

# gestión

Revista de Economía

60

ENERO - JULIO 2015

- 5** Modelos de negocio y competitividad de la empresa familiar
- 12** Características y Evolución del Mercado de Auditoría en la Región de Murcia en el periodo 2002-2011
- 25** Análisis Territorial de los Concursos de Acreedores de la Región de Murcia: 2009, 2011 y 2013



#### EDITA:

Colegio Oficial de Economistas de la Región de Murcia

#### DIRECTORA:

Mercedes Palacios Manzano

#### COLABORADORES

#### REDACCIÓN:

Carmen Corchón Martínez

Isabel Teruel Iniesta

#### CONSEJO EDITORIAL:

- Decanato del Colegio Oficial de Economistas de la Región de Murcia
- Decanato de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Murcia
- Director del Servicio de Estudios de Cajamurcia
- Directora de la Revista
- Ex-director Fundador de la Revista Gestión

#### MAQUETA:

Publicidad líquida

#### IMPRIME:

Pictografía

#### DEPÓSITO LEGAL:

MU-520-1997

#### ISSN:

1137-6317

gestión REVISTA DE ECONOMÍA, no se identifica necesariamente con las opiniones expuestas por los autores de artículos o trabajos firmados.



# SUMARIO

## 04 Editorial

## 05 Colaboraciones

Modelos de negocio y competitividad de la empresa familiar

Angel Luis Meroño Cerdán y Juan Jesús Andrés Carpena

## 12

Características y Evolución del Mercado de Auditoría en la Región de Murcia en el periodo 2002-2011

Estefanía Sanmartín Pérez, Antonio Duréndez Gómez-Guillamón y Ramón Gijón Martínez

## 25

Análisis territorial de los concursos de acreedores de la Región de Murcia: 2009, 2011 y 2013

José Horacio García Marí y María del Pilar García González

## 32 Nuestro Colegio

- Presentada la Memoria de Actividades del Colegio 2014
- Escuela de Economía- Nuevo Portal de Formación
- I Ciclo "Economía y Cine"
- Premio Economía y Empresa del Colegio de Economistas
- Ciclo "Desayunos de Trabajo Economía Financiera y Negocio"
- Jornadas sobre el Nuevo Escenario Financiero
- Servicio de Estudios
  - 17º Barómetro del Colegio
  - Ciclo de Economía y Sociedad. Mesa Redonda "Economía y Medio Ambiente"
- Convenios de Colaboración
  - Caja Rural Regional
  - Colegio de Abogados de Cartagena - Corte de Arbitraje
  - Green House Consultores
  - Consejería de Fomento, Obras Públicas y Ordenación del Territorio de la CARM
  - Consejería de Educación, Cultura y Universidades de la CAM
  - Banco Mare Nostrum
  - Cajamar
- El Colegio presente en la Sociedad

## 41 Información Actual

- Presentación del Estudio: "Creación de Empresas en la Región de Murcia"
- "Bruselas desentierra el Impuesto sobre Sociedades armonizado"
- "El impulso de la digitalización cambia la forma de gestionar las empresas"
- "Cómo afectará a las empresas la nueva jurisdicción voluntaria"
- "El gobierno saca adelante la Ley de Auditoría sin aceptar enmiendas"
- "El administrador responderá con su patrimonio por las deudas"

## 45 Internet y los Economistas

- Direcciones

## 46 Reseña Literaria

# Modelos de Negocio y Competitividad de la Empresa Familiar

Ángel L Meroño Cerdán  
Juan Jesús Andrés Carpena

Universidad de Murcia



## 1. INTRODUCCIÓN

De cuando en cuando surgen empresas que desafían los modos habituales de hacer las cosas. Normalmente en un primer momento pasan inadvertidas por los principales actores del sector, a la larga son las empresas más asentadas las que para sobrevivir acaban imitando a las primeras. Como ejemplo podemos citar Easy Jet, Inditex, Ikea, empresas que han establecido las nuevas bases competitivas cada una en sus sectores correspondientes.

¿Cómo se explica esta situación? La globalización ha cambiado el equilibrio tradicional entre cliente y proveedor. El desarrollo tecnológico proporciona más posibilidades a los clientes. Más que nunca las empresas necesitan estar centradas en sus clientes y reevaluar sus propuestas de valor. Para tener éxito ya no es suficiente lanzar nuevos productos o adoptar nuevos procesos, las empresas que triunfan irrumpen en sus sectores con nuevos modelos de negocios. Sin un adecuado modelo de negocio los innovadores fracasarán en su intento de distribuir o captar valor de sus innovaciones (Teece, 2010).

