del siglo” dos veces y que aunque han tenido avances, LEGO brick es el producto más importante por las posibilidades ilimitadas, la imaginación y la creatividad a través del juego.

En la actualidad LEGO, se puede considerar que la otra mitad de la firma, está relacionada con los mayores; como se ha dicho anteriormente; a vender a los aficionados adultos que han diseñado con los mini bloques, prototipos profesionales con ellos.

Además de venderse físicamente los productos en tiendas y en catálogos, la principal atención ya no es la tradicional, sino cada vez más y actualmente enfocado a la tienda online, por todos los artículos que posee, en una estantería se puede tener algunas unas docenas por tienda, es decir, productos limitados pero por todos los miles de artículos que existen, conviene y se crea en el sitio web del gran repertorio de juguetes, para atraer los diferentes públicos, ya que al menos el

90 por ciento de los productos de LEGO no están disponibles en las exhibiciones siendo el inventario y la distribución favorables para los nichos.

Otra ventaja a través del sitio en internet, es que no debe repartir las ganancias con los expositores de las tiendas físicas, ya que sí, por ejemplo, es un 10 por ciento lo que se genera ahí, todavía se debe restar la comisión para las estanterías. Por lo tanto, la gama de los precios en la web es mucho más amplia y se puede adaptar a los compradores.

3.4 Tema

Para Strid y Andréasson (2007)

“...La empresa utiliza la simplicidad con variaciones constantes, es decir nuevos giros...” (p.60)

LEGO tiene grandes historias entre sus filas, mediante contratos de licencias con organizaciones creativas como Lucasfilm.⁴ Desde el 2005, se empezó a experimentar con el contenido generado por los usuarios y lanzó LEGO Factory donde los usuarios arman sus kits de bloques personalizados y realizan sus pedidos en internet; novedoso para su año; además que ofrecen servicios para permitir a sus clientes diseñar sus propios temas y personajes.

Para Osterwalder y Pigneur (2011)

“...este modelo implica la transformación de la cadena de valor.” (p.72).

Además de ayudar a los usuarios a diseñar sus propios kits, LEGO Factory vende kits diseñados por otros usuarios en internet algunos de los cuales tienen mucha salida y se ayudan mutuamente entre los usuarios, esto lo hacen para ampliar una línea de productos que antes estaba limitada.

Para Osterwalder y Pigneur (2011)

“Los clientes que crean nuevos diseños de LEGO y los muestran en internet se convierten en socios clave que generan contenido y valor...” (p.73).

Para Strid y Andréasson (2007)

⁴ Lucasfilm Ltd: Una de las principales compañías de servicios de entretenimiento, pionera en efectos visuales y sonido. Fundada en 1971 en San Francisco, California. Estados Unidos. (Lucasfilm, 2019).

A partir de la era digital, el sitio web se hizo de su propia popularidad, “convirtiéndose en uno de los más familiares y cercanos a las personas en el mundo según datos que proporciona la empresa (p.61).

En fin, se puede agregar que la evolución conforme a la innovación es su motor.

Bien, para describir su página web, en el inicio de esta, además de tener el promocional en el encabezado, le siguen los íconos, novedades, exclusivos, promociones, festividades, VIP y por último Pick a Brick. (En orden simultáneo). Donde dependiendo de las necesidades del consumidor, se pueden unir, diseñar, publicar o comprar diferentes productos, anteriormente desglosados y descritos.

El lienzo en el caso de The LEGO Group, (Véase. Cuadro 7), es el siguiente:

Cuadro 7

El lienzo de The LEGO Group

AsC	AC	PV	RCI	SM
La fidelidad de los clientes que crean nuevos modelos, los convierten en socios clave que generan contenido, ideas, y por lo tanto valor para la empresa	Gestionar de forma excelente el sitio web pues es el mayor soporte de atención al cliente para instructivos, diseños, programas. Producción y logística eficientes	Crear kits personalizados es lo que busca cada fan y se lo venden, además de que es sencillo utilizar el sitio web ya que todo tiene referencias, claves, numerados y crea la	Además de lo convencional, el contenido especializado y el fanatismo de los clientes que buscan alternativas a los sets convencionales	Segmentado que incluye contenido para muchos rangos de edad y pericia, como: Exclusivos, VIP, educacionales y desarrolladores. Todo clasificado
	RC Cuentan con físicos e	experiencia de estar inmerso el LEGOLandia	C Sitio web por la relevancia que	

	<p>intelectuales para sobresalir a las adversidades</p>		<p>tiene inmerso, aunque la red de logística y fama con sus minoristas es importante a su vez</p>	
EC	<p>Sus ganancias son el modelo tradicional de producción y logística</p>		FI	<p>Venta al por menor de grandes volúmenes, es decir, cosechar en masa pequeños ingresos de un gran número de ventas de artículos diseñados</p>

Nota: Creación propia.

