



**Marc Sosna<sup>1</sup>**

IESE Business School, Universidad de Navarra

 msosna@iese.edu

# Cómo conseguir un alto crecimiento en un mercado maduro: El caso *Naturhouse*

Achieving high growth in a mature market: The NaturhouseCase



**Rosa Nelly Trevino-Rodríguez**

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) Family Business Center – EGADETEC de Monterrey, México

 rosa.nelly.trevino@itesm.mx

## I. INTRODUCCIÓN

Imagine una empresa familiar que opera con un producto no diferenciado en un mercado maduro y establecido (de baja tecnología). Lo que es más, imagine que, después del éxito inicial, esa empresa se enfrenta de pronto a un aumento en la intensidad de la competencia y a presiones sobre sus márgenes, a causa de los cambios en la normativa y del descenso de los ingresos, y que tiene que vérselas con las consecuencias de una gran recesión económica, así como con un acontecimiento climático inesperado que casi obliga al fundador a cerrar la empresa. Por último, imagine que esa empresa hace «algo» que le permite crecer a lo largo de los diez años siguientes a una tasa compuesta de crecimiento anual de casi el 40%, con beneficios de explotación cercanos al 30% de las ventas, y con los competidores muy por detrás.

Nos gustaría contarle algo más acerca de ese «algo».

En este caso, el «algo» significa «innovación del modelo de negocio». El Grupo Kiluva, una empresa española de productos dietéticos, hizo exactamente eso y, en consecuencia, fue capaz de conseguir con su cadena Naturhouse los resultados mencionados anteriormente. No obstante, este viaje no fue tan placentero como podría parecer inicialmente. En este artículo, deseamos presentar la anatomía de



**S. Ramakrishna Velamuri**

China Europe International Business School (CEIBS)

 rvelamuri@ceibs.edu

CÓDIGO JEL:  
L10, M10

Fecha de recepción y acuse de recibo: 29 de abril de 2009. Fecha inicio proceso de evaluación: 29 de abril de 2009.  
Fecha primera evaluación: 19 de junio de 2009. Fecha de aceptación: 6 de julio de 2009.



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este estudio realiza un examen detallado de una innovación de modelo de negocio que se realizó con éxito y que permitió al Grupo Kiluva, una empresa española de productos dietéticos, sobrevivir a una grave crisis y, posteriormente, convertirse en una empresa de gran crecimiento. A pesar de operar en un mercado maduro y con un producto no diferenciado, superó a todos los competidores y consiguió una tasa compuesta de crecimiento anual de los ingresos de casi el 40% en 10 años. Desde una perspectiva dinámica, nos centramos en la función del aprendizaje mediante el proceso de prueba y error que hizo posible la innovación de este modelo de negocio.

### EXECUTIVE SUMMARY

This paper discusses a detailed examination of a successful business model innovation that allowed the Kiluva Group, a dietary products company from Spain, to survive a severe crisis and subsequently become a high-growth company. In spite of operating in a mature market with an undifferentiated product, it outperformed all the competitors and achieved a CAGR in revenues of nearly 40% over 10 years. From a dynamic perspective, we focus on the role of trial-and-error learning that made this business model innovation possible.

esta innovación y transformación del modelo de negocio, así como los problemas que hubo que resolver a lo largo del camino.

## 2. INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Hoy en día, tanto los académicos como los profesionales aceptan que los modelos de negocio han sido impulsores clave para el éxito de organizaciones como Dell, Southwest Airlines, Amazon, Charles Schwab, E-bay y muchas otras. A pesar de este reconocimiento generalizado de la importancia de los modelos de negocio, todavía no existe consenso sobre su definición, sus orígenes, sus fundamentos y su funcionamiento.

Una de las definiciones más ampliamente citadas de un modelo de negocio es que éste «representa el diseño del contenido, la estructura y la gestión de la transacción, de forma que se cree valor a través de la explotación de las oportunidades de negocio» (Amit y Zott, 2001). Un trabajo más reciente adopta una perspectiva dinámica y sugiere que las empresas deben alterar sus modelos de negocio a medida que evolucionan y se desarrollan. Lo que es más, existe una clara diferencia (aunque a menudo pasada por alto) entre el diseño del modelo de negocio y la implementación del modelo de negocio.

