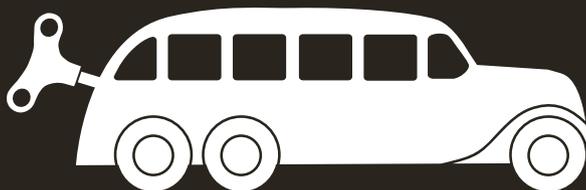


# Empresas que van solas

El equilibrio del modelo de negocio  
como base del éxito

Francisco López



Libros de Cabecera

# **Empresas que van solas**

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

© 2008 Francisco López Martínez  
[www.pacolopez.biz](http://www.pacolopez.biz)

© 2008 Libros de Cabecera S.L.  
Rambla de Catalunya, 53 7º G  
08007 Barcelona (España)  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

Diseño de la colección: Erola Boix  
Editor: Llorenç Rubió

ISBN: 84-234-2204-6  
Depósito Legal: B-15959-2004

A mi mujer Marisa,  
y a mis hijos Guille y Beto,  
que son las estrellas de todo  
mi universo

# **Empresas que van solas**

El equilibrio del modelo de negocio  
como base del éxito

Francisco López

**Libros de Cabecera**

[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

# Índice

Introducción	9
<b>1.</b> Los elementos de un modelo an-entrópico	25
<b>2.</b> Cómo encajan para auto-alimentarse: la dinámica del modelo	37
<b>3.</b> Una visión an-entrópica	49
<b>4.</b> Clientes, empleados y accionistas. Qué debe hacerse para satisfacerlos	59
<b>5.</b> Cómo reforzar el triángulo cliente-empleado- accionista	79
<b>6.</b> Los modelos de negocio no son eternos; tampoco los modelos an-entrópicos	95
<b>7.</b> Revisando algunas empresas con modelos de negocio an-entrópicos en varios sectores	109
<b>8.</b> Características típicas de las empresas con modelos de negocio an-entrópicos	169
<b>9.</b> Características típicas de las empresas con modelos de negocio no an-entrópicos	177
<b>10.</b> Cómo medir el grado de an-entropía de una empresa	191
<b>11.</b> Un decálogo de recomendaciones finales	195
Epílogo	201

# Introducción

Los directivos, los empresarios, y los expertos en gestión de empresas en general, se han pasado la vida buscando modelos de negocio que funcionen. Pero pocos se han parado a pensar en cuales son las características comunes a esos negocios, aquellas que configuran el modelo de negocio ideal.

Este libro pretende defender la tesis de que el modelo de negocio o de empresa ideal es, sin duda, un sistema “**an-entrópico**”, es decir, un sistema que se auto-alimenta, que se desarrolla bajo una dinámica tal de funcionamiento de todos los factores de la cadena de valor de manera que se impulsan unos a otros, evitando la natural entropía, evitando el agotamiento. En especial los factores relacionados con los clientes, los empleados y los accionistas.

En las empresas que han conseguido lo que llamaremos **un modelo de negocio an-entrópico**, los elementos que componen su modelo de negocio se favorecen de forma recíproca, formando círculos virtuosos múltiples, todos ellos integrados en un gran círculo virtuoso, que podríamos bautizar como **el círculo de la “an-entropía”**.

Si lo representáramos gráficamente sería algo como el esquema que mostramos a continuación:



## ¿Por qué “an-entropía”?

La *entropía* es una magnitud introducida en la Física por Rudolph Clausius (un físico alemán del siglo XIX), que mide la degradación de la energía. En mecánica estadística, la entropía caracteriza el grado de desorden de un sistema. En física termodinámica, mide el grado de desorden molecular de los cuerpos. Y trasladada a la sociología, se habla de entropía social como aquella doctrina que refleja el avance inevitable de las sociedades hacia su ocaso y degeneración, de la misma manera que la energía cósmica se disipa. En definitiva, la entropía se asocia a degradación de la energía y desorden. Y, en sentido inverso, podríamos decir que el concepto de “*an-entropía*” se asociaría a la no-degradación de la energía y al mantenimiento de un orden natural de las cosas. Es éste, pues, un concepto que nos viene muy bien a los efectos de la tesis que defiende este libro.