CAPÍTULO IV

"Alerta, los necios están en todas partes".
Del Hamaval, poema vikingo del siglo XIII.

Desarrollo de los ejemplos a comparación

4. Metodología (Cualitativa)

Introducción

En este capítulo, la idea principal es conseguir plasmar algunos de los factores del lineamiento general del trabajo, con la información recabada de esta investigación, tales como las fuentes que fueron consultadas, las variables que se encontraron, y los indicadores que en este caso fueron tomados de apoyo para ejemplificar las explicaciones.

4.1 Comparación de EU y DK

Tema:

Para demostrar el tipo de estudio cualitativo, se encontró que es una teoría fundamentada con los marcos conceptuales al tema original, porque está en búsqueda de nuevas formas de entender los procesos sociales de los países seleccionados, en particular, de estas dos organizaciones en las que se basa el trabajo de investigación.

Es importante resaltar, que las variables sería lo más relevante a comparar y se agrega que el tamaño de la empresa y la superficie país, son el factor más influyente; en este caso:

- Estados Unidos (9'834 millones km²)

- Dinamarca (42.933 km²)

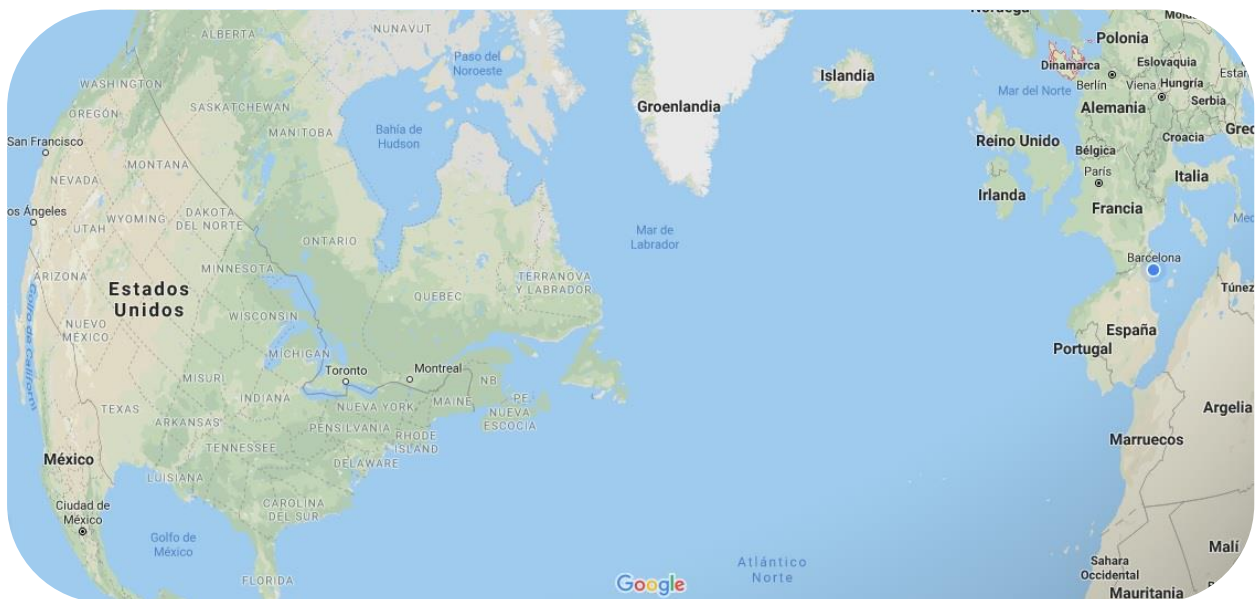
(Según Alphabet Inc., 2019)