Existen dos situaciones que reclaman nuevos modelos de negocio. La primera tiene lugar cuando los empresarios, a la hora de conceptualizar una nueva idea para una empresa, bien para un nuevo emprendimiento, bien para una empresa ya establecida, articulan cómo van a operar en los productos y mercados elegidos. Si al iniciar la actividad de la nueva empresa se dan cuenta de que la efectividad de esos modelos de negocio es inferior a la esperada, como a menudo es el caso, es posible que necesiten ajustar esos modelos de negocio, hasta que sean los correctos. La segunda situación se da cuando una empresa establecida descubre que necesita renovar su modelo de negocio existente, es decir, cuando se da cuenta de que será incapaz de mantener su capacidad de crear valor para sus accionistas y de capturar valor para sí misma. La investigación que presentamos en este artículo trata de este último caso, y la pregunta que abordamos es la siguiente: ¿cómo pueden unas empresas establecidas utilizar la innovación en el modelo de negocio como mecanismo para una renovación estratégica, a la hora de enfrentarse a grandes amenazas para su competitividad?

### 3. MÉTODOS

Nos pusimos en contacto por primera vez con la empresa objeto del estudio, el Grupo Kiluva, en enero de 2004, y desde entonces hemos seguido el caso. Este artículo se basa en un diseño de estudio de un solo caso. Según Yin (1994: 38-40), un diseño de estudio de un solo caso es adecuado cuando el caso en cuestión es un caso extremo (que facilita el poner a prueba la teoría), un caso único o un caso revelador. Elegimos el caso Naturhouse porque la innovación de su modelo de negocio había permitido a la empresa crecer casi un 40% anual durante más de 10 años en un mercado maduro y con un producto no diferenciado. Un segundo motivo para seleccionar la empresa fue que su innovación en el modelo de negocio no se basaba en potenciar la tecnología de la información, como sí que era el caso de conocidas innovadoras como Dell, Charles Schwab, Amazon y otras. Lo que es más, descubrimos que la innovación se había consumado sólo después de un largo período de prueba y error. Por esos motivos, creemos que Naturhouse es un caso único.

Llevamos a cabo nuestra primera entrevista en profundidad con Félix Revuelta en enero de 2004, y desde entonces hemos realizado tres más en los años 2005, 2006 y 2007. Durante enero de 2004, también llevamos a cabo entrevistas con dos directores de ventas, un director a cargo de la división de mayoristas (división que en 1992 había empezado a sentir la presión de la competencia, lo que llevó al fundador a experimentar con el nuevo modelo de negocio), el director de administración, el director de exportación, el director técnico y el director de *marketing*. Posteriormente, en 2006, entrevistamos al sucesor del director de la división de mayoristas, y en 2008, repetimos la entrevista con uno de los directores de ventas. También hemos mantenido un estrecho contacto, desde que iniciamos esta investigación, con dos inversores que han abierto siete franquicias Naturhouse, con el fin de obtener la visión del franquiciado respecto al negocio.

Una vez completada la recopilación de datos, la información se pulió mediante documentación de la empresa, por ejemplo, los datos anuales de ingresos, establecimientos inaugurados o clausurados, ingresos promedio por establecimiento, copias de la publicación bimensual que edita la empresa y 99 artículos periodísticos exclusivos, publicados por periódicos y agencias de noticias regionales, nacionales (España) e internacionales, acerca del negocio de productos dietéticos de la empresa, hasta finales del año 2007 (descargamos los artículos de noticias a través de Factiva). Esta amplia variedad de procedencia de los datos

#### PALABRAS CLAVE

Modelo de negocio, innovación, experimentación, crecimiento, iniciativa emprendedora, franquicia

#### KEY WORDS

Business Model, Innovation, Experimentation, Growth, Entrepreneurship, Franchise

nos permitió conseguir una triangulación metodológica y un alto nivel de confianza en la calidad de nuestros datos. Es importante mencionar que todos los datos los estudiaron en profundidad dos investigadores, quienes, además, comentaron, presentaron y debatieron sus interpretaciones.