Trasladando el concepto al mundo de la microeconomía, podemos decir que, si entendemos que **un negocio es un sistema: un conjunto organizado de factores económicos que interactúan en un entorno**, hemos de admitir que ese sistema utiliza una energía para producir unos resultados, y lo hace siguiendo un orden. El éxito de un negocio proviene de la consecución de esos resultados. Pero el mantenimiento continuado, sin límite, de esa energía y ese orden, parece que serían factores clave para que su éxito sobresaliera de lo normal.

En sentido contrario, la entropía de un modelo de negocio sería, pues, la degradación de la energía que mueve ese negocio, y la pérdida del orden que mantienen sus elementos internos y externos, hasta la completa parálisis del mismo, dejando de producir resultados.

Podríamos definir como negocio an-entrópico a aquel que consigue el mantenimiento continuo de la energía que lo mueve, sin perder el orden de sus elementos.

Como éste no pretende ser un libro científico para eruditos, sino un manual práctico para empresarios, basta con que nos quedemos con el siguiente mensaje:

**Entropía = Pérdida de la energía y del orden**  
**An-entropía = mantenimiento de la energía y el orden**

En ese sentido, la tesis de este libro es que los modelos de negocio normales u ordinarios tienden a ser entrópicos: tienden a perder energía y orden con el paso del tiempo. Si no se les realimenta, se detienen, y mueren. Para que sobrevivan hay que estar insuflándoles continuamente nuevas energías (es decir, dinero, tiempo extraordinario de gestión, nuevos recursos humanos, etc. etc.), y hay que reordenarlos muy a menudo. Y aún así, se corre el riesgo de que la cantidad de energía perdida sea mayor que la nueva energía que se aporta, con lo que sólo se conseguiría aplazar su final, pero no evitarlo.

En ese contexto, veamos con algo más de detalle qué querría decir que un modelo de negocio fuese “an-entrópico”.

Un modelo de negocio an-entrópico sería aquel en el que sus elementos encajasen de un modo tal que regenerasen por sí mismos la energía normalmente consumida por el día a día, y mantuviesen continuamente el sistema perfectamente engranado y ordenado; es decir, un negocio que permaneciera igual, sin degradarse por el paso del tiempo, al menos dentro de un entorno normal, sin grandes cambios.

Este libro gira alrededor de ese concepto: sobre cómo sería un modelo de negocio así, y sobre qué medidas habría que tomar para conseguir y mantener esa “an-entropía” en un negocio.

Encontrar las claves de ese modelo an-entropico es como encontrar la piedra filosofal (o, si quieren, la gallina de los huevos de oro) en el mundo de los negocios. Tampoco pretende este autor ser tan ambicioso (o utópico), pero sí explorar los confines de esa idea mágica, y quizás dar algunas pautas a los emprendedores que les permitan reflexionar sobre cómo enfocar el lanzamiento de un nuevo negocio, o ayudarles a diagnosticar su negocio actual, para reorientarlo de forma más exitosa. Si se alcanzase tal resultado, el esfuerzo habría merecido la pena.

Todo empresario sueña con montar un negocio “que funcione”, y a ser posible “**que funcione solo**”, es decir, que su funcionamiento no exija estar digamos “echando carbón a la caldera” continuamente, porque eso, en el argot empresarial, quiere decir que algo no anda bien, que “el carro del negocio no tira, porque tiene alguna rueda frenada”. Un buen negocio es aquel que lleva una buena velocidad (ni mucha ni poca, la adecuada) y, sobre todo, como ya decían nuestros abuelos: **que va solo**.

Si nos fijamos en las empresas de mayor éxito, la mayoría se sustentan en un **modelo de negocio**; es decir, parece que “van solas”. Es el caso, por ejemplo, de Inditex, la empresa que posee las cadenas de tiendas de ropa y complementos de vestir Zara, Massimo Dutti, y otras.