Principiando, la longitud territorial es inversamente proporcional al tamaño de la organización que elegí, es decir, EUA es más grande y Lulu.com más pequeña como organización y al revés DK es más pequeño como país y LEGO es una multinacional, si se comparan, esta situación representa en el futuro, métricas que se pueden sustentar en explicaciones generales y cualitativas, específicamente como

empresas, pero que cuantitativamente sería forzado y claramente abrasador, por parte de la organización más grande, que en este caso es LEGO, debido a la dimensión de su estructura mundialmente y para el objetivo de estudio de este trabajo. Claramente Estados Unidos puede verse inmediatamente en la parte izquierda, y se contorneo Dinamarca con color rojo al seleccionarlo en el buscador, en la parte superior derecha. (Véase. Cuadro 8).

Cuadro 8

Localizaciones en el mapa



Nota: Captura de pantalla utilizando el servidor de aplicaciones de mapas de Alphabet Inc.

Se trata dar a entender, que geográficamente los países tienen una enorme diferencia; aunque hablando económicamente se mantienen en las cumbres de las potencias más desarrolladas actualmente; así también, la influencia de LEGO para Dinamarca no se puede comparar con la influencia de Lulu.com para Estados Unidos, por el motivo de que es más relevante como una empresa danesa mundialmente reconocida LEGO a comparación de Lulu.com, que aún y por ser un servicio electrónico, no tiene, ni factura enormes cifras como la primera empresa.

4.2 Actualidad

Sin embargo, se pueden resaltar algunos datos curiosos y relevantes para esta investigación:

Según el foro económico mundial (FEM) llevado a cabo este mismo año, en su “Informe de competitividad global 2019: cómo terminar una década perdida de crecimiento de la productividad”, los países elegidos a comparación en este escrito,

Para el FEM (2019)

“...se muestran como aquellos países con un enfoque holístico a los desafíos socioeconómicos.”

Ubicándose liderando el top diez del ranking de competitividad mundial. (Véase. Cuadro 9).

Cuadro 9

Posiciones mundiales

Ranking global	Diferencia a comparación del año anterior	Puntaje 2019	Puntaje 2018
2°	Descendió un puesto	83.7	85.6
10°	Se mantuvo igual	81.2	80.6

Nota: Datos recuperados de las diez primeras posiciones del ranking mundial.

En resumidas cuentas, para dar un panorama introductorio, el foro se trata en que son 141 economías, a través de 103 indicadores organizados en 12 temas; cada indicador utiliza una escala de 0 a 100, para mostrar qué tan cerca está una economía del estado ideal de competitividad en esa área, el índice mapea este panorama.

Para el FEM (2019)

“...Los puntajes de los países se basan principalmente en hallazgos cuantitativos de agencias reconocidas internacionalmente como el Fondo Monetario Internacional y la Organización Mundial de la Salud, con la incorporación de evaluaciones cualitativas de especialistas económicos y sociales y altos ejecutivos corporativos.”

Para clarificar el concepto de competitividad económica, este se define según el FEM como, el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. También resaltan que en todas las definiciones que se encuentran, todas incluyen la palabra productividad y que ayuda a identificar las mejores prácticas de todo el mundo (Datos recuperados del mismo reporte).

Las dos economías como se puede visualizar, son parte de países que son potencias de innovación. En especial EUA, encabeza las clasificaciones de dinamismo empresarial mientras que DK se mantiene en su posición por el sistema financiero que tiene y la adopción generalizada de las TIC. Ambos tienen su contraparte, el claro retroceso de EUA en su competencia interna y la apertura comercial. Así mismo las severas regulaciones en DK sobre la contratación de mano de obra y salarios extranjeros (Datos recuperados del mismo reporte). A propósito, los datos anteriores arrojan un factor cultural fundamental para analizarse más adelante en el capítulo de resultados.

4.3 Métrica basada en los sitios web de los casos

Ahora bien, se incorpora este apartado a los párrafos anteriores al encontrar similitudes y diferencias en estos países para poder compararlos, retomando el tema principal, se toman los sitios web y sus servicios, como un indicador donde se ejemplifica el uso del modelo de larga cola, en las organizaciones estudiadas.

- ✓ Lulu.com

Casualmente en el apartado “Para comprar” del sitio web de Lulu, podemos notar que se cumple un estatuto del modelo de larga cola donde de cada nicho, hacen un filtro a un género en común con varios títulos de la misma categoría, mostrando los más destacados de lo que ya es destacado, de cada nicho especializado.