Hasta ahora, los modelos de negocio utilizados por todos los competidores dentro de un sector eran muy similares. El grueso de las acciones estratégicas ha tenido como objetivo tratar de conseguir una posición predominante en el sector respecto a la competencia a través de precios más bajos o productos diferenciados. Kim y Mauborgne (2004) emplean el término “océanos rojos” para definir esta situación. En contraposición a este escenario proponen las estrategias de “océano azul” donde las empresas atienden mercados desatendidos donde la competencia es irrelevante debido fundamentalmente a la alteración de los límites de los

**Para tener éxito ya no es suficiente lanzar nuevos productos o adoptar nuevos procesos, las empresas que triunfan irrumpen en sus sectores con nuevos modelos de negocios**



sectores tradicionales. La innovación en modelos de negocios redefine la competencia creando espacios diferenciados donde la competencia es menor.

En mercados maduros la competencia es mayor, especialmente en situaciones de estancamiento o de rápido cambio tecnológico. La innovación y la adaptación al entorno son condiciones imprescindibles para la supervivencia. Las empresas con éxito durante cierto tiempo corren el riesgo de fracasar si continúan haciendo lo que solía estar bien sin adaptar su modelo de negocio a los cambios de la situación competitiva (Doz & Kosonen, 2010). Autores como Hamel y Valikangas (2003) argumentan que la velocidad del deterioro de las estrategias se está acelerando en todas partes. Para remediar la situación y no negar las señales del deterioro, los autores recomiendan una revisión honesta y

**El modelo de negocio sirve como herramienta para analizar y comunicar las elecciones estratégicas, articula cómo crea valor la empresa, las fuentes internas de la ventaja de la empresa y cómo la empresa captura valor**

frecuente de la estrategia. La creación de valor reside en la remodelación, adaptación y renovación con éxito del modelo de negocio de la compañía sobre una base continua que recoja la lógica de cómo la organización crea, distribuye y captura valor (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Este trabajo analiza la relación entre empresa familiar y modelo de negocio. La empresa familiar es el tipo de organización más extendido en nuestra economía. Por sus características: visión a largo plazo, limitaciones al crecimiento, presencia en sectores tradicionales (Meroño Cerdan & Carrasco Hernández, 2013) hace que la gestión de su modelo de negocio resulte esencial para la continuidad de su proyecto empresarial. Esta investigación presenta la siguiente estructura. En primer lugar revisamos la investigación sobre Modelos de Negocio para conocer el estado del arte. Seguidamente analizamos los componentes del Modelo de Negocio. A continuación revisamos los planteamientos conducentes a Modelos de Negocio de éxito. Finalmente reflexionamos sobre la aplicabilidad del enfoque de Modelos de Negocios al área de la Empresa Familiar.

## 2. INVESTIGACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO

A pesar del aumento general en la literatura sobre modelos de negocio, los eruditos no están de acuerdo en el concepto de modelo de negocio (Zott, Amit, & Massa, 2011). Boons & Lüdeke-Freund (2013) revisan la literatura encontrando tres corrientes. La primera centrada en la tecnología y aparece con motivo del boom de Internet. La segunda, organizativa, que considera los modelos de negocio como una herramienta de dirección estratégica para mejorar la cadena de valor de la empresa desarrollando sistemas y arquitecturas que mejoren la eficacia organizativa. La tercera orientada a la estrategia añadiendo el elemento de mercado al enfoque organizativo. Poco se ha escrito hasta la fecha sobre la generación de valor a través de la innovación en el modelo de negocio y no hay una teoría ampliamente aceptada por la comunidad científica y empresarial (López Pérez, 2012).

