



Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche Grado de Relaciones Laborales y
Recursos Humanos

Trabajo fin de grado

Curso académico 2015-2016

DESCRIPCIÓN DE LOS DIFERENTES MODELOS DE NEGOCIO Y SU
APLICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA ASESORÍA FISCAL/LABORAL.

Alumna: María Francisca Cruz Martínez

Tutor: Prof. Abel Torrecillas Moreno

RESUMEN

En este trabajo queremos dar visibilidad a algunos de los diferentes modelos de negocio que nos encontramos en el mercado comercial, así como exponer algunos ejemplos de cómo se pueden utilizar estos modelos de negocio.

Despejaremos algunas dudas sobre las ventajas y desventajas de los distintos modelos, su forma de poner en marcha sus características y conocer los subtipos que hay en cada modelo.

A lo largo del trabajo se van desgranando los distintos modelos que podemos encontrar en el campo de la asesoría laboral o fiscal, aportando diferentes ejemplos de empresas y funciones que cada uno de ellos tienen.

Como todos sabemos Inditex, y sobre todo Zara, ocupa un lugar importante en el terreno comercial y aun sin grandes campañas de publicidad triunfa por todo el mundo. Por ello, también analizaremos en qué se basa su modelo de negocio y qué características proyectan de cara a los consumidores.

Otro de los grandes modelos de negocio que triunfa en todo el mundo es el de Ikea. Por ello procedemos a estudiar su forma de funcionar en el mercado laboral y en qué se basa su propuesta de valor.

Con todo lo expresado, pasaremos a dar unos consejos para conseguir descifrar qué tipo de modelo se amolda mejor a nuestro proyecto y así no fracasar en nuestra nueva experiencia empresarial.

ÍNDICE

1. MODELO DE SUSCRIPCIÓN.....	5
1.2 Características de un modelo de suscripción	6
1.3 Ventajas e inconvenientes.....	7
2. MODELO DE NEGOCIO CEBO Y ANZUELO.....	8
2.2 Modelo tradicional de cebo y anzuelo	8
2.3 Modelo inverso de cebo y anzuelo.....	8
2.4. Claves para el buen funcionamiento de este modelo	9
2.5. Ventajas y desventajas	9
3. MODELO DE NEGOCIO DE AFILIACIÓN	10
3.2. Ventajas y desventajas	11
4. MODELO LONG TAIL.....	11
4.1. Características	12
4.2. Ventajas y desventajas del long tail o cola larga	13
5. MODELO FREEMIUM.....	14
5.1 Ventajas y desventajas	15
6. EL CROWDFUNDING	16
6.1. Tipos de Crowdfunding:	16
6.2. Ventajas e inconvenientes.....	18
7. MODELO DE LA FRANQUICIA	18
7.1 Ventajas de la franquicia.....	19
7.2 Desventajas de la franquicia	20
7.3 Tipos de franquicias	20
8. INDITEX, UN MODELO DE NEGOCIO PARTICULAR.....	23
9. IKEA, EL GRAN NEGOCIO	24
10. ¿CÓMO ACERTAR CON TU MODELO DE NEGOCIO?.....	26
11. CONCLUSIONES	27

INTRODUCCIÓN. ¿QUE ES UN MODELO DE NEGOCIO?

Entendemos por modelo de negocio “el mecanismo por el cuál un negocio busca generar ingresos y beneficios, prestando atención a cómo una empresa planifica servir a sus clientes”, (Este no es otro manual de creación de empresas, 2012, p. 97).

De forma general se trata de dar respuesta a una serie de cuestiones que el empresario se plantea sobre temas como:

- Clientes
- Ofertas de producto
- Publicidad y distribución
- Tareas
- Recursos
- Beneficios

Cuando una persona quiere emprender un proyecto necesita saber cómo va a generar beneficios y cuál va a ser su nicho de mercado. Por ello, aunque antiguamente se utilizaban herramientas como el plan estratégico o el análisis de la cadena de valor, está en auge la utilización del análisis del modelo de negocio, puesto que es más preciso para determinar de dónde se van a recibir las ganancias del negocio.

Si bien cuando creamos el modelo de negocio debemos saber que no tiene por qué ser lineal y rígido, en ocasiones lo importante de la creación de un modelo de negocio es saber modificar o adaptarse a los acontecimientos que se desarrollen a lo largo del tiempo. Tenemos como ejemplo a Apple: en un principio su andadura empresarial fue la fabricación y comercialización de ordenadores, pero con el paso del tiempo y los nuevos competidores tuvieron que desarrollar otros nichos de mercado. Esto dio paso a su incursión en el mundo de la telefonía móvil, y la creación de un portal de entretenimiento como es “apple store”, lugar donde comprar música, juegos, aplicaciones, etc. Por ello se debe estar abierto a cualquier tipo de evolución en el mercado, o a nuevas propuestas de innovación que puedan generar nuevos ingresos para nuestro negocio.

Por todo lo comentado y porque el mercado va evolucionando de una forma cada vez más dinámica debemos tener claro qué tipo de modelo de negocio se ajusta más a nuestra propuesta empresarial. En las siguientes líneas desgranamos algunos de los distintos modelos de negocio que mejor funcionan en la actualidad.

1. MODELO DE SUSCRIPCIÓN

El modelo basado en la suscripción es aquel que, en lugar de cerrar cada vez una venta para comercializar un producto o servicio, lo que comercializa es el acceso al producto o servicio con una periodicidad (mensual, anual o personalizada).

En un modelo de suscripción podemos diferenciar entre cuatro tipos de suscripciones. Todo dependerá del tipo de servicio o producto que se vaya a ofrecer al cliente:

1.a. Suscripción fija: Se paga el producto o servicio sabiendo con antelación lo que se va a recibir a cambio. Por ejemplo, en una revista, una persona se suscribe y cada vez que salga un nuevo número se le la mandan a casa o se da acceso a la consulta online (según se haya acordado con la publicación).

1.b. Suscripción ilimitada: Una vez se haya realizado el pago al producto o al servicio tendremos acceso ilimitado para disfrutar de los mismos. Un ejemplo puede ser una web dedicada a publicar información para determinados círculos como ingenieros, abogados y demás grupos.

1.c. Suscripción base y pago por uso: Consiste en imponer una cuota base y según el uso que se realice del servicio o producto se añadirá una cuota variable. Caso claro es el de las compañías de telefonía, en las que se contrata una línea de teléfono y según su uso se cobran diferentes elementos.



1.d. Suscripción acotada: En este caso se contrata un número concreto de usos o utilidades del producto o servicio, y cuando ha terminado ese período se puede volver a renovar su utilización.

Podemos hablar de bonos de rayos UVA, una biblioteca privada, un videoclub.

En algunos casos se enfoca este modelo de negocio para servicios como gimnasios, venta de cajitas con muestras, una revista, o cosas por el estilo. Sin embargo existe un ejemplo muy innovador que demuestra que con un poco de ingenio y constancia se puede innovar en un sector tradicional como el de la restauración: un chico que tenía un restaurante que en época estival y días festivos tenía una gran clientela, pero durante la época invernal su masa de clientes disminuía. Por ello decidió convertir una parte del restaurante en un club de maridaje de vinos y realizar un modelo de suscripción a esta sección de su restaurante. Así, al suscribirse, se tenía derecho a catas especiales de vinos, a reservar una parcela del restaurante para las degustaciones, alquilar un espacio en su bodega para guardar cada cliente su propio vino, asistir a eventos en los que el vino sea el protagonista y un largo

etc. Con esto se pone de manifiesto que con un poco de dedicación se puede reinventar un negocio clásico y adaptarlo a las nuevas demandas.

1.2 CARACTERÍSTICAS DE UN MODELO DE SUSCRIPCIÓN

-Temporalidad: Este tipo de modelo requiere que para su buen funcionamiento el producto o el servicio goce de una periodicidad a lo largo del tiempo, que no se trate de algo estacional, ni puntual. Un ejemplo claro de un servicio que no se podría adherir a este modelo de suscripción es una empresa de turroneos o polvorones: aunque poco a poco se va normalizando su consumo durante todo el año, no es algo muy periódico en el tiempo, por lo que la empresa debería de barajar otras opciones de modelo de negocio.

-Formas de pago: El modo de financiación de nuestro negocio es muy importante, por ello debemos de tener claro desde el primer momento cuando iniciamos nuestra andadura empresarial de qué forma vamos a obtener nuestros ingresos. Para ello tenemos tres opciones: el pago por todo el periodo se realiza al principio (muy positivo a nivel de tesorería pero es una barrera para el cliente), el pago por el servicio se realiza en cada subperiodo (por ejemplo mes a mes, lo que implica una mayor complejidad financiera) o el uso de una cuota inicial junto con cuotas de uso en cada subperiodo (nos ayuda a amortizar el coste de adquisición sin poner todo el peso del mismo en el cliente).

-Limitaciones: Debemos de asegurarnos de que el cliente tenga claro el producto o el servicio que va a adquirir: de qué manera lo va a recibir, con qué frecuencia, cuándo y cómo lo va a tener que pagar, cuáles son las ventajas o desventajas que le va a presentar su adquisición, los periodos de renovación, etc. En este tipo de modelo lo principal es que el cliente esté enterado desde el primer momento de todo lo que le va a aportar contratar el servicio u obtener el producto en cuestión. La transparencia es esencial en este caso.