- ✓ LEGO

Ofrece herramientas en la web para alentar el intercambio de modelos y otras producciones colectivas. El último ícono de la página de inicio es “Pick a brick”

donde se desarrolla de manera evidente la especialización de los nichos ya que es un servicio creado y dedicado para los usuarios más comprometidos que pueden crear y diseñar sus propios modelos comprando piezas específicas que les hagan falta para su prototipo tienen 1'419 diferentes piezas para la imaginación dentro del catálogo de este ícono.

Métrica que se utiliza para mantener el control antes (2005) y después (2019):

Al dejar que los consumidores personalicen en serie, se encuentran con la siguiente situación:

En el 2009, Anderson describió que antes los paquetes ya estaban diseñados con tal cantidad de piezas y había más de 7'000, con 75 colores posibles, lo que significaba más de medio millón de posibilidades (p.80), sin embargo, en el libro muestran el caso abrumador de comprar sólo por segmentos, donde al final se podían hasta triplicar los costos no solo del usuario, sino también de la empresa, porque si el usuario tenía requerimientos de solo algunas piezas, o bien se perdían o cualquier otro factor; se termina pagando más de ambas partes.

Para combatir esto, Anderson (2009) describe que la compañía LEGO en el 2005 se limitaba de dos maneras: La primera es que cada modelo debe construirse solamente con una única gama de mini bloques, y en segundo lugar las piezas de estos modelos ya vienen pre-embaladas y para decidir la cantidad de piezas de estas bolsas, los aficionados de LEGO crearon una base de datos y un programa informático, donde están explícitas todas las indicaciones que se requieren, como la cantidad de paquetes para poder ahorrar el gasto de un paquete más, si solo se necesitaba una pieza (p.80).

Ahora con el caso anterior, podemos notar que LEGO ofreció el servicio de un nicho en específico, dedicado para aficionados profesionales, teniendo que permanecer fiel a la plataforma para poder entenderlo; no era para todos los usuarios; y no lo hacían de forma popular. Hoy en día año 2019 ya se eligen individualmente y no por paquetes como antes (aunque también existe esa posibilidad para kits), es muy fácil elegir los productos deseados y se redujo el número de piezas, porque LEGO realizó un parámetro de asociación; no porque hayan disminuido las piezas, si no que se

agruparon y se van agregando piezas conforme se crean pero antes contaban los colores como una pieza de recambio; gracias a los filtros que se han implementado, toda la experiencia es demasiado sencilla, ya que te orientan específicamente a tus requerimientos y sí, el costo de cada pieza por comprar en este caso, individualmente, a simple vista es costoso, comparado a los sets grandes o pequeños que vienen agrupados y categorizados en algún tema.

Este ejemplo denota que siempre se puede hacer una clasificación de un nicho pequeño a otro más pequeño, y que la opinión de los clientes es lo que elabora la retroalimentación y el curso de acción a tomar, ambos casos son específicos del modelo de larga cola y su proceso de innovación en el tiempo.

CAPÍTULO V

"Donde hay cambio, hay oportunidades.
Pero el que no ve las oportunidades, verá amenazas".

Peter Drucker.

Exhibición de los casos comparativos

5. Resultados

En suma, se debe recalcar que las cualidades a medir, siguen parámetros de interés para la investigación, al compararlos, se obtendrá si se asemejan en alguna cualidad. (Véase. Cuadro 10,11 y 12).

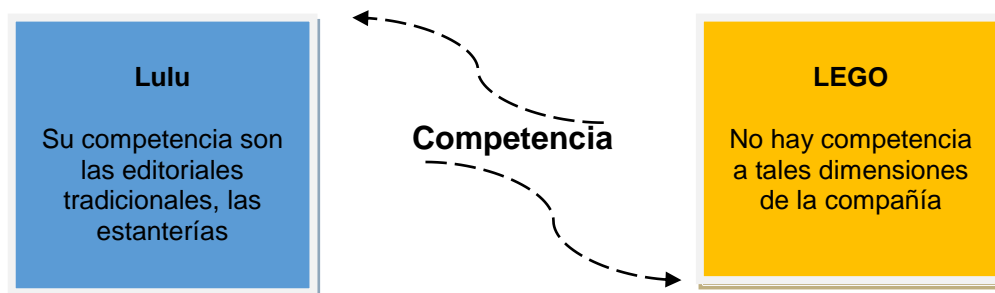
Cuadro 10.