#### **4. ANÁLISIS DE CASO: EL GRUPO KILUVA Y EL PROCESO DE METAMORFOSIS DEL MODELO DE NEGOCIO DE NATURHOUSE**

La historia del Grupo Kiluva se remonta a 1986, cuando Félix Revuelta decidió fundar su propia empresa, Kiluva, para la distribución de productos dietéticos. Gracias a sus doce años de experiencia acumulada, primero como consultor externo y posteriormente como director general y accionista minoritario de una empresa de productos dietéticos llamada Dietisa, poseía un profundo conocimiento del mercado de los productos dietéticos (clientes, proveedores, competidores, etc.). Tuvo éxito como director e hizo que los ingresos de Dietisa subieran hasta unos 20 millones de euros. Cuando los accionistas mayoritarios de Dietisa vendieron la empresa a una multinacional del sector farmacéutico, Revuelta decidió vender también él sus acciones, dejar la empresa y fundar su propio negocio. Dos de los directivos que habían trabajado bajo su mando en Dietisa decidieron unirse a él en Kiluva. La organización, que se dedicó a la distribución mayorista de productos dietéticos, experimentó un fuerte crecimiento entre 1986 y 1992, año en el que consiguió unos ingresos de 5,5 millones de euros.

Sin embargo, el mercado de los productos dietéticos se había liberalizado en España en 1991, lo que permitía la incorporación de más competidores al segmento. La liberalización significó que las empresas no necesitaban registrar cada producto dietético individual que vendieran; cada empresa recibía un número de registro general del Ministerio de Sanidad, y ese registro había que renovarlo cada cinco años. Como resultado de esa liberalización, Kiluva se encontró luchando para conseguir espacio de estantería en los comercios contra líderes del mercado como Santiveri y Dietisa (los antiguos patronos de Revuelta), quienes competían basándose en la fuerza de sus marcas y de su gama de productos, y los nuevos participantes, que competían basándose en el precio.

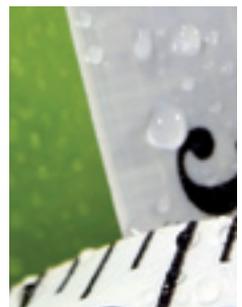
##### **4.1. El factor externo desencadenante del cambio**

Al enfrentarse a estos cambios inesperados en el entorno, cambios

que representaban una clara amenaza para su emprendimiento, Kiluva sufrió presiones para elaborar una respuesta competitiva adecuada que permitiera a la empresa sobrevivir en el mercado. Félix Revuelta decidió abrir sus propias tiendas para la venta al público, y la primera la abrió en Vitoria, en el País Vasco, en 1992. Es digno de mención que, aunque el empresario se había dado cuenta varios años atrás de que existían varias deficiencias en la cadena de valor de los productos dietéticos, no fue hasta que experimentó los dos golpes de la liberalización del mercado y de la recesión económica española de en 1993<sup>2</sup> cuando decidió probar su nuevo concepto de comercio detallista de marca. Esta conducta estratégica de Revuelta es coherente con la del alto crecimiento de las empresas jóvenes, basada en anteriores hallazgos documentados en estudios. Por ejemplo, en el estudio de Bhide de 100 empresarios cuyas empresas aparecían en la lista Inc. 500 de las compañías estadounidenses de más rápido crecimiento de 1989, se descubrió que los empresarios normalmente innovaban de forma reactiva, es decir, sólo cuando su propia supervivencia dependía de ello (Bhide, 2000).

#### 4.2. La importancia del “fracaso inteligente” y de la resistencia

Revuelta y su equipo tenían alguna experiencia en gestionar comercios de venta minorista, gracias a su paso por Dietisa, pero también querían probar en el mercado español algunos nuevos conceptos que habían visto en los Estados Unidos y en algunos países europeos. Revuelta tenía claro que deseaba innovar con nuevos conceptos de venta al detalle, incluso si eso quedaba muy lejos de su anterior marco de referencia. Uno de sus objetivos era desarrollar un modelo de negocio que pudiera franquiciarse. El primer establecimiento ofrecía productos y servicios de belleza, masajes, tratamiento para la caída del cabello, terapia en grupo para perder peso y productos y servicios de nutrición. La competencia en Vitoria (y en el País Vasco, en general), era enorme y procedía de las herboristerías. El primer establecimiento fue un fracaso, en el sentido de que no cumplió ninguna de sus expectativas. Según Revuelta: «Con esa primera tienda, cometimos todos los errores posibles: compramos el local en una zona que era de un nivel demasiado alto, e intentamos hacer demasiadas cosas». Para complicarlo aún más, la economía española atravesó una grave recesión en 1993. En mitad de aquellas dificultades, hubo una inundación en la ciudad en la que la tienda de



Kiluva estaba ubicada. Dos de los empleados fueron arrastrados por el agua y sobrevivieron milagrosamente, todas las existencias de la empresa se perdieron, y la empresa tuvo que luchar duramente para minimizar el impacto sobre su posición competitiva, que de por sí ya era frágil. Fueron tiempos difíciles para Revuelta y su equipo, ya que también se vieron obligados a despedir a 25 empleados.