Como anticipo, y resumen, en parte, lo que vamos a ver más adelante, digamos que un modelo de gestión *an-entrópico* se basa en una serie de factores de an-entropía, que podemos encontrar en Inditex-Zara, como en otras empresas de éxito, y que vamos a mencionar aquí, de forma rápida:

**1** Tener una “visión” clara, y expresada con sencillez, que sea apreciada por el mercado, y que sea razonablemente fácil de implantar por los propios empleados.

Por ejemplo, en Zara, sería algo así como: “Hemos de escuchar al cliente y darle lo que quiere de manera continuada, no dos veces al año (coincidiendo con las colecciones de verano, e invierno, como suele hacer la competencia), sino tantas veces como sea necesario (por ejemplo cada una, dos o tres semanas)”. Una visión que, hasta la llegada de Zara, nadie se había planteado seriamente en el mundo de la moda.

**2** Observar y escuchar al mercado y responder a los deseos del cliente con celeridad.

Zara propone una línea básica a sus tiendas y recoge pedidos cada semana. El resto del sector se basa (quizás pronto podremos decir: se basaba, porque muchos fabricantes y detallistas están imitando a Zara) en una dinámica semestral de dos pedidos de temporada: verano e invierno, y reposiciones lentas y a veces imposibles de cumplimentar. Zara escucha al cliente y se organiza para servirlo rápidamente. Mucho antes que la competencia.

**3** Marcar las pautas generales a seguir, pero ser flexibles, y aplicar el sentido común.

Zara sirve los pedidos que piden sus tiendas, estén dentro de la línea de productos previamente marcada o no. La línea de productos está en permanente renovación. Y son las tiendas, es decir, los clientes, quienes deciden los productos.

**4** Entender cuáles son los procesos importantes (o procesos “core”) en el negocio, y cuáles no lo son y pueden ser encargados a proveedores externos (procesos externalizados), en aras a mejorar nuestra posición competitiva.

Si tiene el tejido que le piden, puede colocar el producto en la tienda en una semana desde la recepción del pedido. Se acopla a la demanda con rapidez, porque dispone de una capacidad de producción externalizada, extremadamente flexible, y con un binomio calidad-coste inigualable. Sin embargo, controla estrechamente a los proveedores, de manera que se asegura que cumplan los estándares de calidad, y se integren perfectamente en su exigente cadena logística.

**5** Responder al cliente y al empleado (dependiente o encargado de tienda) con celeridad, reforzando la participación de los empleados en el proceso de comunicación de gustos y necesidades.

El mensaje a los empleados de las tiendas es “estad despiertos y mirad qué lleva o quiere la gente, porque podéis estar

seguros de que os lo fabricaremos en cuanto lo pidáis”.

**6** Respetar un principio básico que muchas empresas olvidan: No hay que vender en base a lo que se produce; sino producir en base a lo que se vende.

En Zara, al no llenar por llenar las tiendas de mercancía, los encargados no han de estar pendientes de “colocar” los inventarios, sino de qué quieren los clientes, para encargarlo y ofrecérselo en cuestión de días. Este es un planteamiento fácil de entender, pero muy difícil de poner en la práctica; no sólo porque hay empresas que prefieren primar la producción en grandes series para rebajar los costes de producto, sino porque hay empresarios que creen que son ellos los que saben lo que quieren realmente sus clientes, sin preocuparse de escucharlos (“yo ya sé lo que debemos ofrecer a nuestros clientes; no hace falta preguntárselo”). Craso error, provocado por la epidemia de falta de humildad que asuela a muchos de nuestros ejecutivos y empresarios.

**7** Conocer los hábitos del cliente, y respetarlos.

Los clientes, como saben que las tiendas de Zara se renuevan cada semana con nuevas prendas, visitan más a menudo sus tiendas que las de la competencia (4 visitas al año en la competencia, en comparación con 11 al año en Zara). Además, al cliente se le deja mirar y no se le atosiga, para darle tiempo a que busque y vea lo nuevo. Muchos/as clientes de Zara van a la tienda sin saber qué es lo quieren, y lo deciden

en la propia tienda. Muchos competidores no dejaban tocar las prendas a sus potenciales compradores, o les atosigaban en cuanto ponían los pies en la tienda, provocando el rechazo de éstos, y en especial del público joven. La mayoría de los competidores está cambiando su política al respecto, imitando a Zara.

**8** Hacer de sus productos y de sus tiendas la mejor publicidad.

En Zara, la propia tienda es el reclamo publicitario. No se invierte nada en publicidad (excepto una cantidad minúscula en la temporada de rebajas), pero en cambio se invierte mucho en la localización y decoración de la tienda, que está ubicada en un lugar céntrico, con grandes espacios, grandes escaparates y una decoración moderna y cuidada, que proyecta una imagen de estilo y diseño.

**9** Entender la psicología del cliente: por qué compra y cuál es su modelo mental.

Zara vende ropa barata en tiendas suntuosas, situadas en lugares fantásticos en las mejores zonas comerciales del mundo, junto a las tiendas de joyería y alta costura. Sus clientes no sienten que estén comprando ropa barata aunque la ropa de Zara lo sea. Se sienten importantes. La compra en Zara es una experiencia gratificante, tanto para el bolsillo como para el ego de sus clientes.

En definitiva, Inditex-Zara **proporciona valor, simultáneamente, al cliente, al empleado y al accionista**. Nos encontramos, pues, ante **los tres elementos clave de un modelo de negocio an-entrópico**:

**a Proporcionar valor al cliente.** Le da más variedad y calidad por menos precio, y le permite estrenar un mayor número de prendas durante el año (respondiendo a una demanda social creciente). No es ropa de pasarela, pero es moderna y está totalmente al día. No es la ropa que más dura, pero dura lo suficiente.

**b Proporcionar valor al empleado.** Le asigna un papel importante en la cadena de valor, sea frente al cliente (en las tiendas) o en la “intendencia” (en la producción, logística y distribución). El éxito de la empresa es un motivo de orgullo para los empleados, que refuerza el sentido de pertenencia y el compromiso. Son los líderes, los ganadores del sector. Además, el éxito económico se comparte, en forma de comisiones, sueldos atractivos y otras ventajas laborales.

**c Por descontado, proporcionar valor al accionista.** Se le ofrece una relación beneficio/inversión muy favorable, tanto por el alto margen de la operación como por la inversión limitada que implica, al no tener fábricas ni acumular stocks, y evitar, siempre que es posible, la propiedad de los locales donde se sitúan las tiendas. El modelo de negocio se concentra en lo que se llama el “core business”.

Todos los empresarios y directivos querrían dar con un modelo de negocio como Inditex/Zara. La cuestión es cómo se puede saber si una empresa tiene un modelo de negocio *an-entrópico*; o, si no lo tiene, cómo puede desarrollarlo.

Para sintetizar, quedémonos con dos conceptos:

### **Negocio Entrópico**

Negocio normal, que no va solo, que obtiene unos índices ordinarios de crecimiento y rentabilidad.

### **Negocio An-entrópico**

Negocio excepcional, que va solo, que crece y obtiene unas tasas de rentabilidad extraordinarias.

Este libro trata de ser una reflexión sobre los modelos de negocio **an-entrópicos**: cuáles son sus elementos y cómo dichos elementos se impulsan los unos a los otros.

Para organizar la exposición se han agrupado las ideas en los siguientes capítulos:

#### **1 Los elementos de un modelo de negocio an-entrópico.**

Donde se analizan los tres elementos básicos: clientes, empleados y accionistas.

**2 Cómo encajan para auto-alimentarse: la dinámica del modelo.** Donde se revisa la dinámica que se establece entre los tres elementos para que el negocio sea an-entrópico.

**3 Una visión an-entrópica.** Donde se profundiza en cómo expresar una visión para ser an-entrópica, y se propone una reflexión previa a la definición de la visión.

**4 Clientes, empleados y accionistas. Qué debe hacerse para satisfacerlos.** Donde se analiza qué es lo que satisface a clientes, empleados y accionistas y qué puede hacerse para conseguirlo.

**5 Cómo reforzar el triángulo cliente-empleado-accionista.** Donde se analizan las relaciones, dos a dos, entre los tres elementos básicos del modelo an-entrópico: cliente-empleado, cliente-accionista y empleado-accionista, la importancia de evitar la tiranía de los mismos y la importancia de perseguir la convergencia de identidades.

**6 Los modelos de negocio no son eternos; tampoco los modelos an-entrópicos.** Donde se apunta a los factores a los que hay que estar atento para evitar la pérdida de la an-entropía, se llama la atención sobre el reto de la adaptación a cambios importantes en los elementos del modelo, y se acaba sugiriendo una fórmula para la renovación de la an-entropía.

**7 Revisando algunas empresas con modelos de negocio an-entrópicos en varios sectores.** Donde se analizan varios ejemplos de empresas presuntamente an-entrópicos.

**8 Características típicas de las empresas con modelos de negocio an-entrópicos.** Donde se tratan de sintetizar las ca-

racterísticas comunes a las empresas an-entrópicas, a partir de los casos analizados en el capítulo anterior.

**9 Características típicas de las empresas con modelos de negocio no an-entrópicos.** Donde se reflexiona, en contraposición, sobre las empresas no an-entrópicas.

**10 Cómo medir el grado de an-entropía de una empresa.** Donde se proponen algunos indicadores de medición de la an-entropía, en un intento de test de autodiagnóstico.

**11 Un decálogo de recomendaciones finales.** Donde se apuntan unas pautas que pueden conducir al éxito an-entrópico.

Por último, incluye un **Epílogo**, a modo de reflexión final.

Antes de entrar en materia, una última observación: Las afirmaciones que contiene el libro son resultado de la observación y el análisis personal del autor, y su contenido está abierto a cualquier crítica constructiva que sea hecha con intenciones honestas. El autor admite que la materia tratada y la tesis expuesta son suficientemente importantes y extensas como para justificar análisis posteriores más profundos, tanto de los desarrollos teóricos como de los casos comentados, pero prefiere remarcar que el objetivo de este trabajo no es académico sino práctico. Sólo pretende servir de revulsivo para los empresarios y analistas de negocio a la hora de acercarse al entendimiento y la calificación de las

empresas y negocios de mayor éxito. Y también, como decíamos más arriba, dar un paso en la dirección de encontrar una respuesta a las preguntas de por qué unas empresas o negocios tienen más éxito que otros, y por qué unas empresas parece que “vayan solas” y otras no. Si conseguimos aportar un grano de arena a este tema eterno en el ámbito de los negocios y la gestión de empresas, el autor se dará por más que satisfecho.

# Empresas que van solas

Francisco López

El secreto de las empresas de más éxito es que “van solas”. Este libro trata de demostrar que la razón de que vayan solas es que evitan la entropía, o dicho de otro modo, experimentan lo que aquí se bautiza como “an-entropía”. Esas empresas tienen una fuerza interior especial. Han alcanzado un modelo de negocio que las auto-impulsa, algo que no consiguen las empresas normales. El autor trata de introducir ese nuevo concepto: la an-entropía, recogida de la física, y también trata de reflexionar sobre los elementos que hacen posible lo que llama la empresa an-entrópica. Francisco (Paco), es consultor y abogado, experto en procesos complejos de transformación empresarial, en especial en empresas familiares grandes. Como consultor ha trabajado para multitud de empresas de todos los sectores, en España y en el extranjero.

**Libros de Cabecera**

[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

ISBN: 978-84-234-2204-6