A comparar...



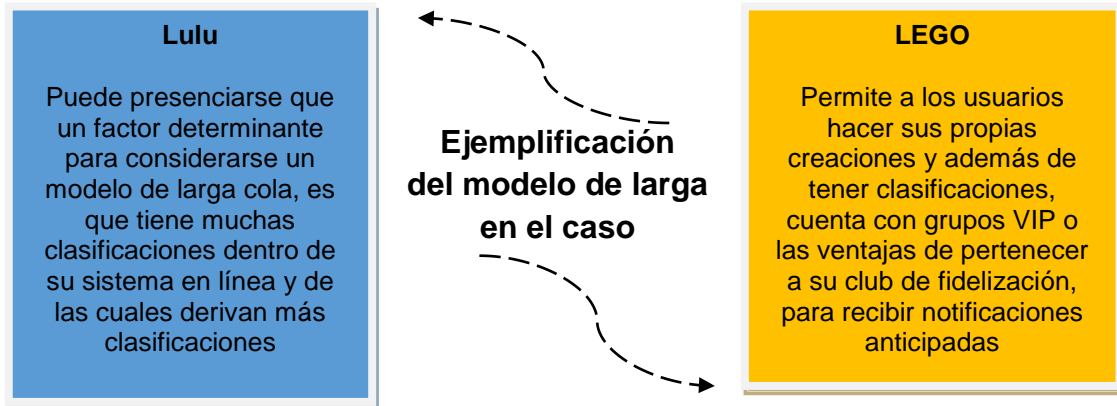
Cuadro 11.

A visualizar...



Cuadro 12.

A entender...



Nota: Creación propia.

5.1 Puntos uniformes

Ambas empresas utilizan el modelo de negocios enfocado a los sitios web.
Le dan la máxima importancia a tener contenido destacado de cada apartado especializado. Es decir, que usan filtros y más filtros para asesorar a los usuarios.
La implementación de mantenimiento al sitio web y actualizaciones, hace que la información que se pueda encontrar en obras escritas de años recientes; sea rápidamente; parte de los antecedentes históricos, por lo veloz que pueden las compañías ajustarse a las peticiones de los clientes, sobre todo el contenido en los sitios en línea.
Se preocupan como uno de los estatutos principales, por el desarrollo de los niños.
Actualmente están en la búsqueda de tener menos impacto ambiental, investigando por manera sustentables al papel y al plástico, respectivamente.
Poder para los usuarios de crear contenido especializado, y que este contenido especializado, se convierta en su propuesta de valor.
Ambos apuestan por la digitalización de sus contenidos.
Innovación de la tecnología que presentan.

Como se puede notar, son más las puntualizadas características que comparten, por lo tanto la utilización de ambos casos del modelo de larga cola, les dan los mismos resultados, pero cada uno dedicado a sus dimensiones de tamaño como empresa.

5.2 Intercambios culturales

Uno de sus principales elementos culturales, es que ambos coinciden como países que se encuentran como potencias mundiales en diferentes aspectos que mide el FEM, el cual se concentra, en varios aspectos económicos y de resultados oficiales a nivel mundial.

La influencia que pueden tener en el contexto de negocios y su propuesta de valor, es que dimensionan en grande, entonces quieren abarcar muchos campos; tal cual como el modelo de larga cola lo dicta; quieren ser accesibles y muy reconocidos internacionalmente. Por lo tanto, sus líneas de acción se enfocan a la universalidad que pueden otorgar todos los ámbitos en sus productos, sin olvidar que hacen nichos especializados y se preocupan por orientar al cliente.

La cultura, en cuanto a la adaptación del modelo, se resume en esta investigación que concuerdan en muchos elementos y que no importa el número de habitantes que existan en las regiones, siempre los clientes querrán; al menos en estos tiempos; decir que desean diferenciarse del resto y seguir al mismo tiempo, perteneciendo en un grupo social donde se sientan identificados.

En cuanto a su impacto mundial, se podría medir con base en los años de trayectoria de cada compañía, en sí, las dos son reconocidas y en un balance de popularidad, creando un promedio las dos han ido avanzando desde sus orígenes de una forma paulatinamente hacia arriba por su éxito y creaciones transformadoras en su respectiva época.