-Prueba: El principal inconveniente de este modelo es el compromiso que adquiere el cliente con la suscripción a un largo plazo al obtener el producto o el servicio. Por tanto se debería de tener en cuenta el ofrecer siempre una gran descripción del servicio o producto que vamos a ofrecer, y en el mejor de los casos intentar ofrecer una muestra gratuita de lo que van a adquirir. En un principio se vería como una pérdida pero en el mayor de los casos servirá para poder captar un nuevo cliente a largo plazo, lo que implicaría rentabilidad durante un largo periodo.

-Relación: En este momento la competencia es elevada y por ello un añadido a nuestra propuesta de valor debe ser la relación que forjamos con el cliente. Cada vez es más común interesarse por los gustos o el uso que le va a dar nuestro cliente a la adquisición de nuestro producto o servicio. Por ello debemos de intentar estar en continuo contacto con el consumidor y ofrecerle mejorar su experiencia con el uso de nuestros productos o servicios a través de ideas, información, etc.

-Ahorro: En este caso se debe transmitir al cliente una visión de ahorro al adquirir el producto o el servicio, así el cliente se convencerá de que es una buena inversión la que

va a realizar; ejemplo claro es la suscripción a un gimnasio, en la cual al darse de alta, si se contratan un largo periodo, la cuota mensual resulta más económica.

-Barreras: No es beneficioso generar barreras al cliente pero sí es necesario saber desde cuándo o hasta qué momento el cliente empieza a ser rentable. Por ello debemos de idear un plan para que el cliente no tenga interés de darse de baja de nuestro negocio y se mantenga su permanencia.

-Renovación: Para plantear la renovación además de ser claros, debe ser un proceso sencillo en el cual el cliente sepa desde el principio cuándo se debe producir la renovación haciéndoselo saber con antelación, dándole la opción de si quiere dejar de ser cliente que lo haga de forma sencilla y no sea una imposición de la empresa.

-Precio a pagar por el cliente: La mayor duda que aparece al contratar un servicio o un producto de suscripción es la cuota a pagar: si incluye todos los gastos que genera el servicio, si existen gastos adicionales o ya va todo incluido. Muchas veces se genera en el cliente una desconfianza hacia la empresa por no definir correctamente la forma de pago y la cuota exacta que tiene que abonar el consumidor.

Si aplicamos al ámbito de los recursos humanos y las relaciones laborales este tipo de modelo podemos poner como ejemplo una asesoría online en la que el usuario pueda realizar una suscripción a un asesoramiento legal en un momento determinado, o si lo necesita, hacer una suscripción permanente de los servicios que ofrece la asesoría vía online. Si en cambio se dispone de una sucursal física, se podría hacer uso de sus servicios de forma más personal. En este caso podríamos estar hablando de una suscripción fija en el caso que se quiera recibir asesoramiento continuo, o de una suscripción acotada en la que se quiera solamente un servicio específico de una consulta determinada en un momento concreto.

1.3 VENTAJAS E INCONVENIENTES

VENTAJAS

Si se plantea una buena campaña de marketing se pueden conseguir bastantes suscriptores, generar más beneficios, y no es necesario tener solamente un producto único que ofrecer ya existe la posibilidad de adaptarse a las necesidades del consumidor.

DESVENTAJAS

En el campo de los inconvenientes el más claro es el económico. En este caso se debe llegar a un mínimo en percepción de pagos para poder seguir con el negocio. Al percibirse los ingresos con una temporalidad establecida hay que esperar a ese tiempo para saber si por un lado seguimos con los mismos suscriptores o por el contrario contamos con menos. Así también sabremos si el producto ha tenido aceptación o no, y así poder seguir creciendo en lo económico y en consumidores.

2. MODELO DE NEGOCIO CEBO Y ANZUELO

Se trata de un modelo de negocio en el que se vende (o incluso se regala) un producto a precio muy bajo (el cebo) con el fin de “engancharse” al cliente en la compra repetitiva de repuestos, consumibles o servicios donde el margen es bastante más alto (el anzuelo o gancho).

Los inicios de este modelo se le otorgan a King C. Gillette, ya que el uso de las maquinillas de afeitar se utilizó como cebo, para más tarde lanzar los recambios de las maquinillas como anzuelo, el cebo siempre resulta más económico para reclutar a los clientes y más adelante presentar el anzuelo a un costo más elevado.

Para este tipo de modelo tenemos dos variables: el modelo tradicional y el modelo inverso:

2.2 Modelo tradicional de cebo y anzuelo: La importancia de presentar un cebo atractivo y a un coste bajo o incluso gratis, es el mayor reclamo de esta variable. Se tiene que ofrecer un cebo que enganche al cliente y quiera adquirir lo que vaya a ser el anzuelo, aun sabiendo que el anzuelo suele ser a un precio más elevado para poder recuperar la inversión que se ha producido en la creación y puesta en marcha del cebo.

2.3 Modelo inverso de cebo y anzuelo: Como bien se indica en este caso se produce la situación contraria, la inversión inicial es mayor para a lo largo del tiempo ir adquiriendo componentes más económicos que complementen la adquisición inicial. El gran ejemplo es el iPod de Apple, la inversión del producto inicial es elevada pero a su vez te permite obtener canciones individuales a un coste más bajo que si se comprara el álbum completo del artista; también como ejemplo tenemos los “smartphones” por los cuales se paga un precio inicial cuantioso, y luego su mantenimiento con las compañías es más bajo.

Con el paso de los años este modelo de negocio ha ido evolucionando con la incursión de las nuevas tecnologías y nuevas demandas de los consumidores. Tradicionalmente este modelo se utilizaba para la venta de productos físicos, pero poco a poco se ha ido utilizando en productos virtuales o digitales, tanto como aplicaciones o libros digitales, como podemos comprobar con Amazon kindle.

El modelo de cebo y anzuelo se ha extendido bastante en su uso en el mercado, incurriendo en varios sectores de comercio. Lo podemos encontrar por ejemplo en los ambientadores “ambipur”: este formato vende los propulsores a un precio medio y lo que

realmente genera beneficios es la venta de recambios para los propulsores de ambientador.

Otro tipo de sector que está haciendo uso de este modelo es el de la perfumería, en concreto el perfume “Angel de Thierry Mugler”. La adquisición del formato recargable es un poco más elevado en el precio que el formato no recargable. En este caso podemos aplicar este modelo haciendo ver que el formato recargable es el cebo en el que se hace una inversión mayor, para más tarde ir rellenando el perfume por un precio menor, y en el caso del formato no recargable se debe de invertir el mismo coste cada vez que se adquiere el producto.



2.4. Claves para el buen funcionamiento de este modelo.

Para que el modelo de cebo y anzuelo sea efectivo tenemos que saber bien si el cebo que vamos a lanzar va a ser gratuito, a un bajo coste o a un coste elevado, para así tener claro si nos enfrentamos al modelo tradicional o al modelo inverso. En paralelo tenemos que planear cómo se van a obtener los beneficios a través del anzuelo, ya que según si hemos iniciado el modelo tradicional o el modelo inverso, se plantean estrategia de obtención de rentabilidad diferentes. Teniendo claro todo esto lanzamos el producto al público y vamos observando la aceptación de los consumidores para seguir con el sistema empleado o variar el planteamiento.

Aplicándolo al campo de las relaciones laborales y los recursos humanos, se podría ofrecer un asesoramiento básico de manera gratuita al cliente y si quiere que ese asesoramiento sea más completo o específico, debería de abonar el coste que suponga ese servicio. En este caso estaríamos ante un modelo de cebo y anzuelo tradicional. Por otro lado, en temas de asesoramiento fiscal, se podría ofrecer una orientación gratuita sobre qué tipo de régimen fiscal corresponde en referencia a la actividad que se desea realizar, y ya si se quiere saber qué tipo de obligaciones legales y fiscales se tiene con cada régimen se debería abonar el servicio completo.

2.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS

VENTAJAS

Dependiendo del tipo de cebo que se lance al mercado este modelo puede resultar rentable, sobre todo a la hora de captar clientes, porque si el cebo es atractivo, cuando se adquiere el anzuelo los beneficios van a ser mayores, y a raíz de poner a la venta el cebo podemos diseñar varios tipos de anzuelo dirigidos a los diferentes clientes.

DESVENTAJAS

Al igual que en las ventajas aquí el problema sería lanzar un cebo con un coste elevado de producción y que luego en el mercado no funcione.

3. MODELO DE NEGOCIO DE AFILIACIÓN

Los modelos de afiliación, con el auge de las nuevas tecnologías, se han puesto muy de moda. Con la gran avalancha generada por blogs, “youtubers¹” y demás “influencers²”, este modelo es muy recurrente tanto para empresas ya consolidadas como empresas emergentes.

En este modelo lo que se pretende es que, a través de una persona, un portal digital o un espacio en el que anunciarse y que se preste a dar cobertura, la empresa anunciada llegue a un acuerdo con esa persona o el lugar donde se ha anunciado para obtener un beneficio mutuo.