Cuando una persona (el empresario) o un equipo se enfrenta al fracaso y a un entorno enormemente desfavorable e incierto, hay dos decisiones posibles: dejar de buscar oportunidades, es decir, dar por terminado el experimento, o seguir adelante. Por lo tanto, es necesario tomar una decisión, y al tomarla, el carácter del empresario (o el

proceso cognitivo de un equipo) decididamente desempeña un papel fundamental. Según Politis, los niveles modestos de fracaso pueden alentar en los empresarios el deseo de asumir mayores riesgos y los anima a realizar una experimentación con mayor resistencia (Politis, 2005). Aun así, como Dutta y Crossan mencionaron, la conducta estará, indudablemente, influenciada por los factores psicológicos (mentales y emocionales) del individuo (Dutta y Crossan, 2005). Como mencionó uno de los directivos de Naturhouse durante las entrevistas, la determinación de Revuelta fue clave para que el negocio continuara: "Es una persona extremadamente trabajadora y resuelta. Por ejemplo, cuando una de las tiendas no funciona bien, insiste hasta que se convierte en rentable".

Nos referimos a esta característica como "resistencia", es decir, la capacidad de examinar el fracaso con sus matices y de persistir en la iniciativa, pero con las adaptaciones necesarias.

"La resistencia se refiere a un proceso dinámico que acompaña la adaptación positiva dentro del contexto de una adversidad significativa. En esta noción van implícitas dos condiciones cruciales: (1) la exposición a una amenaza significativa o a una grave adversidad, y (2) la consecución de una adaptación positiva, a pesar de grandes agresiones al proceso de desarrollo". (Luthar, Cicchetti, y Becker, 2000)

Al analizar este caso, es interesante mencionar que la experiencia del empresario no sólo tiene su origen en el éxito, sino también en los fracasos, como ha señalado McGrath (1997). Por supuesto, los fracasos pueden estimular a los empresarios para que prosigan en su búsqueda exploradora de nuevas posibilidades y para que, de esa forma, intensifiquen su búsqueda de variaciones, con el fin de reducir las incertidumbres. Aun así, no todos los fracasos son igualmente

***No todos los fracasos son igualmente aptos para facilitar el aprendizaje. Los fracasos que resultan más efectivos para fomentar el aprendizaje se suelen denominar "fracasos inteligentes"***

aptos para facilitar el aprendizaje<sup>3</sup>. Los fracasos que resultan más efectivos para fomentar el aprendizaje se suelen denominar “fracasos inteligentes”<sup>4</sup>. Se trata de los fracasos que tienen una escala de resultados más modesta (experimentos a pequeña escala) y menores resultados de incertidumbre (proporcionan nueva información desde la que aprender, sin invalidar por completo el valor de la iniciativa). Los resultados inciertos procedentes de iniciativas fracasadas proporcionan al experimentador una base para conservar algunas características y descartar otras. En el caso Naturhouse, podemos considerar que el primer experimento con el establecimiento de Victoria fue un “fracaso inteligente”, en el sentido de que el experimento se realizó a pequeña escala (en relación al tamaño del negocio en marcha) y de que proporcionó información novedosa acerca del emprendimiento, lo que quedaba fuera del anterior marco de referencia de Revuelta.

### 4.3. Establecimiento de bucles continuos de experimentación y aprendizaje

Las organizaciones que sobreviven a la amenaza inmediata del acontecimiento tienden a enfrentarse a un riesgo menor de fracaso. Cuando eso sucede, se puede decir que el proceso de adaptación está en marcha. A pesar de todas esas dificultades, Revuelta estaba determinado a seguir experimentando con comercios de venta propios, porque creía que las perspectivas futuras para su negocio mayorista existente eran malas. Independientemente de si se trata de un condicionamiento ambiental, o de si está causado por decisiones de la dirección, es importante tener la capacidad de pensar en círculos (Weick, 1979), con el fin de investigar el proceso de interacción o la mutua causalidad, como una relación recíproca entre dos conjuntos de variables. Por supuesto, en condiciones turbulentas, existen factores exógenos claros que afectan a la toma de decisiones (a saber: recesión, cambio normativo, discontinuidad tecnológica, etc.), pero por otro lado, la organización disfruta de capacidad para elegir la acción, independientemente de las fuerzas y las limitaciones externas. En este caso, la elección de Revuelta consistió en buscar alternativas que pudieran sobreponerse a la ineficiencia.

En consecuencia, y contra todo pronóstico, la segunda tienda Naturhouse abrió dieciocho meses después, en 1993, en Las Palmas, en las Islas Canarias, pero con un enfoque diferente con respecto al primero: se alquiló un local en una zona de ingresos medios, y la

oferta estaba más concentrada. En 1994 y 1995, se abrieron otros dos establecimientos, en Barcelona y Bilbao, respectivamente. Después de experimentar un mayor aprendizaje a través de un proceso de constantes adaptaciones, el equipo directivo consiguió tener una idea muy clara del posicionamiento del negocio, que ellos definieron como reeducación nutricional. En 1997, el modelo Naturhouse acabó por ofrecer sólo complementos dietéticos, complementados por servicios de consultoría gratuita para la pérdida de peso, proporcionados por un asesor profesionalmente cualificado. En otras palabras, vieron que su misión era ayudar a los clientes a llevar unas vidas más sanas, a través de una serie de pequeños ajustes en sus hábitos nutricionales. Para conseguir que los clientes respetaran los cambios en sus dietas, utilizaron el refuerzo psicológico que el profesional del establecimiento les proporcionaba en las reuniones iniciales y de seguimiento. Las dietas en sí eran muy seguras y estaban rigurosamente diseñadas, y durante las consultas, el asesor recomendaba los complementos dietéticos, que eran la única fuente de ingresos del comercio. A través de un proceso constante de ajuste, un modelo de negocio distintivo comenzó a tomar forma.

#### 4.4. Crecimiento explosivo a través de la replicación

En 1997, los miembros del equipo directivo determinaron que habían especificado todos los elementos del modelo de negocio, e impulsaron la organización de forma espectacular, al transferir el conoci-

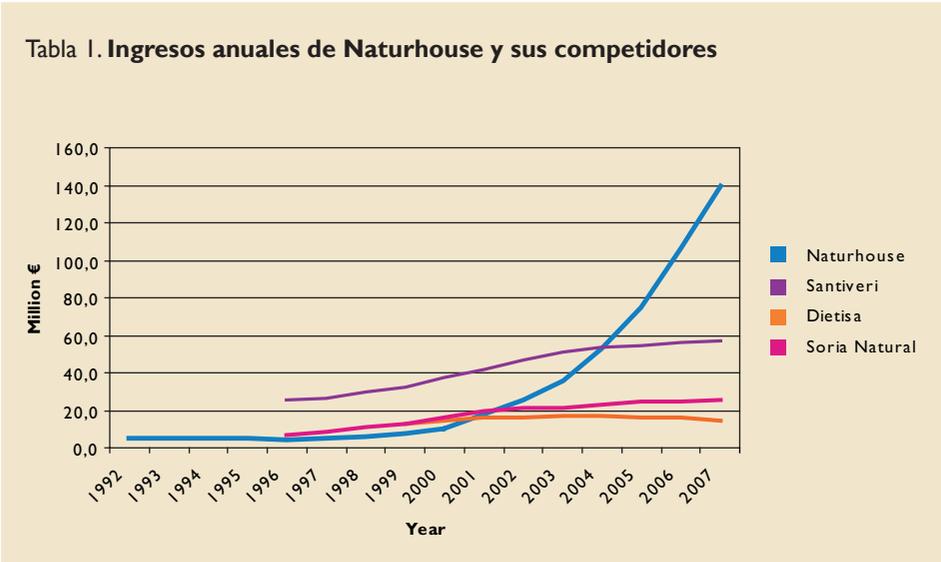
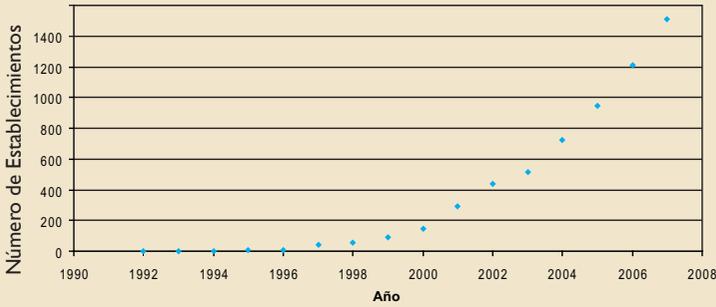


Tabla 2. Crecimiento del número de tiendas



AÑO	Nº TIENDAS	AÑADIDOS
1992	1	
1993	2	+1
1994	3	+1
1995	4	+1
1996	4	+0
1997	44	+40
1998	53	+9
1999	89	+36
2000	143	+54
2001	292	+149
2002	436	+144
2003	516	+80
2004	721	+205
2005	943	+222
2006	1210	+267
2007	1508	+298

miento adquirido a partir de esos “experimentos” a otros establecimientos y a 40 nuevas franquicias. Desde ese momento en adelante, la cadena Naturhouse experimentó un crecimiento explosivo (véanse en la tabla 1 el crecimiento de los ingresos de Naturhouse y de sus competidores y, en la tabla 2, el crecimiento en número de tiendas). Además, este modelo de negocio innovador permitió a la empresa hacerse internacional, ya que le permitía, no sólo copiar y ampliar el negocio en todo el mundo, sino también probar el modelo de negocio bajo diferentes limitaciones.

En la tabla 3, describimos el modelo de negocio de Naturhouse antes

Tabla 3. Innovación del modelo de negocio respecto a aspectos seleccionados

ELEMENTO DEL MODELO EMPRESARIAL	SUBELEMENTOS	ANTES DE 1992	DESPUÉS DE 1997	BENEFICIOS
<b>Contenido del modelo empresarial</b> Se refiere a los productos o la información que se intercambian, así como a los recursos y capacidades que son necesarios para permitir el intercambio.	Actividad	Mayorista	Mayorista, detallista, consultor/ consejero. Atienden el comercio empleados en bata blanca (1 profesional cualificado, nutricionista, biólogo o farmacéutico y un dependiente).	Los productos y los servicios complementarios se ofrecen como un todo, lo que permite a Naturhouse fomentar la lealtad del cliente, al personalizar la relación entre el profesional del establecimiento y el cliente final. Con el tiempo, se puede construir y potenciar una marca fuerte. Lo que es más; el conocimiento adquirido y las capacidades creadas (por ejemplo, con respecto a la gestión de las redes de franquicias) se pueden transferir a otros segmentos, si la empresa decide expandirse hacia sectores diferentes.
	Activos	Productos	Productos y servicios de asesoría. Marca fuerte. Relaciones directas con los clientes.	
	Grado de personalización	Productos estándar	Productos estándar, combinados con la asesoría personalizada en nutrición, que consiste en una sesión inicial de asesoramiento, un análisis y la recomendación de productos, además de seguimientos semanales (sólo con cita previa); Alto grado de privacidad (zona separada para las consultas).	
<b>Estructura de transacción</b> Se refiere a las partes que participan en el intercambio, a las formas en las que esas partes se relacionan entre sí, al orden en que los intercambios tienen lugar (es decir, su secuencia) y al mecanismo de intercambio adoptado para permitir las transacciones.	Principales capacidades y conocimientos (seleccionados)	Mayorista	Venta minorista, gestión de las relaciones con el cliente, gestión de la red de franquicias, expertos con experiencia en el campo de la nutrición.	Establecimientos detallistas propios, lo que significa que Kiluva tiene control absoluto sobre su distribución detallista. Contacto directo con los clientes a través de los comercios propios, lo que lleva a una mejor calidad de la información sobre el mercado.
	Distribución	Distribución a través de comercios independientes (que son los interlocutores, de cara al cliente final).	Acceso directo al mercado a través de comercios propios y acceso indirecto a través de establecimientos franquiciados. Cada comercio tiene entre 50 y 100m <sup>2</sup> .	
	Ingresos	Los márgenes de beneficios como mayorista están bajo presión debido a la creciente competencia.	Ingresos por venta minorista en los comercios propios; ingresos como mayorista de las franquicias asociadas (sin competencia). Cuotas pagan las franquicias.	
	Cliente final	La selección y la compra se realizan sin asistencia profesional.	Recibe una evaluación profesional personalizada que constituye la base para seleccionar los productos, así como asesoría continuada para la pérdida de peso.	
<b>Gestión de la transacción</b> Se refiere a las formas en las que las partes controlan los flujos de información, los recursos y los productos. También hace referencia a la forma legal de organización, así como a los incentivos para los participantes en las transacciones.	Cálculo de precios	Fuertemente influenciado por los minoristas	Decisiones propias para el cálculo de precio de productos. Ser ofrece asesoramiento gratuito a los clientes.	Aparte de tener control sobre la distribución, los precios y la oferta, Kiluva también controla la red de franquicias. Los franquiciados se seleccionan cuidadosamente (farmacéuticos biólogos y nutricionistas recién licenciados), y para ellos la proposición de valor de Naturhouse de 43.200 euros en beneficios de explotación a partir del tercer año es atractiva, en relación a la oportunidad y a los costes, y teniendo en cuenta que la inversión es de 30.000 euros.
	Gestión del inventario y el aprovisionamiento	Depende de las necesidades y demandas de los minoristas.	Bajos niveles de inventario (total: 200 unidades en existencias). 40 unidades en existencias constituyen 80% del objetivo promedio de ventas. La rotación de inventario por establecimiento es de 20 veces. El tiempo de aprovisionamiento desde el pedido hasta la entrega es de 48 horas.	
	Diseño de la organización	"Una empresa/entidad" (Grupo Kiluva)	Empresa (Kiluva) + red de franquicias (Naturhouse)	

de que el proceso de prueba y error comenzara en 1992 y después de que se hubiera completado en gran parte, en 1997. Junto a algunos aspectos importantes del modelo de negocio (Amit y Zott, 2001), esta comparación proporciona información detallada acerca de los impulsores más importantes de la enorme creación de valor y del enorme crecimiento que Kiluva pudo llevar a cabo gracias a su proceso de innovación del modelo de negocio.

Hacia finales de 2007, Kiluva tenía 1.508 tiendas propias de complementos dietéticos bajo la marca Naturhouse (el 6% de ellos, en propiedad y gestionados por Kiluva, y el resto mediante franquicia), en España y el extranjero. Las tiendas propias permitieron a Kiluva a) estar en contacto directo con el mercado y b) dar formación a los nuevos franquiciados. A lo largo de sus 21 años de historia (1986-2007), el negocio de venta minorista de Naturhouse había crecido hasta los 140 millones de euros de beneficios, a pesar de operar en un mercado maduro y con un producto no diferenciado.

## 5. CONCLUSIONES

Al comenzar, nos preguntábamos cómo pueden unas empresas establecidas utilizar la innovación en el modelo de negocio como mecanismo para una renovación estratégica, a la hora de enfrentarse a grandes amenazas para su competitividad. A través de un estudio profundo del caso, hemos arrojado luz sobre esa cuestión, de diversas formas.

Nuestro estudio proporciona una perspectiva longitudinal y de “mundo real” acerca de cómo el aprendizaje por prueba y error se puede potenciar para renovar modelos de negocio dentro de un contexto ambiental turbulento e incierto. En este caso, el fundador y director general necesitó unos cinco años para desarrollar un modelo altamente especializado, reproducible y de bajas inversiones. Durante este período, basándose en su capacidad para cuestionar la lógica predominante en el sector (que consistía en empresas de productos dietéticos que vendían a través de comercios detallistas independientes), fue capaz de explorar nuevos caminos gracias al proceso de prueba y error, con lo que sus conocimientos del sector aumentaron y él desarrolló un modelo de negocio de valor añadido. Revuelta siguió experimentando y, al hacerlo, implicó a su equipo directivo en asuntos estratégicos, capitalizó sus conocimientos acumulados individuales y colectivos e integró esos conocimientos en

*Cuando el modelo de negocio de una organización establecida se enfrenta a la amenaza de quedar obsoleto por cambios externos no previstos, resulta útil poner énfasis en la experimentación*

las rutinas, los sistemas, los procedimientos y los marcos de toma de decisiones del modelo de negocio. En 1997, Revuelta decidió que el modelo de negocio era adecuado para replicarlo a escala y, al hacerlo, siguió ajustándolo según las experiencias de las nuevas franquicias y de los comercios propios.