Para aclarar, no se está midiendo el punto de vista político en esta investigación, pero respecto a los puntos de interés, el siguiente resultado dice mucho acerca de las

culturas y él cómo se visualizan en cada país, pues hay consecuencias económicas que rigen el desarrollo de las empresas y las facilidades otorgadas a su sociedad.

Entonces, lo que llama la atención y debido a las autoridades políticas, ambas naciones que se han repasado, concuerdan en no brindar facilidades a personas del extranjero para residir y trabajar en el país, este factor también es un atraso para los parámetros económicos y de innovación como los indicadores del FEM lo afirman.

Por último, lo que se aprende revisando diferentes culturas es “to think outside the box”, donde se pueden ganar muchos saltos al implementar una estrategia o un modelo de negocio que ya se encuentre testado por varios casos de éxito y ganando territorio, sin embargo, siempre la diferenciación que se ofrezca como propuesta de valor más novedosa y diferente, seguirá siendo partidaria y original, para cubrir las necesidades de los clientes; visto desde un punto empresarial.

CONCLUSIONES

"Nuestro destino nunca es un lugar, sino una nueva forma de ver las cosas"

Henry Miller.

Conforme al trabajo y las preguntas de investigación, primero se enlistan los objetivos que predeterminaron este trabajo, después haré un resumen justificando el tiempo en el que se llevó a cabo el temario presentado, tratando de destacar los hallazgos, y por último se explicará mi experiencia:

1. Un modelo de negocio va de la mano con la tecnología y evoluciona para ser un proceso transformador.
2. La creación de valor además de ser un hecho diferenciador, precede del diseño del modelo de negocio.
3. Un modelo de negocio que es bueno es casi imposible de imitar, aunque puede ser la raíz o la guía para algún otro emprendedor, la verdad es que no hay una receta que guíe los pasos y sobre la marcha, la toma de decisiones y el improvisar correctamente cuando sea necesario, es el éxito futuro.
4. La ventaja competitiva estratégica es un indicador que puede determinar el modelo de negocio de las organizaciones y una forma de ser medido es por el foro económico mundial con base en 12 temas de interés.
5. La estrategia, es la mejor forma de creación de valor y procede del diseño de modelos de negocio.
6. El valor creado depende de las decisiones estratégicas.
7. Una propuesta de valor se mide a través de la satisfacción de los consumidores, que son los preferirán y lo convertirán en un indicador de calidad.
8. El modelo de la larga cola no es un modelo novedoso, simplemente fue acuñado en tiempos recientes.
9. Aún falta tiempo para saber los resultados de este tipo de modelo, en su contraparte a los beneficios, y saber la extensión a la que puede llegar o a que otras situaciones se podría enfrentar, pero eso solo se medirá en el transcurso del tiempo y su prospectiva.

10. La asesoría del cliente; con filtros, electrónica o cara a cara; es lo que hace que los nichos especializados funcionen y otorguen resultados.
11. La cultura organizacional es compartida por los elementos de una organización y es determinante para generar la ventaja competitiva estratégica de una organización.
12. La cultura regional interviene dentro de los procesos de cada área de la compañía para definirse, sin embargo, ambas compañías preceden de crear productos para todo tipo de públicos y están abiertos a que cualquiera pueda diseñar a través de sus plataformas.
13. Las problemáticas en las compañías a las que se tiene que enfrentar es gestionar día a día la plataforma y atender las dudas y peticiones de los usuarios, entonces es el diseño y creación de alternativas de uso que se acoplen a cada uno de ellos, en el sitio oficial ambas tienen un despliegue de información siempre accesible, en el cual te puedes comunicar como cliente, de varias maneras con su staff.

En resumidas cuentas, esta investigación tomó un tiempo considerable, y como un objetivo logrado, tanto de enseñanzas como de vivencias, se dio la oportunidad de visitar por periodos de tiempo, los países donde se basó la investigación, sin embargo, donde hubo mayor permanencia y fue, donde se realizó la investigación, es España. De esta manera se puede añadir brevemente; en este apartado con más libertad; que se pudieron visualizar que las fuentes de información (en España) y sus autores, alaban mucho a los países nórdicos y ni hablar del estado fantástico que crean de Estados Unidos, también como diferencia multicultural, la sociedad catalana/española se encuentra en una situación disruptiva, donde lo más conveniente es expresarte de modo contemplativo, donde no es buena idea intervenir, si no, simplemente aprender de las posturas.