En el aspecto online, la clasificación más habitual es la medición de 2 aspectos fundamentalmente:

- La cantidad de personas que se inscriben en referencia a las que visitan la web, se contabiliza el número de afiliaciones que se reciben a través de la web en la que se anuncia.
- Posteriormente se hace un conteo en las compras que se realizan en relación a los registrados: los que llegan a través de esa web y los que llegan por otros modos.

El procedimiento más común sería el de, por ejemplo, un blog de moda o de cualquier otra categoría que anuncia en un post un producto y pone el link de la web que está promocionando el producto o servicio. A partir de ese momento la web contabiliza las visitas que tiene procedentes de cada blog, y en función de las mismas, paga al patrocinador.

En este modelo se debe de hacer un análisis previo y exhaustivo de dónde queremos y cómo queremos que nos patrocinen, a qué público queremos dirigirnos y qué consumidores queremos captar. No podemos pretender anunciar en una plataforma que se dedica a la moda un producto de jardinería, por ejemplo.

¹ Del inglés YouTube(r), persona que publica vídeos de creación propia mediante el servicio de videos online YouTube.

² Un influencer es una persona que cuenta con cierta credibilidad sobre un tema concreto, y por su presencia e influencia en redes sociales puede llegar a convertirse en un prescriptor interesante para una marca.

Para que no se llegue a malentendidos con nuestros patrocinadores desde un principio hay que establecer las cuotas que van a percibir según el tipo de colaboración que hagan con nuestra marca, cada cuanto tiempo van a percibir sus retribuciones y cuánto queremos que dure ese patrocinio. Se pueden crear retribuciones en especie o económicas, por lo que es importante describir la relación que se va a producir con nuestro patrocinador.

Aunque se suele dar sobre todo a través de internet, este modelo también lo podemos trasladar al comercio físico. Una empresa puede afiliarse con otra para poder promocionar sus productos o su servicio en otra empresa: por ejemplo, en una peluquería una marca de productos capilares pueden estar patrocinados a cambio de publicidad gratuita o a cambio de una retribución.

Extrapolándolo al medio de las relaciones laborales y recursos humanos, se daría el supuesto de que una asesoría o gestoría llegara a un acuerdo con una página web que sea conocida o visitada por personas cercanas al colectivo laboral del que hablamos, y se promocioe en dicha web. Si a partir de publicitarse en esa web consigue clientes que reclamen sus servicios, los beneficios obtenidos se repartirán según lo acordado con los representantes de esa web.

3.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS

VENTAJAS

En la época en la que estamos, en la que todo pasa por la red y todo está expuesto, si se consigue dar con un buen afiliado que sepa patrocinar bien la marca, puede ser muy beneficioso para ambos pero sobre todo para la marca, porque así conseguirá más clientes y por lo tanto más ingresos.

DESVENTAJAS

Si por el contrario se hace una mala elección de la afiliación, puede ser que la marca acabe teniendo pérdidas y una mala imagen de cara a los consumidores.

4. MODELO LONG TAIL

Cuando hablamos de Long Tail tenemos que saber que surge a través de Internet y la era digital, puesto que se trata de un modelo muy especial de venta y sería muy difícil que se diera en una tienda física.

El precursor de este modelo fue Chris Anderson. Básicamente, la clave de este modelo es que las empresas que se dedican a vender online una gran variedad de productos, tienen los llamados productos top, que son los más vendidos y luego están los que están a la

“cola” en ventas pero que también tienen su nicho de mercado. Por ello se le da este nombre al modelo, porque aunque sea una minoría de venta de estos productos suponen una gran facturación a lo largo del tiempo.

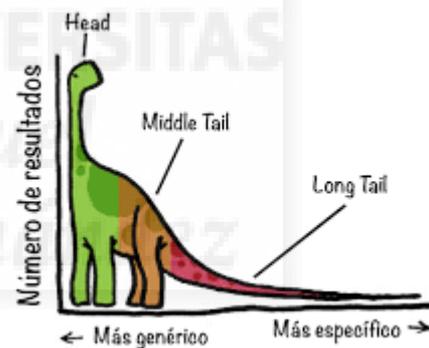
4.1. CARACTERÍSTICAS

Podemos dividir en dos partes los componentes que conforman este modelo:

CABEZA: Se trata de los productos más vendidos, los que se compran en masa y el cliente más demanda, los que tienen más repercusión en la sociedad.

COLA: Son los artículos o el género que tiene más dificultad a la hora de ser vendido y tiene un grupo de demandantes más reducido.

Por motivos obvios, debido al coste que supone el almacenaje de productos de difícil salida, es más extraño encontrarnos con tiendas físicas que se acojan a este modelo, ya que por ejemplo en una librería o tienda de juguetes, los propietarios no van a invertir en artículos que son menos populares o con menos aceptación entre el público para que ocupen un lugar en el almacén y luego no obtener beneficio. Hay que tener en cuenta que prácticamente todo el mundo tiene acceso al comercio electrónico, y la persona que quiera hacerse con un producto más específico lo puede adquirir de esa forma. Pero si eso ocurre en una tienda física, puede que la zona geográfica en la que se encuentren los productos que ofrezca de una clasificación especial no sea del interés de ese público.



Los nombres más conocidos referente a este tipo de modelo son Amazon, Netflix o Asos entre otros. Pero no solo los grandes referentes utilizan este modelo, cada vez son más frecuentes las búsquedas concretas de lo que se quiere adquirir y gracias a definir perfectamente el producto que se ofrece se puede acceder a empresas que usan este tipo de modelo dirigiéndose a un nicho de mercado concreto y que al fin y al cabo tiene su clientela.

Lo principal es centrarse en un mercado delimitado y que se sepa a qué se dedica la empresa, porque si se quiere abarcar una gran variedad de artículos a lo mejor no llegamos al cliente del mismo modo.

Si bien para poder disfrutar de las distintas programaciones o contenidos que ofrece Netflix hay que estar suscrito (y en este caso se darían dos modelos de negocio en un

mismo proyecto), aunque el beneficio venga por la suscripción, muchas de esas suscripciones vienen dadas por la variedad que propone para una gran diversidad de necesidades del consumidor.

El factor más importante que hay que tener en cuenta en todos los modelos, pero en este sobre todo, es crear una propuesta de valor dirigida al cliente: que el cliente se sienta identificado con la marca y el producto que va a adquirir, porque lo que suele pasar con este tipo de artículos o servicios es que conllevan un coste mayor por su baja demanda, ya sea en el envío o en cualquier tipo de impuesto. Al ser más costoso tendremos que consolidar la relación que se genera entre consumidor y marca, para que no decida dejar de elegir nuestro producto o nuestra marca.

Para este tipo de negocios no es necesaria una gran campaña de marketing, porque se supone que quien decide adquirir nuestros servicios o productos sabe lo que son o lo que ofrecen. Al ser cosas tan específicas o poco conocidas se suele dar más el tipo de publicidad de tipo boca a boca, que una gran publicidad.

Generalmente se da en empresas ya consolidadas o que en un principio sus ventas están más enfocadas a las masas, pero existen casos en los que el negocio comienza de forma en la cual se sabe que sus ventas van a ser al por menor o al menos a un público más reducido. Se dan casos en los que tiendas físicas se ponen en contacto con comerciantes que se dedican a las ventas de artículos específicos o especiales para poder entablar una relación comercial y exponer estos productos en sus tiendas e ir a comisión. Y también se da el caso contrario, en el que un comerciante de este tipo que había generado una relación comercial con una empresa mayor se desvincula de esta porque la somete a unos tipos de requisitos que no concuerdan con su política de empresa y decide seguir su camino en solitario.

Aunque este modelo es más complicado de aplicar en el mundo de asesorías, gestorías y demás ramas de las relaciones laborales y recursos humanos, vamos a poner como ejemplo una asesoría cuya labor principal es aconsejar sobre temas coloquiales y rutinarios, pero que a su vez está especializada en asuntos más atípicos o particulares. Como ejemplo podemos ver que la empresa a la que acudamos para una consulta, trate temas comunes, pero a su vez esté especializada en asesoramiento para empresas online o en empresas que se dediquen a las nuevas tecnologías (ya que todas las asesorías no están especializadas en estos temas), sería un ejemplo de long tail, ofreciendo un servicio diferente al resto.

4.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS

VENTAJAS

Si conseguimos etiquetar correctamente el producto que queremos vender podemos obtener un mayor número de compradores o clientes interesados en nuestra oferta, y por lo tanto, mayores ventas y beneficios tendremos.

DESVENTAJAS

Por la misma razón que es una ventaja a la vez es una desventaja, ya que si especificamos mucho puede que no tengamos tantas visitas a web o no sea tan de interés del público, y podemos caer en desconocimiento de los consumidores.

5. MODELO FREEMIUM

Actualmente es uno de los modelos más utilizados en nuestro país y gran parte del mundo empresarial. Se trata de un modelo un poco especial por sus características y la capacidad de crear clientes para poder obtener beneficios.