¿Qué son los modelos de negocio y como se usan en la realidad? Para George and Bock (2011) los modelos de negocio combinan diseño organizativo con una perspectiva estratégica con la vista puesta en las implicaciones para el emprendimiento. El modelo de negocio sirve como herramienta para analizar y comunicar las elecciones estratégicas, articula cómo crea valor la empresa, las fuentes internas de la ventaja de la empresa y cómo la empresa captura valor (Lambert & Davidson, 2013). Los modelos de negocio son historias que explican cómo funciona la empresa. Un buen modelo de negocio debe responder a las clásicas preguntas de Peter Drucker: ¿Quién es el cliente? ¿Que valora

el cliente? ¿Cómo se hace dinero con este negocio? y ¿Cuál es la lógica que subyace en el negocio que explica cómo se entrega valor a un coste apropiado? (Margretta, 2002). El modelo de negocio identifica cuáles son los principales consumidores, cuál es la propuesta de valor de la organización, cuáles son las capacidades que la organización necesita dominar para producir ese valor, bien sea internamente o a través de alianzas con otros actores. La innovación en el modelo de negocio se refiere entonces a la introducción de nuevas, o significativamente mejoradas formas de operar y obtener beneficios (Bierwirth Hoofs, 2013).

A pesar de convivir diferentes perspectivas sobre modelos de negocio existen ciertos elementos comunes. Uno de los principales puntos de encuentro es que se trata de un análisis interno de la organización, en el que, entre otros aspectos, se analizan sus actividades, competencias, recursos y capacidades. En este sentido, la teoría de recursos y capacidades puede ser una base académica teórica sólida en la investigación sobre modelos de negocio. Bajo este enfoque las organizaciones son diferentes entre sí en función de la dotación y características de los recursos y capacidades que poseen. La generación de ventajas competitivas sostenibles es producto de la existencia de recursos y capacidades valiosos, raros, insustituibles y de una organización que sea capaz de extraer y proteger el valor que generan (Barney, 1994). El análisis basado en modelos de negocio bus-

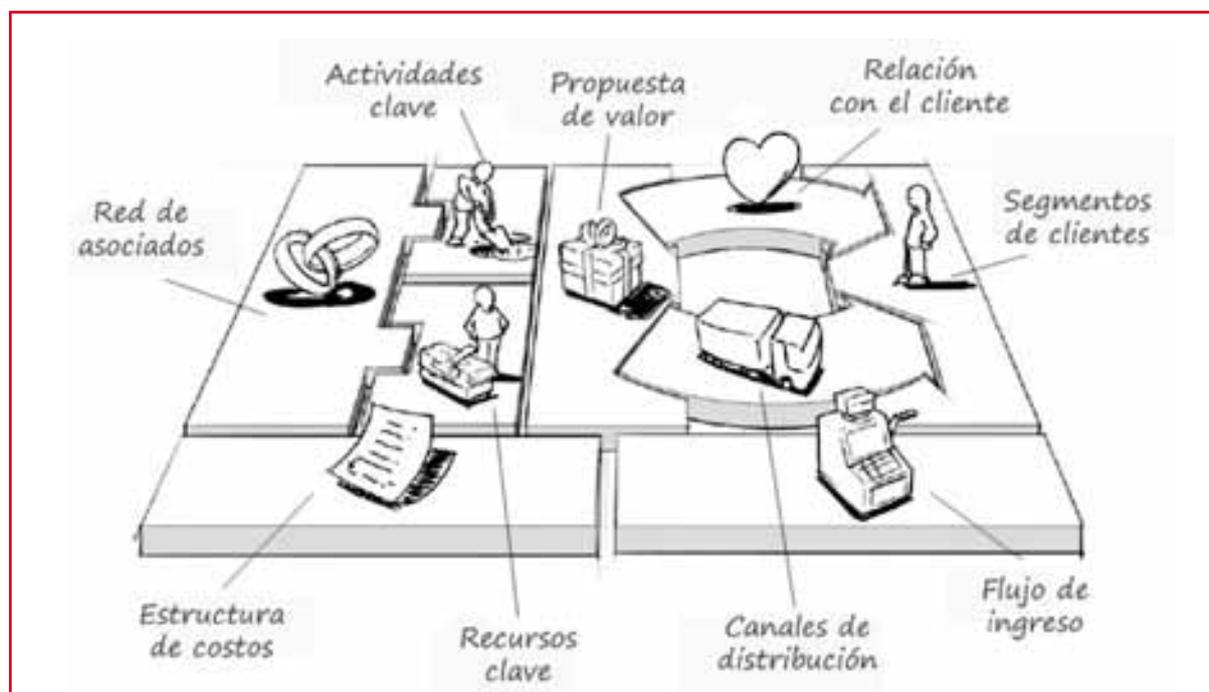
ca encontrar esas características distintivas dentro de las empresas que le hacen aportar valor a sus clientes, y la manera de poder defenderlas y adaptarlas en el tiempo.

### 3. COMPONENTES DEL MODELO DE NEGOCIO

Además de estas diferencias de planteamientos y criterios a la hora de definir el modelo de negocio por parte de la literatura, también es un concepto que ha sido utilizado y desarrollado por consultores en todo el mundo definiendo sus propios modelos y metodologías. Claramente destacar la propuesta de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, descrita en su libro "Generación de modelos de negocio". Los autores proponen una metodología muy práctica para el análisis de los modelos actuales de la empresa, replanteamiento de su idoneidad y la provocación del proceso de cambio a nuevos planteamientos del modelo, que en resumen los autores llaman generación de modelos de negocios.

Para la descripción de un modelo de negocios, plantean nueve módulos básicos (Figura 1) que reflejan la lógica que sigue una empresa para generar ingresos. Estos nueve módulos contemplan las cuatro áreas básicas de una empresa: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Figura 1. Lienzo del modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2010)



1. *Segmentos de clientes.* Se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa atendiendo a sus necesidades, canales de distribución, tipo de relación y rentabilidad.
2. *Propuestas de valor.* Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado, y que por lo tanto, crean valor para dicho segmento de mercado.
3. *Canales de distribución.* Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.
4. *Relaciones con clientes.* Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado.
5. *Fuentes de ingresos.* Las empresas deben preguntarse por el valor que está dispuesto a pagar cada segmento de mercado y por la modalidad de ingreso más pertinente.
6. *Recursos clave.* Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos.
7. *Actividades clave.* Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito en base a los recursos que dispone para ofrecer una propuesta de valor.
8. *Asociaciones clave.* Red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.
9. *Estructura de costes.* Gestión de los costes para hacer funcionar el modelo de negocio.

**El gran interés actual por la innovación en los modelos de negocio se puede explicar por el ritmo de cambio del mundo actual, la competencia dentro de la industria y la oferta de mejores experiencias para los consumidores**

#### 4. ÉXITO EN LOS MODELOS DE NEGOCIO

Una de las principales líneas de investigación dentro del campo de modelos de negocio es la innovación en modelos de negocio. La supervivencia de una empresa depende de su capacidad de adaptación (Giesen et al., 2010; Morris, 2009). Muchas organizaciones no tienen en cuenta que los modelos de negocio son perecederos (Govindarajan y Trimble, 2011) de manera que en el entorno actual, complejo y sujeto a gran cantidad de cambios, la innovación en modelos de negocio para adaptar la organización a su entorno se convierte en un factor crítico para el éxito. El gran interés actual por la innovación en los modelos de negocio se puede explicar por el ritmo de cambio del mundo actual, la competencia dentro de la industria y la oferta de mejores experiencias para los consumidores (McGrath, 2011).

Diversos autores como Zott y Amit (2010) plantean una serie de preguntas a los directivos para enfocar la innovación de sus modelos de negocio. También existen investigaciones que tratan de recoger lo que podríamos denominar elementos de los modelos de negocios de éxito. En la Figura 2 mostramos resumidas las propuestas de Markides y Sosa (2013) y López et al. (2013).

**Figura 2. Características de modelos de negocio de éxito**

(Markides & Sosa, 2013)	(López Pérez, Bueno Campos, & Salmador Sánchez, 2013)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se dirigen al consumidor medio</li> <li>• Soportan bajos precios resultado de reducir costes.</li> <li>• Reducen el riesgo del cliente a través de la marca y la comunicación.</li> <li>• Construyen la distribución que pueda servir al mercado masivo.</li> <li>• Crean alianzas con los proveedores y productores de bienes complementarios clave.</li> <li>• Protegen el mercado explotando las ventajas del primer adoptante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una proposición de valor innovadora para el cliente</li> <li>• Variaciones en su cadena de valor respecto a la mayoría de empresas del sector</li> <li>• Cambios en forma relación con grupos de interés</li> <li>• Utilización de procesos innovadores</li> <li>• Uso de recursos de una forma innovadora</li> <li>• Existencia de una fuerte cultura organizativa de innovación.</li> </ul>



## 5. MODELOS DE NEGOCIO Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

A nivel de consultoría el enfoque de modelos de negocio está teniendo un gran impacto, razón por lo que las empresas aprecian su utilidad. Desde una perspectiva científica todavía está en sus estadios iniciales. Desde nuestra experiencia en el área de empresa familiar creemos que se pueden producir interesantes contribuciones tanto por el lado de la aplicación en las empresas familiares, como por el lado del desarrollo de la investigación sobre modelos de negocio aprovechando el conocimiento acumulado en empresa familiar.

Sirmon y Hitt (2003) argumentan que las empresas familiares evalúan, seleccionan, eliminan y revitalizan sus recursos de diferente manera a las no familiares. La implicación de la familia en la empresa es lo que diferencia la empresa familiar de otras formas de empresas (Chrisman, Chua y Sharma, 2003). Esta idiosincrasia de la empresa familiar ha sido etiquetada como familiness que sería el conjunto de recursos y capacidades derivados de las interacciones entre familia y empre-

sa (Habbershon & Williams, 1999; Habbershon et al., 2003). Como tal, el familiness es uno de los factores intangibles que diferencia a las empresas familiares y puede constituirse como un elemento que contribuya a su ventaja competitiva.

Si por algo se caracterizan las empresas familiares es por visión a largo plazo y por la necesaria adaptación al entorno. Valores todavía más relevantes conside-

**Esta idiosincrasia de la empresa familiar ha sido etiquetada como familiness que sería el conjunto de recursos y capacidades derivados de las interacciones entre familia y empresa**

rando que suelen competir en sectores más tradicionales donde teóricamente la competencia es mayor. La interacción familia y empresa convierte a las empresas familiares en formas especialmente flexibles e innovadoras. La alineación de intereses entre propiedad y dirección proporciona una importante serie de beneficios. Entre los desarrollos en el área de modelos de negocio creemos que algunos tópicos sobre empresa familiar pueden resultar especialmente interesantes, concretamente referidos a la influencia de los órganos de gobierno en el planteamiento de modelo de negocio. No tenemos constancia de que hasta ahora se haya cubierto. Sin duda, la estructura de propiedad tiene influencia en cada uno de los componentes del modelo de negocio. Por el lado del cliente, las empresas familiares muestran una vinculación especial con sus clientes, cuestiones como reputación, imagen y prestigio son esenciales. Por el lado de la infraestructura también se encuentran particularidades. La implicación familiar o familiness proporciona una serie de recursos y capacidades especiales capaces de proporcionar ventajas competitivas. En este punto es donde la estructura de propiedad tiene importancia, el capital paciente, el capital familiar y todos los intangibles propios de la empresa familiar son especiales. Visto de otra manera, creemos interesante analizar el éxito de las empresas familiares más longevas a partir del enfoque del modelo de negocio para ver la medida en que puede ser explicado y, posiblemente, los aspectos que debieran ser considerados para mejorar dicho enfoque.

## REFERENCIAS

- Bierwirth Hoofs, A. (2013). *El papel de la cultura y de la innovación en el diseño y desarrollo de los nuevos modelos de negocio*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2003) *Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm*. Coleman White Paper Series, C. Foundation.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3), 370-382.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999) A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Habbershon, T. G., Williams, M. L., & MacMillan, I. C. (2003) A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-65.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*, 82(10), 76-84.
- Lambert, S. C., & Davidson, R. A. (2013). Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European Management Journal*, 31(6), 668-681.
- López Pérez, R. (2012). *Innovación del modelo de negocio: propuesta de un modelo holístico*. Universidad Autónoma de Madrid.
- López Pérez, R., Bueno Campos, E., & Salmador Sánchez, M. P. (2013). Dinamizar la PYME mediante la innovación del modelo de negocio. *Economía industrial*, (388), 95-102.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-93.
- Markides, C., & Sosa, L. (2013). Pioneering and First Mover Advantages: The Importance of Business Models. *Long Range Planning*, 46(4-5), 325-334.
- Meroño Cerdan, A. L., & Carrasco Hernández, A. J. (2013). Size and performance in family managed firms: surviving first generation. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 11(1), 13-34.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (1 edition.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Sirmon, D. G. y Hitt, M. A. (2003). "Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms". *Entrepreneurship Theory and Practice*, (27)4, 339-358.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.