A pesar de todo, se entiende que la lejanía es atractiva; pero se intuye que es más fácil ver lo que hace el país de al lado, en vez de trabajar con esmero en el propio estado. Por lo mientras, se encontró en esta experiencia, que existe la “vanidad cultural” y que al menos se visualizó en cuatro países; definitivamente reconocible. La distancia hace que cambien las necesidades, pero no los deseos mayoritarios, y es por eso que un modelo

de negocio puede ser implementado, solo con adaptarse a los cambios regionales y hacer partícipe de la cultura a dicho modelo.

BIBLIOGRAFÍA/REFERENCIAS/FUENTES DE INFORMACIÓN

Aguirre Sádaba, Alfredo A.; Castillo Clavero, Ana Ma.; Tous Zamora, Dolores. (1999) *Administración de organizaciones. Fundamentos y aplicaciones*. Madrid. Ediciones Pirámide. (404 pp.)

Alles, Martha Alicia. (2007) *Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos aires. Granica. Primera edición. Segunda reimpresión. (304pp.)

Anderson, Chris. (2009) *La economía Long Tail. De los mercados de masas al triunfo minoritario*. (Villegas Silva Lezama, Federico. trad.) Barcelona. Ediciones Urano. (379 pp.)

Anderson, Chris. (2008) *The Long tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*. United States. Hyperion. (238pp.)

Davies Mark., Catling Tina. (2013) *¡Lo quiero! Cómo planificar una estrategia de marketing basada en la generación de expectativas*. (Vidal, Mar. trad.) Barcelona. Gestión 2000. (191 pp.)

Hernández y Rodríguez, Sergio., Palafox de Anda Gustavo. (2012) *Administración. Teoría, Proceso, Áreas funcionales y Estrategias para la competitividad*. México. Mac Graw Hill. Decimocuarta edición. (651 pp.)

Kotler, Philip., Cámara, Dionisio., Grande Ildefonso., Cruz Ignacio. (2000) *Dirección de Marketing. Edición del milenio*. (Moreno, Yago., Hamad, José., Belló Cristina. trad.) Madrid. Pearson Education, S.A. Décima Edición. (848 pp.)

Kranz Maciej. (2017) *Internet of things. Construye nuevos modelos de negocio*. España. LID Editorial Empresarial. (287 pp.)

Mootee, Idris. (2014) *Design Thinking para la innovación estratégica. Lo que no te pueden enseñar en las escuelas de negocios ni en las de diseño*. (Daniel Menezo García. trad.) España. Empresa Activa. (210pp.)

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves. (2011) *Generación de modelos de negocio*. (Lara Vázquez. trad.) Barcelona. Deusto Grupo Planeta. (280 pp.)

Strid, Steve. Andréasson, Claes. (2007) *El Manifiesto vikingo. Escandinavia: Una manera diferente de dirigir empresas y conquistar mercados*. Barcelona. Alienta Editorial. (144 pp.)

Mateo, Juan., Valdano, Jorge. (1999) *Liderazgo*. Madrid. El País Aguilar. (285pp.)

Ventura Victoria, Juan. (2008) Análisis estratégico de la empresa. España. PARANINFO Cengage Learning. (502 pp.)

Yates, Carmen. (2008) *La empresa sabia. La excelencia para una gestión innovadora.* España. Ediciones Díaz de Santos. (170 pp.)

MESOGRAFÍA

Agencia EFE. (2007) Lulu.com o “todo el poder para los autores” Recuperado el 17 de agosto de 2019 de <https://web.archive.org/web/20070718114434/http://www.laflecha.net/canales/comunicacion/lulucom-o-todo-el-poder-para-los-autores/>

Agencia EFE. (2007) Lulu.com Recuperado el 2 de octubre de 2019 de <http://www.lulu.com/about/our-story>

Alphabet Inc. (2019) Extensión territorial Dinamarca. Recuperado el 30 de octubre de 2019 de https://www.google.es/search?q=extensi%C3%B3n+territorial+dinamarca&biw=701&bih=608&sxsrf=ACYBGNQ-PGqQ09GNxUsYfkRkjEqVftCIEA:1573152707072&source=lnms&sa=X&ved=0ahUKEwj786DC4tjIAhXXiVwKHbuACL4Q_AUIDSgA