Es un modelo muy escalable, pero a la vez muy costoso de mantener para que sea viable. Consiste en tener una gran masa de usuarios que consume un producto y/o servicio de forma gratuita y unos pocos clientes de pago que sustentan al resto. El modelo SaaS o el de suscripción lo utilizan.

Freemium es un modelo de negocio que funciona ofreciendo servicios básicos gratuitos, mientras se cobra por otros más avanzados o especiales. La palabra freemium es una contracción en inglés de las dos palabras que definen el modelo de negocios: "free" y "premium"³, (Alfonso, Laura, *Freemium y la importancia de la escalabilidad*, 24 febrero. Web: Womketing).

Lo importante de este modelo es hacer un análisis económico de cómo vamos a sustentar el proyecto para hacer un balance de cuántos clientes "premium" vamos a necesitar, porque al principio del procedimiento el empresario va a necesitar mucho dinero para invertir y subsistir un largo periodo atrayendo clientes "Freemium" hasta que se consigan los suficientes clientes de pago necesarios para mantener el negocio.

Este modelo se podría decir que lo pueden adoptar empresarios un poco desesperados porque vean que su empresa o su producto en concreto no consiga la aceptación del público que se pensaba que iba a generar y ponga en un momento determinado ese producto o servicio de una manera gratuita para atraer clientes y cuando haya captado a los consumidores pasar a un modelo "Premium" por el cual pueda generar beneficios.

Uno de los términos que debemos de tener claro es en qué momento pasar de un producto o servicio gratuito a uno de pago, qué prestaciones van a ser de carácter "Freemium" y cuáles "Premium", porque si no lo dejamos claro al consumidor le puede generar dudas y provocar una situación de desconfianza y que no quiera seguir consumiendo nuestros servicios o productos. Además, se puede producir la situación de confusión y tener que prestar o brindar el servicio o el producto que en sus inicios era "Premium" como "Freemium", por no dejarlo lo suficientemente claro.

³ Premium es un adjetivo que se utiliza para calificar a un servicio o un producto de características especiales, de calidad superior a la media. Lo habitual es que lo premium sea un privilegio destinado a aquellos consumidores que pagan un monto adicional.

Podemos decir que el modelo Freemium se ha venido dando desde hace mucho tiempo atrás, aunque se enfoque más a las nuevas tecnologías y aplicaciones para aparatos digitales, lo hemos estado viendo en las revistas, periódicos o diversos formatos en papel que se entregan en las ciudades en las bocas del metro o en locales comerciales de la ciudad, porque te proporcionan una información gratuita que la costean los distintos anuncios que hay en el interior de las revistas o periódicos.

Por ejemplo, en Torrevieja existen dos tipos de modelos, el Torreguía y HOY Torrevieja. En el Torreguía aparecen noticias semanales de lo acontecido en la ciudad y bastantes anunciantes de la localidad, y el Hoy Torrevieja es un periódico en el que aparecen muchas más noticias de la semana en Torrevieja divididas en secciones, y aparecen muchos menos anunciantes. Ambos son gratuitos para el público, y se financian con los anunciantes



Los ejemplos más claros los tenemos en los juegos online; al principio jugar resulta gratuito, pero cuando se quiere conseguir productos especiales para avanzar más rápido de nivel, se solicita un pago por su uso.

En este modelo es difícil plantear un ejemplo enfocado a las relaciones laborales y los recursos humanos, puesto que está más desarrollado en el mundo online que en el físico.

El ejemplo lo tendríamos en páginas web que ofrecen parte de algún tipo de legislación, pero para poder disfrutar de su totalidad hay que abonar un precio. También se puede ver en revistas dedicadas a temas de derecho laboral, o asociadas a los recursos humanos, en las que dejan ver lo más destacado de los artículos, sin embargo para poder leer todo hay que darse de alta en la web o pagar por el texto que se desea, o al menos formar parte de una comunidad que contribuya con esa plataforma, como es el caso de Westlaw, a la que la UMH está suscrita y si se accede desde las instalaciones de la Universidad se tiene el privilegio de obtener mayor contenido que si se hace desde otro lugar.

5.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS

VENTAJAS

Si el producto o servicio es bueno será fácil enganchar a los consumidores, y si están seducidos por el modelo gratuito puede que den el paso para unirse al modelo de pago.

DESVENTAJAS

La inversión inicial para poner en marcha este modelo es costosa, hay que invertir en un principio para ofrecer una parte del producto que se sabe que no va a generar beneficios hasta pasado un tiempo, y conseguir que se unan al modelo de pago.

6. EL CROWDFUNDING

En esta época en la que las bases para el emprendimiento pasan por conseguir financiación y cada vez es más complicado recibirlo de instituciones financieras o similares, el “crowdfunding” se ha vuelto la mejor alternativa para iniciar esa actividad empresarial, y así llevar a cabo un modelo de negocio novedoso y con gran auge debido a la situación financiera en la que estamos inmersos y al interés que despierta ser parte de un proyecto desde sus inicios y ser partícipe de sus comienzos.



El término “crowdfunding” se traduce del inglés textualmente como “financiación en masa” y también se denomina financiación colectiva, microfinanciación colectiva o micromecenazgo, entre otros. Consiste en la cooperación colectiva para conseguir dinero u otros recursos para el desarrollo de un proyecto, y se suele utilizar internet como medio para financiar esfuerzos e iniciativas de otras personas u organizaciones de todo tipo, tanto privadas como públicas, o sin ánimo de lucro (Lemon Fruits, 2013). Ante definiciones tan rigurosas la web indiegogo.com en su artículo Indiegogo field guide define el crowdfunding de forma más sencilla y actual, se refiere al mismo como el proceso de recaudar dinero online a través de contribuciones hechas por muchas personas diferentes, a veces incluso cientos o miles que comparten la misma pasión por tu proyecto (Indiegogo, 2013).

El Crowdfunding es relativamente joven en su aparición en el mercado de los negocios, nos tenemos que remontar al año 2000 para poder encontrar información sobre este tipo de emprendimiento de proyectos. Por ello hasta 2014-2015 no podíamos encontrar legislación que regulará los límites sobre este tipo de financiación de proyectos.

6.1. Diferentes tipos de Crowdfunding.

6.1A. Crowdfunding directo: Los propios interesados en iniciar el proyecto crean plataformas directas con los inversores que quieren involucrarse en el emprendimiento de la iniciativa, Este tipo de crowdfunding lo encontramos más fácilmente en proyectos cinematográficos, libros, programas informáticos, etc.

Se intenta lograr un compromiso entre inversor y productor, ya sea emocional, personal, o por algún tipo de interés, ya que la recompensa a la aportación se basa en recibir material

exclusivo de la causa en la que se ha aportado el incentivo, en el caso por ejemplo de un programa informático, puede ser las primeras versiones que se creen, o versiones más avanzadas. En general, se trata de poder tener algún tipo de privilegio sobre el producto que se ha financiado.

6.1B. Plataformas abiertas de proyectos: Básicamente esta clase de financiación trata de exponer el proyecto a desarrollar a posibles inversores antes de que hagan la inversión, facilitándoles la información necesaria sobre la idea de proyecto y cuando los posibles inversores están de acuerdo se hace un llamamiento y se inicia a través de plataformas directas y de forma pública la inversión. Tras llevar a cabo la idea y ponerse en marcha ya se empieza a negociar entre inversor y productor sobre los beneficios y privilegios de los que gozará cada uno.

6.1C. Como inversión: Aún no está muy desarrollado este tipo en España, por su complejidad jurídica, pero se trataría de un pequeño inversor, que a través de su participación en el proyecto obtuviera una serie de beneficios generados por esa aportación.

Existen más tipos de crowdfunding, pero a rasgos generales los más utilizados o por lo menos los más conocidos serían los nombrados anteriormente; este tipo de emprendimiento o puesta en marcha de proyectos tiene una gran variedad de posibilidades.

Sin ir más lejos, se puede ver como un partido político como es Podemos ha utilizado este tipo de financiación para emprender su andadura política, a través de las aportaciones de sus “colaboradores” como denominan ellos, mediante su página web y las redes sociales han ido llevando una campaña recaudatoria para captar donaciones para lograr su objetivo de financiar su causa.

Como podemos apreciar, cualquier tipo de causa si se hace con un propósito claro, se desarrolla correctamente y se llega a las personas adecuadas, se puede iniciar a través del crowdfunding, pero debemos de saber que a partir del 2015 esta figura se comenzó a regular mediante la Ley 5/2015, de 27 de abril, de fomento de la financiación empresarial.

Como bien podemos ver el crowdfunding trata de poner en marcha un proyecto con los recursos que aporten varios promotores. En este caso, como ejemplo aplicado al mundo de la asesoría, un caso sería el de una o varias personas que decidieron emprender un proyecto de asesoramiento sobre cuestiones legales referentes al trabajo, al asesoramiento fiscal y asuntos asociados, todo ello con sus propios medios y a través de aportaciones de personas que apoyaran el proyecto planteado.

Puede darse el caso de que dos compañeros, recién graduados, tengan la idea de comenzar la aventura de embarcarse en montar una asesoría, y realicen una campaña entre algunos empresarios para ofrecerles sus servicios para así intentar percibir ayuda monetaria de estos empresarios. Por lo tanto tendríamos una asesoría sustentada económicamente por los empresarios que apoyan el proyecto y algunos ahorros que aportan estos dos emprendedores.

6.2. VENTAJAS E INCOVENIENTES.

VENTAJAS DEL CROWDFUNDING

Como ventajas de poner en marcha el crowdfunding tenemos:

- No es necesario contar con un gran inversor que aporte una gran cantidad de dinero para emprender el negocio, se puede conseguir a través de pequeños inversores en pequeñas inyecciones de dinero.
- Una de las mayores ventajas es que como para llegar a obtener financiación tiene que publicitarse y presentarse un gran proyecto para atraer inversores. Ese trabajo extra que puede suponer el desarrollo de una campaña de publicidad, ya la incluye en la presentación inicial del proyecto.
- Para llegar a poner en funcionamiento un proyecto financiado por crowdfunding, no es necesario que sea un proyecto muy novedoso o una idea de gran expansión. Con este modelo se da cabida a cualquier tipo de negocio, desde las pequeñas a las grandes ideas, ya que se trata de llegar a un público que se sienta identificado o que crea en la idea que se presenta.

DESVENTAJAS DEL CROWDFUNDING

Aunque son pocas, el crowdfunding presenta estas desventajas:

- La gran desventaja es la de un posible plagio, puesto que al ser una idea a desarrollar, si se presenta para poder obtener financiación, una gran marca se la puede apropiarse y copiar el proyecto de negocio.
- Otro de los inconvenientes es que al ser algo tan novedoso o tan complejo de poner en marcha, los inversores tengan alguna reticencia a la hora de proporcionar su ayuda a que el proyecto salga adelante, por el miedo a perder lo invertido.

7. MODELO DE FRANQUICIA

La franquicia es la comercialización de bienes y servicios bajo una marca y un sistema operativo por los cuales se reciben beneficios y regalías. Existen por lo menos, perfectamente identificados, dos tipos de figuras civiles en un contrato de franquicia: el franquiciante, que otorga el uso de marca y transmite su saber hacer y el franquiciado, quien paga mensualmente un porcentual de las ventas en concepto de regalías. Técnicamente la suscripción del contrato se denomina franquicia comercial, (Guía del emprendedor, Daniel Diaz).

En la época que estamos el invertir sobre una franquicia se ha vuelto un filón para muchos emprendedores, que quieren comenzar una nueva andadura en el mundo empresarial y no

tienen en muchos casos los suficientes recursos para iniciar un proyecto totalmente nuevo, y la alternativa perfecta es la de la franquicia,

La franquicia le permite al franquiciado emprender un negocio que ya tiene una base formada por el franquiciador, es decir, ya tiene un recorrido, una marca registrada, una clientela formada, y unas pautas a seguir que garantizan que puede funcionar.

Para poder emprender una franquicia se suele hacer un estudio del mercado en el emplazamiento en el que se quiera poner, saber si va a generar beneficios o en cambio podría generar pérdidas, se tiene que dotar al franquiciado con toda la documentación y entrenamiento preciso para que su cualificación sea la adecuada para saber llevar su nuevo negocio. Se deben cuidar los detalles para que el nuevo negocio tenga una imagen similar a la marca que queremos representar y saber los procedimientos adecuados en los que se basa la franquicia.

Sobre las franquicias en el medio de asesorías, gestorías y demás, no solemos pensar en este sector como el que más pueda expandirse a través de una franquicia, pero cada vez es más frecuente este modo de crecimiento. Además, se trata de una forma muy interesante de extraer nuevos conocimientos e incrementar la experiencia en el mundo del asesoramiento, ya que permite aplicar el conocimiento extraído de diferentes lugares en diferentes recomendaciones a nuestros clientes. Un ejemplo lo tenemos en ADM asesores, una asesoría gallega que decide emprender el camino de crear franquicias de su modelo de negocio y su experiencia es bastante exitosa, puesto que al rodearse de profesionales se puede aprender de su forma de trabajar o intercambiar opiniones y así lograr un mejor resultado para satisfacer al cliente.



7.1 VENTAJAS DE LA FRANQUICIA

7.1a. Para el franquiciado: Como se comenta anteriormente, es fácil emprender el nuevo proyecto porque ya existe un precedente y es sencillo saber cómo hacerlo, se tiene siempre un soporte permanente en el aspecto técnico y comercial, puesto que el franquiciador te puede ayudar en las dudas que surjan porque a él a lo mejor ya le han surgido, el crecimiento en el mercado puede ser mayor y más rápido a raíz del conocimiento del público.

7.1b. Para el franquiciador: Para el franquiciador es ventajoso en el aspecto de que su negocio puede experimentar un crecimiento sin caer en el riesgo de grandes pérdidas, ya que la diversificación del riesgo es mayor, la gran inversión la realiza el franquiciado y solo hay que esperar a que el proyecto comience a dar sus frutos. Además, se reducen las relaciones laborales, solamente se contrae relación comercial con el franquiciado.

7.2 DESVENTAJAS DE LA FRANQUICIA

La mayor desventaja es que el franquiciado depende en casi todo momento de las decisiones del franquiciador. Como es comprensible al pertenecer a un grupo en el que todo tiene que ser similar si el franquiciador toma una decisión sobre la marca, a nuestro negocio le va a afectar. Otro de los inconvenientes es que formar parte de una compañía establecida y bien posicionada no quiere decir que automáticamente nuestra apuesta vaya a funcionar desde el primer momento. No se llega a ser propietario de la marca, y se debe saber que hay que cumplir con los pagos establecidos en un principio sobre la apertura y los royalties,

Lo más recomendable para iniciar el proyecto de una franquicia es preguntarse si está de acuerdo con las políticas y prácticas por las que se rige la marca, porque al ser el franquiciador el que dicta las normas debemos tener claro si nos interesa llevar a cabo algo que no comulgue con nuestros ideales, y por lo tanto no vamos a poder defender las señas de la marca.

7.3 TIPOS DE FRANQUICIAS

Existen infinidad de clasificaciones sobre los tipos de franquicia que se pueden dar en el mercado. La clasificación más genérica es la que se divide en dos grupos, vertical y horizontal. (Díez de Castro y Fernández Fernández, 1992):

7.3A. Franquicia vertical: Es aquella que se produce entre integrantes de distintos niveles del canal de distribución. Dentro de esta podemos diferenciar otras dos modalidades:

- **Franquicia integrada:** cuando comprende la totalidad del canal de distribución con excepción del consumidor, es decir, el franquiciador es un fabricante y el franquiciado un minorista (como en el caso de Rodier, empresas de automóviles, etc.).
- **Franquicia semi-integrada:** que es aquella que no abarca todo el canal de distribución. Las relaciones que surgen son:
 - a) El franquiciador es fabricante y el franquiciado es mayorista.
 - b) El franquiciador es mayorista y el franquiciado minorista.

7.3B. franquicia horizontal: Es la que relaciona integrantes del mismo nivel dentro del canal de distribución, discriminando entre:

- a) Franquicia de fabricantes: donde franquiciador y franquiciado son industriales.
- b) Franquicia de detallistas: en la que la relación se establece entre minoristas.

La clasificación más interesante es la que vamos a ver ahora, la que se diferencia según el sector al que se dirige la marca:

7.4A. Franquicia de servicio: El objeto del negocio es un servicio o conjunto de servicios que el franquiciado comercializa bajo una determinada metodología recibida del franquiciador mediante el know-how (saber hacer), sus mayores características son:

- El franquiciador debe de personarse en el establecimiento del franquiciado con asiduidad para controlar y observar si se están llevando de forma correcta las pautas marcadas por la franquicia, y poniéndolo al corriente de las novedades y los cambios que hayan surgido en la empresa, para así socializar más con el franquiciado y se sienta más comprometido con la marca.
- La máxima de este tipo de franquicias es el mantenimiento de la imagen de la marca, que se reconozca perfectamente y que el modo de hacer las cosas sea el definido por el franquiciador.
- Para poner una nueva sucursal de la franquicia en un lugar, primero se tiene que hacer un estudio detallado de la zona para buscar siempre el lugar que resulte más rentable y nos permita una mayor expansión y rentabilidad en un período de tiempo menor, y siempre con un gran control sobre el franquiciado y el servicio que presta para que en ningún lugar salga perjudicada la marca.

7.4B. Franquicia industrial: Se trata de una forma de colaboración empresarial entre fabricantes, donde el franquiciador es poseedor de un sistema de producción y/o patentes exclusivas. Todo ello, junto a la tecnología necesaria, es cedido al otro fabricante (franquiciado) para la fabricación a escala industrial de sus productos, así como el derecho a poder usar su nombre y su marca. Debido a la facilidad con la que el franquiciado podría llegar a suplantar al franquiciador mediante la copia de fórmulas y de la gestión aprendidas, es habitual que éste no ceda al franquiciado todo el proceso productivo, reservándose una parte. Se necesitan grandes inversiones en maquinarias y equipamiento, por lo que los contratos tienen una larga duración. El gran ejemplo es el de Coca cola, ya que por todos es famosa la teoría de que el secreto de la fórmula de la Coca Cola no se revela a nadie, ya que si fuera así sería plagiado y la marca no sería tan popular como es.

7.4C. Franquicia de producción: El franquiciador es el fabricante de los productos y el propietario de la enseña, siendo la calidad de aquellos y la imagen de marca de ésta su garantía ante el mercado. El franquiciado se encarga de la distribución y comercialización de estos productos. La marca de fabricación y distribución son, en este caso, la misma. Este tipo de franquicia es una de las que más proliferan en estos momentos, ya que se centra mucho en el sector textil, y en este caso sería la fabricación de las prendas y la posterior puesta a la venta en sus tiendas.

7.4D. Franquicia de distribución: El franquiciador es comparable a una central de compras en la que seleccionan y negocian los mejores productos y las mejores condiciones con proveedores, transmitiendo su saber hacer al franquiciado. Este se encarga de la comercialización de esos productos. La principal diferencia entre esta y la franquicia de producción es que en la franquicia de distribución el franquiciador no es fabricante, sino

exclusivamente distribuidor, mientras que en aquella el franquiciador es quien se encarga de fabricar el producto.

Para finalizar los diferentes tipos de clasificación de franquicias que se dan en el mercado, lo vamos a hacer según se distribuyen por el espacio ocupado en el establecimiento o según el número de establecimiento por franquiciado:

7.5A. Por espacio ocupado:

- **Franquicia global**, es aquella que ocupa todo el establecimiento donde está ubicada. La mayoría de las franquicias pertenecen a este grupo. Guardan entre sí una homogeneidad en diseño, ambientación, rótulos, bienes o servicios y cultura. Como ejemplos podemos tener a cadenas de restauración, 100 montaditos, Telepizza, etc.
- **Franquicia corner**, que consiste en franquiciar sólo alguno de los productos o servicios que se prestan en el establecimiento comercial. Encontramos esta tipología en centros de alimentación con promociones específicas, en algunos bares con alguna marca de bebida en concreto, etc.
- **Franquicia Shop in the shop**: se trata de un espacio franquiciado generalmente en grandes almacenes o hipermercados con un merchandising propio que reproduce exactamente el modelo de establecimiento integral que la cadena tiene establecido, como si se tratara de un comercio distinto a aquel en el que se encuentra. Muestra de ello podría ser la “tienda” que ha montado Nespresso en el Alcampo del centro comercial “La Zenia”, o los distintos puntos de venta distribuidos por El Corte Inglés que recrean la imagen fiel de la cada marca.

7.5B. Según el número de establecimientos por franquicia:

- **Franquicia única**: cuando el franquiciado sólo explota una franquicia en su establecimiento. Normalmente es la más extendida, concertar con una franquicia explotar su marca solamente.
- **Multifranquicia**: cuando el franquiciador concede más de una franquicia al mismo franquiciado.
- **Plurifranquicia**: cuando el franquiciado explota en un mismo establecimiento dos o más franquicias diferentes. Suele existir una global y otra que ocupa menor espacio. Supermercados de gran superficie, en la que se dan varias marcas distintas.

Como podemos ver existen tantos grupos a los que asociar las franquicias que por eso se ha convertido en uno de los modelos más recurridos para embarcarse en el mundo comercial en las últimas décadas.

8. INDITEX, UN MODELO DE NEGOCIO PARTICULAR

De sobra es por todos conocido el éxito abrumador que tiene el imperio Inditex por todo el mundo y en particular su marca Zara.

Inditex, sobre todo Zara, han conseguido reinventarse en el mundo de la moda y cómo exponer la moda, en el entorno industrial del textil existía una manera de diseñar, producir y fabricar ropa, pero de un tiempo acá nos hemos ido dando cuenta de que en el mercado textil o renuevas las colecciones cada 15 días o cada mes o los clientes se cansan y se van a la competencia.

A principios de la revolución está de sacar colecciones cápsula, el tiempo de producción se podría alargar hasta los 300 días para poder llegar a confeccionar y poder presentar en tienda género nuevo, este proceso se fue desarrollando y como pionero en acortar los plazos se encontró a la firma Benetton que llegó a terminar la producción en 6 meses y así poder exponer en sus tiendas las prendas nuevas en un tiempo más acortado, pero entonces llegó Zara con sus recursos económicos y logísticos y llegó a acortar ese período en dos semanas, y con ello poder estrenar colecciones nuevas cada dos semanas, tener en sus tiendas productos nuevos que ofrecer a sus clientas cada muy corto período de tiempo y así poder satisfacer sus “necesidades”.

Como todo proceso necesita de un soporte en el que sostenerse, es por ello que Zara cuenta con unos 200 diseñadores afincados en su sede de A Coruña que se encargan de diseñar en tiempo record lo que los clientes demandan, cuando ya se encuentra diseñada la prenda pasa al proceso de fabricación en las empresas que Zara tiene contratadas para dicho fin, se encargan de elegir las telas, el proceso de fabricación, y cuando ya está todo ensamblado se procede a la distribución por las tiendas esparcidas por todo el mundo.

La gran cualidad que posee Zara es el “feedback” que se genera entre las tiendas y sus centrales. Las personas encargadas de las tiendas tienen que hacer un informe detallado al menos dos veces por semana de las demandas de los clientes, de qué tallas o prendas se han vendido o se han buscado más. A parte tienen una red interna de información que a través del ordenador se puede saber qué artículos quedan en cada establecimiento y así poder llevar un control exhaustivo de lo que se debe de reponer o ya definitivamente eliminar del mercado.

En principio Zara repone lo que ellos denominan básicos, que se trata de prendas que temporada tras temporada se venden sin que estos pasen de moda, y luego con lo que se juega de cierta manera es con las mini-colecciones que se crean a demanda del consumidor, y como podemos apreciar si observamos distintas tiendas en distintos sitios del mismo país o incluso de otro continente es que crean prendas según los gustos de cada

tienda, o según la climatología que predomine en la zona, para ello tienen a los “coolhunters”⁴ o cazadores de moda que se encargan de que siempre salgan productos que se anticipen a la demanda del cliente.

Todo ello se consigue con una gran infraestructura a base de subcontrataciones, tener a proveedores exclusivos para la fabricación y una cadena de fabricación bien ensamblada bajo el principio denominado “just in time” (justo a tiempo),

Con este modelo de negocio han conseguido hacerse con un gran número de seguidores, con lo que ellos denominan un modelo con valor social, porque su mayor preocupación es satisfacer al cliente, sus gustos, sus necesidades, sus peticiones.

Anticiparse a lo que se va a poner de moda es uno de sus puntos fuertes. Todas las temporadas sacan una prenda que se vuelva viral, que sea el objeto de deseo de cualquier “fashionista”⁵, y consiguen así cada vez hacerse con más adeptos a sus filas. Su logro es que todos quieran vestir de Zara, y poco a poco lo va consiguiendo.

Su parte menos agradable o más controvertida es que para conseguir ese período corto de fabricación tiene que hacer uso de mano de obra barata, y para ello utiliza las fábricas de países subdesarrollados, los cuales permiten unas situaciones laborales precarias. Mientras se vende una prenda por un precio, quienes lo hacen no perciben ni la cuarta parte de su valor, pero en eso consiste también este modelo de negocio, que para poder conseguir una producción corta y que esté a la venta lo antes posible se deben de abaratar costes y con ello buscar quien los produzca al menor precio, y como las leyes de los países subdesarrollados permiten unos salarios precarios y unas condiciones laborales pésimas, las empresas buscan su beneficio.

9. IKEA, EL GRAN NEGOCIO

Al igual que pasa con el Grupo Inditex, Ikea es un referente en el sector de mobiliario a nivel mundial. Su estilo, su diseño y su funcionamiento hacen que resulte atractivo para los consumidores.

Es extraño ver a alguien que al menos una vez en su vida no haya visitado un establecimiento de Ikea, o que no tenga o vaya a tener un producto de la marca. Es por todos conocida su relación calidad-precio, su máxima de hacer el día a día más fácil a sus clientes y ofrecer soluciones de almacenaje para cada tipo de problema que se plantee.

⁴ Profesional que se dedica a la predicción sobre los cambios o las novedades en la moda y el consumo. Un coolhunter recolecta información y analiza diferentes tipos de estereotipos, siendo de vital importancia el conocimiento de las tendencias y de las novedades para poder dar una idea clara. Las calles e Internet son las principales fuentes de las que beben estos profesionales.

⁵ Persona que conoce y aplica las tendencias a su atuendo, por lo que su interés por el mundo de la moda es mayúsculo.

Ikea está distribuida por todo el mundo. Aunque aún no ha llegado a América latina, hacen envíos internacionales a través de su página web. Tiene una gran aceptación general de todos los públicos, porque sus diseños se adaptan a los gustos y preferencias.

Su negocio se basa en ofrecer al cliente opciones para hacer de un hogar un espacio confortable, ergonómico y bonito a un precio asequible y apto para prácticamente todos los bolsillos. Mediante catálogos atractivos, anuncios televisivos y una gran actividad en las redes sociales hacen partícipe al consumidor de sus novedades, de sus básicos y de las distintas variedades de productos que hay a disposición.

Y como se saben acoplar al cambio que requiere el público, han innovado dando servicio de restauración, facilitando así la estancia que se suele alargar recorriendo el comercio, en el restaurante se pueden degustar platos calientes, bebidas, helados y variedad de productos alimenticios por módicos precios y así poder disfrutar de un día completo sin tener que salir del comercio y tener la excusa para volver o continuar la compra.

Al comienzo de Ikea existía una especie de cafetería en la que poder refrigerarse y tomar alguna bebida, pero como en todo han evolucionado y con el restaurante han dado un paso importante para seguir aumentando sus ingresos y a su vez captar más clientes, porque hay personas que aunque no vayan a comprar productos de la tienda, como los precios de los platos son muy bajos, consumen solamente en el restaurante.

El procedimiento general del negocio, es abaratar costes haciendo una producción masiva de los productos y teniendo un gran almacenaje en los comercios, su dinámica es exitosa porque hacen partícipes a los clientes del proceso del producto, porque con sus embalajes planos y de fácil transporte, permiten que el consumidor pueda trasladar el paquete hasta su domicilio y con sus formatos de fácil montaje poder armar el producto de forma sencilla y rápida,

Con el modo de funcionamiento del proceso en el cual el cliente es una pieza clave del puzle. También contribuye a que a raíz de ese aspecto se necesiten menos trabajadores y por lo tanto se tenga que invertir menos en este sentido. Pero no por ello se prescindir de los trabajadores, porque si se va a un establecimiento de la marca se puede apreciar que hay trabajadores distribuidos por todo el espacio para atender las cuestiones de los visitantes, ya que para Ikea que el trabajador se sienta en sintonía con los valores que predica la marca es muy importante y los hace involucrarse en todo lo relacionado con lo que el grupo quiere divulgar.

Para el creador de Ikea y sus colaboradores es importante que la gente sepa que ellos tienen un sentido muy interiorizado por el cuidado del medio ambiente y el trabajo digno y en buenas condiciones, por ello están involucrados en distintos tratados firmados a nivel europeo y a nivel internacional, en los que se deja constar que los principios de Ikea sin mirar por un futuro para el planeta más limpio y con mejores condiciones de vida.

Para cumplir con esos tratados uno de sus objetivos es modificar el mantenimiento energético de sus tiendas y que poco a poco se mantengan mediante energías renovables y así colaborar con no contaminar de forma masiva nuestro planeta.

En definitiva podríamos decir que la propuesta de valor de Ikea, es hacer la vida más fácil a sus clientes, ofreciéndoles ideas apetecibles de espacios ya ideados para su hogar, que

sus productos sean reconocidos por todos a través de sus diseños, que los consumidores se sientan identificados con su visión de plantear la vida, y que pasar un día en Ikea sea un plan familiar para disfrutar de un día en familia y realizar compras y comer en su restaurante a un precio muy económico.

Ikea ha conseguido ser un referente, por sus políticas de reducir el precio de sus productos al mínimo ofreciendo una gran calidad, sin llegar a tener que aprovecharse de mano de obra barata e innovando con sus diseños para adaptarse cada día a las demandas de sus clientes, por ello a pesar de la crisis que se ha vivido y se está viviendo en gran parte del mundo ellos han seguido creciendo en sus ventas, por dar al cliente lo que pide.

10. ¿CÓMO ACERTAR CON TU MODELO DE NEGOCIO?

Para saber que hemos acertado escogiendo el modelo de negocio adecuado debemos de saber exactamente a qué tipo de cliente queremos dirigirnos, saber que el cliente se va a ver identificado con nuestros valores y que el nicho de mercado en el que nos vamos a introducir es el que nos pertenece, pero no debemos de ser demasiado cerrados en el aspecto de presentarnos solamente a un sector muy específico, saber a quien queremos ofrecer nuestros servicios pero que no se vea muy restringido.

Otro aspecto en el que debemos de hacer hincapié es en el momento de saber presentar o describir nuestro modelo de negocio, debería de ser una presentación sencilla, la cual entienda todo el público y no se tenga que explicar varias veces para ser entendida. Un modelo de negocio entendible puede tener más éxito que si lo quieres hacerlo muy extravagante o exótico en su descripción.

Tenemos que saber que en el mundo de los negocios todo o casi todo está inventado, por lo tanto es mejor no querer ser muy atrevido e intentar crear algo que al fin y al cabo ya estará hecho, lo recomendable es que si se quiere tener éxito hacer que nuestro negocio se parezca o sea similar a un negocio rentable y con reconocimiento en el sector así será más sencillo triunfar.

Y al igual que se aconseja parecerse a un modelo de negocio exitoso, también es recomendable ofrecer productos nuevos o servicios nuevos, para diferenciarte un poco de la competencia y que se reconozca el proyecto por alguna particularidad del propio negocio.

Sobre todo hacer publicidad de nuestros productos o servicios. En estos momentos existen muchas formas de hacer publicidad de nuestros servicios o productos, e infinidad de plataformas en las que se indica cómo hacerlo. Cuanto más se llegue a los clientes y mayor difusión se tenga, mayor éxito y mayor rentabilidad.

11. CONCLUSIONES

Evidentemente en este trabajo no están recopilados todos los modelos de negocio que existen en este momento, solamente he hecho una selección de los que más se utilizan o los que más desarrollados están.

Tras haber leído, investigado y consultado mucha información sobre los diferentes modelos de negocio y las distintas variantes que hay en el mercado, me ha sorprendido cómo los modelos de negocio han ido evolucionando, y cómo a raíz de las nuevas tecnologías se han ido reinventando y se han tenido que ir adaptando a las demandas de los clientes.

Si no hubieran hecho incursión las nuevas tecnologías o las redes sociales en nuestras vidas, la evolución de algunos de estos modelos no se podría haber dado. Por ejemplo, el caso del modelo “freemium” está más pensado para esta nueva era del siglo XXI, en la que todo se trata a través de los “smartphones” o dispositivos tecnológicos.

En cuanto al “crowdfunding”, en décadas anteriores puede ser que se diera en algún tipo de comercio, pero las nuevas tecnologías han ayudado a que se difunda más este tipo de financiación, que sea participe más gente y que se lleven a cabo más proyectos. Gracias a la divulgación de noticias que se generan a través de las redes sociales este tipo de modelo se está haciendo un hueco en el mundo de los negocios y le está ganando terreno a otros tipos de modelos que ya estaban más consolidados.

Sobre el tema de las franquicias, me ha sorprendido que aunque estaba ya implantado el concepto en nuestro país, siempre se está reinventando y podemos ver cómo existen infinidad de tipos de franquicia y cómo cada tipo tiene sus propias características. Aunque se vea muy común, por ejemplo en grandes superficies, el ver productos de varias marcas o distintas secciones en un mismo establecimiento, detrás de cada marca o de cada sección hay una franquicia. Nunca me había parado a pensar qué se podía esconder detrás de cada tipo de stand o apartado de cada marca.

Debido a los constantes cambios en las necesidades o demandas de los nuevos clientes, establecimientos tan tradicionales como puede ser un restaurante, se tienen que adaptar e innovar en el servicio ofrecido a sus clientes. Por ejemplo, hay varios sitios de restauración que para captar clientes han decidido preparar reuniones en las que dar charlas sobre sus productos o clases de cocina para enseñarles a sus clientes cómo se preparan sus platos.

Con este mercado que se encuentra en un continuo cambio, y en el que o renuevas o puede que tu negocio se estanque y no puedas seguir, es interesante ver cómo hay marcas conocidas que decidieron avanzar y explorar nuevos mercados. Como el caso de IBM, que de vender ordenadores y accesorios, aprovecharon el momento y pasaron a vender a diferentes marcas sus licencias, para dedicarse en la actualidad a la recuperación de datos empresariales y consultoría.

En este instante lo más importante es escuchar lo que quiere el cliente. Por ese motivo ha triunfado Amancio Ortega con su estrategia de negocio: él ha priorizado las exigencias del consumidor ante cualquier otro punto. Al ceñirse a esas peticiones el público responde de forma positiva haciéndolo líder en ventas.

Debemos saber cuando emprendemos un proyecto qué es lo que espera nuestro segmento de consumidores de nuestros servicios y nuestros productos, porque si no alcanzan sus expectativas es muy posible que fracase nuestro negocio. En esta época en la que el valor social es lo principal en una cadena de valor, el cliente es el eje central y entorno a sus preferencias se desarrollan los demás elementos de la cadena. Se puede apreciar de forma notoria en el modelo de suscripción, en el que habitualmente se intenta conocer al suscriptor para generar material de su interés (en el caso de revistas, canales de Youtube, etc) o crear productos personalizados (como en las cajitas tipo Birchbox, Smilebox, Zbox, etc).

Evidentemente, según a lo que se vaya a dedicar nuestro negocio debemos dar mayor protagonismo al cliente o a otro tipo de elementos. Por ejemplo, en el caso del Crowdfunding deberíamos de prestar más atención a los futuros inversores que serán los que financien el proyecto y a su vez serán futuros consumidores del proyecto.

También he llegado a la conclusión de que hay que tener en cuenta la zona en la que vayamos a poner nuestro negocio, porque no es lo mismo poner un mismo negocio en el centro de España que en el sur, o no es lo mismo ponerlo en un país que en otro. Como ejemplo el caso de Wallapop, que está en auge en estos momentos, y del que no se sabía exactamente qué tipo de modelo de negocio seguía, ya que se trataba solamente de un intermediario online de vendedor y comprador, y no se sabe muy bien de qué modo consigue financiación, pero ahora se intuye que quieren poner una cuota para darle más visibilidad a los anuncios y así obtener mayores beneficios. Pero con esta medida no podrían salir al mercado internacional, porque en ese caso aún les falta bastante recorrido para alcanzar a la que sería su hermana mayor Ebay. Con ello quiero decir que hay que saber hasta qué punto puede llegar nuestro negocio y si está preparado para la expansión o para el terreno comercial en el que nos queremos embarcar.

En el supuesto de la zona en la que nos queramos situar tenemos que tener presente la climatología, las costumbres de sus habitantes o sus necesidades para su día a día. El ejemplo más claro lo podríamos encontrar en una tienda de ropa en la que no podremos ver las mismas prendas en Asturias que en Alicante en la misma estación del año, porque como es habitual no hace el mismo clima en un punto que en otro de la geografía. También podemos apreciar esa diferencia en los comercios de alimentación encontrando productos típicos de una zona que en otras no llegan a estar. Un caso concreto es en Mercadona, en el de un pueblo de Jaén puedes encontrar paté de perdiz y sin embargo, aun siendo una cadena nacional en el de Torre Vieja no lo encuentras porque intentan satisfacer las peticiones de cada lugar.

Si hablamos del modelo de cebo y anzuelo, podemos ver que en estos momentos en el mercado hay una gran variedad de ejemplos. Aparte de los nombrados de las maquinillas o el de Apple, tenemos por ejemplo las impresoras de tinta: aunque ya han evolucionado y el mercado de la marca blanca ha reproducido los cartuchos de tinta a un precio más económico, no podemos obviar que al principio las impresoras eran económicas en relación al precio que se alcanzaba comprando los recambios de tinta. El modelo más claro es el de Nespresso, el cual lanzó una cafetera como cebo pensada para satisfacer a los clientes que querían degustar un buen café desde casa o cualquier otro lugar sin tener que

ir a una cafetería normal, y el anzuelo serían las cápsulas de café que te mantenían arraigado a la marca para poder consumir café. Han explotado la idea hasta tal punto de crear un club de Nespresso para que los clientes se sientan más importantes, y utilizando esta exclusividad en sus tiendas puestas en los puntos estratégicos del mundo en zonas con una posición importante en cada país.

Otro de los grandes ejemplos son las videoconsolas, sobre todo la Wii, porque en primer lugar compras el aparato y luego para poder jugar a los distintos juegos que proporciona la marca tenemos infinidad de accesorios para cada caso concreto. Se puede decir que la consola en sí es el cebo y los demás accesorios el anzuelo.

Podemos hablar del modelo Long Tail como el modelo creado para satisfacer las necesidades de todos los consumidores, porque en el mercado actual la gente se quiere destacar de las ventas en masa. Para eso está Inditex, que al fin y al cabo genera que todos vayamos de un modo parecido vestidos o las emisoras de radio más comerciales, que hacen que todos tengamos que escuchar la misma música, por poner ejemplo, y a raíz de este tipo de modelos se les da cabida en el mercado comercial a propuestas diferentes para que cada cual se guíe por lo que quiere y no por lo que se le marca y así abrir diferentes nichos que en ocasiones no sabemos ni que se podían dar. Hace poco aparecía publicada una noticia en la que se hablaba de una nueva cafetería en Madrid cuya oferta diferenciadora era la de ofrecer al consumidor prácticamente todas las clases de cereales para el desayuno que existían en el mundo. En este caso se distancia de la típica cafetería, ya que su propuesta es diferente y atrae a un público diferente. Por ello opino que el Long Tail es creado para ofrecer opciones diferentes a un consumidor distinto.

Se podría decir que los modelos Long Tail y el caso Inditex son opuestos. El ejemplo más claro es el boom que ha causado la cazadora color mostaza que se ha convertido en una plaga en la sociedad, cosa que no pasaría con productos expuestos en plataformas de Long tail, puesto que son artículos más particulares, con menos demanda y que no es objeto de deseo de masas, son como se dicen artículos en la cola.

Al contrario pasaría con Ikea e Inditex, ya que aun tratándose de sectores distintos, su modelo de negocio es parecido: los dos se dedican a satisfacer las demandas de los consumidores. En el caso de Inditex es sacar al mercado la prenda que esté de moda en ese momento, y en el caso de Ikea adaptar los catálogos de muebles a las temporadas estivales en la que nos encontremos. La gran diferencia entre estos dos gigantes del consumismo es la inversión que se realiza en publicidad, ya que Ikea es una gran creadora de spots publicitarios y sin embargo Inditex no se suele publicitar demasiado, aunque en las redes sociales los dos son usuarios activos; en el supuesto de Ikea intentan hacer partícipes a sus seguidores de las propuestas que lanzan, intentan saber sus opiniones y contar con lo que deciden los usuarios.

Para acabar las conclusiones me gustaría realizar una reflexión: ¿Se puede triunfar sin tener un modelo de negocio claro?:

Wallapop, es un gran ejemplo de que se puede llegar muy alto sin llegar a tener un modelo de negocio definido. De momento, lo que empezó siendo una aplicación para el móvil en la que se pone de intermediario entre un comprador y un vendedor, no se sabe muy bien de qué puede subsistir a lo largo del tiempo de no generar ingresos. En un principio se

había planteado insertar anuncios de terceros entre los anuncios de los usuarios, más tarde se pensó en recibir una especie de comisión de cada venta que se realizara a través de la aplicación, y por último y la opción que parece toma más fuerza es la de cobrar por dar más visibilidad o poner como anuncios destacados los de los usuarios que paguen por ello. Wallapop estaba viendo que si quería lanzar su plataforma más allá del territorio nacional debía tener un plan de negocio firme, y vivir de la publicidad es muy arriesgado, por lo que se están planteando implantar cuotas por dar visibilidad a determinados anuncios.

Por tanto, sí se puede triunfar sin un plan de negocio concreto, pero solamente será al principio cuando se pueda sobrevivir así, porque durante el tiempo en el que quieras llegar a aspiraciones mayores tendrás que precisar en qué se basa tu negocio para poder tener una base y no depender de algo tan efímero como es la publicidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Bermúdez Gonzalez, Guillermo J., *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*, ESIC Editorial, 2002. 289 p. ISBN 9788473563130.
- Díez de Castro y Fernández Fernández, *Distribución comercial*, McGraw Hill editorial, 1992. 341 p. ISBN:978-84-481-0034-6.
- Vidal Giménez, Fernando, Galiana Lopera, Domingo Rafael, Torrecillas Moreno, Abel, López Martínez, Dolores, Magán Molina, Milagros; *Este no es otro manual de creación de empresas, guía sencilla para emprendedores y aventureros*. Observatorio ocupacional, Universidad Miguel Hernandez. Libecrom, 2012. 252 p. ISBN 978-84-939009-1-5.

WEB-GRAFÍA

- 40 DE FIEBRE: <https://www.40defiebre.com/que-es/influencer/>
- DEFINICIÓN: <http://definicion.de/premium/>
- EMPRENDEDORES: <http://www.emprendedores.es>
- GAMERDIC (2014). Recuperado el 22/08/14 en: <http://www.gamerdic.es/termino/youtuber>
- GUÍA DEL EMPRENDEDOR.(2004):<http://www.guiadelemprendedor.com.ar/franquicias.html>
- IKEA: http://www.ikea.com/ms/es_ES/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html
- INDIEGOGO. (2013). Indiegogo Field Guide. Indiegogo. Recuperado el 22 de Noviembre del 2015 en: <https://landing.indiegogo.com/iggfieldguide/I>
- JAVIER MEGÍAS: <http://javiermegias.com>

- LEMON FRUITS. (2013). Libro Blanco sobre Crowdfunding y el impacto del nuevo Decreto Ley de Emprendedores del Gobierno Español. Lemon Fruit . 22 de Noviembre del 2015 en: <http://www.lemonfruits.com/>
- MARIE CLAIRE <http://www.marie-claire.es/moda/wikimoda/diccionario/wiki/termino/coolhunter> y <http://www.marie-claire.es/moda/wikimoda/diccionario/wiki/termino/fashionista>
- NOTICIAS JURIDICAS.(2015). Contenido y novedades de la ley 5/15 de 27 de abril, de fomento de la financiación empresarial, Recuperado el 28/04/2015 en: <http://noticias.juridicas.com/actualidad/noticias/10116-contenido-y-novedades-de-la-ley-5-2015-de-27-de-abril-de-fomento-de-la-financiacion-empresarial/>
- SIGNIFICADOS: <http://www.significados.com/feedback/>
- WOMKETING 24, Febrero: <http://womketing.com/freemium-y-la-importancia-de-la-escalabilidad/>