Lo que es más, nuestro estudio ha resaltado que la respuesta de la organización ante el primer fracaso fue un momento crítico para determinar cómo se desarrollaría posteriormente el proceso de prueba y error. En el caso Naturhouse, debido a la toma centralizada de decisiones y a la existencia de sólo un centro de poder en la empresa, la respuesta de la organización dependió absolutamente de cómo el fundador y director general, Revuelta, encontraba sentido al fracaso y respondía ante él. Esto sugiere que los rasgos del empresario determinaron, en gran medida, cómo se comportó la organización, así como las decisiones posteriores que se tomaron en ella. Así pues, resulta claro que existe un elemento estocástico en esta parte del proceso, ya que no todos los individuos, equipos y organizaciones responden de forma similar ante el fracaso. Sin embargo, según nuestros hallazgos, existe un mensaje claro y prescriptivo que se puede transmitir a los empresarios y a los directivos: una comprensión de los matices del fracaso (es decir, la capacidad de aprender a partir de un experimento fallido y de continuar experimentando) es una capacidad individual y organizativa de gran importancia.

Por último, hemos estudiado a una empresa que tenía un negocio en marcha (el negocio mayorista) que daba ingresos y beneficios en el momento en que la empresa empezó a experimentar con un nuevo modelo de negocio. Durante cinco años, nuestro empresario y su equipo fueron capaces de absorber los costes financieros y psicológicos del proceso de experimentación, gracias en parte a la existencia de ese negocio. Otras organizaciones, como los nuevos emprendimientos, tal vez no puedan permitirse el lujo de poder experimentar durante tanto tiempo.

A través de este estudio, hemos contribuido al trabajo embrionario y nos hemos centrado en una perspectiva dinámica que considera el desarrollo del modelo de negocio como un experimento inicial, seguido por un ajuste continuado que se basa en el proceso de prueba y error. Al hacerlo, hemos arrojado luz sobre la diferencia entre el concepto del modelo de negocio y la implementación del modelo de negocio, que se ha identificado como un área importante pero no suficientemente investigada en los estudios realizados.

En resumen, al analizar el estudio del caso, hemos descubierto que, cuando el modelo de negocio de una organización establecida se enfrenta a la amenaza de quedar obsoleto por cambios externos no previstos, resulta útil poner énfasis en la experimentación. Es necesario estimular el aprendizaje individual y de la organización, que resulta de una adaptación constante en forma de una serie de experimentos de bajo coste, así como la resistencia ante los errores cometidos. Por lo tanto, nuestra conclusión es que desarrollar modelos de negocio a través de un enfoque de prueba y error es un mecanismo importante para organizaciones que están considerando la necesidad de una renovación estratégica.

---

## BIBLIOGRAFÍA:

- Amit, R. y Zott, C. 2001. Value Creation in e-Business. *Strategic Management Journal*, 22: 493-520.
- Bhide, A. 2000. *The Origin and Evolution of New Businesses*. Oxford University Press.
- Dutta, D. y Crossan, M. 2005. The Nature of Entrepreneurial Opportunities: Understanding the Process using the 4I Organizational Learning Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (4): 425-449.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., y Becker, B. 2000. The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work. *Child Development*, 71 (3): 543-562.
- McGrath, R. 1997. A Real Options Logic for Initiating Technology Positioning Investments. *Academy of Management Review*. 22 (4): 974-996; McGrath, R. 1999. Falling Forward: Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure. *Academy of Management Review*. 24(1): 13-30.
- Politis, D. 2005. The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (4): 399-424.
- Weick, K. 1979. *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley Pub. Company.

---

## NOTAS

1. Autor de contacto: IESE Business School; Universidad de Navarra; Avd. Pearson, 28, 08034. Barcelona; España.
2. Incluso a pesar de que la recesión en sí golpeó a España "sólo" en 1993, se esperaba que tuviera lugar. Ya en agosto de 1990, cuando Irak invadió Kuwait, el entusiasmo se enfrió en diferentes economías. La cartera industrial de Banesto, llamada Corporación Banesto, tenía planes de entrar en bolsa en la segunda mitad de 1990, y hubo que cambiar los planes. En 1991, las economías de Estados Unidos, el Reino Unido y Alemania estaban en recesión. En España, se sabía que su dinamismo económico se mantenía sólo gracias a los juegos olímpicos de Barcelona en 1992 y a la Expo de Sevilla de 1992 (ambos eventos llevaron a una enorme inversión en infraestructura por parte del gobierno). Hacia 1992, ya era evidente que habría una importante recesión en España.
3. Politis, D. 2005. The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (4): 399-424.