Alphabet Inc. (2019) Extensión territorial Estados Unidos. Recuperado el 30 de octubre de 2019 de https://www.google.es/search?sxsrf=ACYBGNTb99za6bxo1f2mivB51fm6pitjZQ%3A1573148952957&ei=GFnEXceKOoi-Uv-frpAH&q=extensi%C3%B3n+territorial+estados+unidos&oq=extensi%C3%B3n+teritorial&gs_l=psy-ab.1.0.35i304i39j0i13l9.3657216.3661190..3662665...2.4..0.154.2153.9j12.....0....1..gws-wiz.....10..0i71j35i362i39j0i131j0i0i67j35i39j35i39i70i251j0i20i263j0i22i10i30.WIRJra4mld8

Estación Vintage (2019) Jukebox, Tocabos y Gramolas- El mejor sonido actual con estilo retro. Recuperado el 22 de mayo de 2019 de <https://estacionvintage.com/jukebox/>

Femat, Evelyn. (2011) ¿Hay alguna definición para diseño comercial?. Recuperado el día 25 de noviembre de 2019 de <https://isopixel.net/2011/03/09/disenio-comercial/>

Fernández Luzón, A. (2017) “Gutenberg: el inventor que cambio al mundo”. Recuperado el 11 de enero de 2019 de https://www.nationalgeographic.com.es/historia/grandes-reportajes/gutenberg-inventor-que-cambio-mundo_11140/2

Lecuona, Manuel. (1998) *Manual sobre Gestión de Diseño para empresas que abren a nuevos mercados.* Barcelona Centro de Diseño. (53 pp.) Recuperado el día 25 de noviembre de 2019 de

https://www.bcd.es/site/unitFiles/2122/GD_Manualsobregesti%C3%B3ndeldise%C3%B1o.pdf

Lucasfilm Ltd. “Our story” Recuperado el 1 de febrero de 2019 de <https://www.lucasfilm.com/who-we-are/our-story/>

Lulu Corporate Profile. Lulu.com. Recuperado el 2 de octubre de 2019 de <http://www.lulu.com/about/our-story>

Lulu.com. Recuperado el 2 de octubre de 2019 de https://www.lulu.com/es/es/shop/libros/juegos/cES_LULU_BOOKS-cES_LULU_BOOKS_GAMES-p1.html

Lulu Press Inc. (2019) Recuperado el 10 de agosto de 2018 de <https://www.lulu.com/>

McGovern, Gerry. (2006) “*La teoría de la Larga Cola. Una teoría prevé el fin de los éxitos en masa en la red.*” Periódico digital “El País” [versión electrónica] Recuperado el 5 de julio de 2019 de https://elpais.com/tecnologia/2006/02/28/actualidad/1141118880_850215.html

Red hat. Sitio web oficial. Recuperado el día 12 de agosto de 2019 de <https://www.redhat.com/es>

The International Speakers Bureau. (2018) Michael E. Porter Gurú mundial sobre estrategia y competitividad. Recuperado el día 22 de octubre de 2019 de <https://grupobcc.com/speakers/michael-e-porter/>

The LEGO Group “About us” Recuperado el 1 de febrero de 2019 de <https://www.lego.com/es-es/aboutus/lego-group/the-lego-group-history/>

Valadez, Isabel. (2018) Identidad cultural, ¿qué define al mexicano? [versión electrónica] Gaceta Fes Aragón, No. 379. (17-18p.) Recuperado el día 26 de noviembre de 2019, de <https://publicaciones-aragon.unam.mx/repositorio/gaceta/379/379.pdf#page=19>
<http://www.fundacionunam.org.mx/unam-al-dia/sabes-que-define-al-mexicano/>

World Economic Forum. (2009) Here are the top 10 most competitive economies in the world. Recuperado el 10 de octubre de 2019 de <https://www.weforum.org/agenda/2019/10/competitive-economies-world>

World Economic Forum. (2009) Report Global Competitiveness Report 2019: How to end a lost decade of productivity growth. Recuperado el 9 de octubre de 2019 de <https://es.weforum.org/reports/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth>