

## MODELOS DE NEGOCIO,

### ¿Que nos aportan MERCADONA y ZARA a nuestro modelo de negocio?,

Recientemente un empresario, amigo y cliente, me ha dado una lección de **análisis de modelos de negocio** que sinceramente nunca he recibido en ningún aula de ninguna escuela de negocios.

El empresario, segunda generación de una PYME familiar, acostumbrado a liderar una empresa con 100 trabajadores y a abrir mercados y nuevos negocios, ha conseguido pasar la facturación del grupo de 18 Millones de € a 35 millones de € en 6 años, los años de la crisis. Esto le ha llevado a vigilar su entorno e identificar patrones de comportamiento que le sean útiles.

En este contexto, buscando modelos de referencia para la toma de decisiones ha llegado a la conclusión que hay tres elementos comunes a MERCADONA y ZARA que pueden ser útiles para quienes tenemos la responsabilidad de la **toma de decisiones en la PYME familiar**, estos son:

- La localización del punto de venta.
- El alineamiento de todos los miembros del equipo.
- Disponer de un producto/servicio propio, con libertad de márgenes brutos.

Efectivamente, en un modelo comercial con relativamente poca publicidad y esfuerzo de marketing, **elegir la ubicación del punto de venta** se convierte en decisivo, pues no solo será nuestra fuente de ingresos directos sino también nuestra publicidad.

Mercadona y Zara no han construido mercados nuevos donde no existían, por el contrario, se han acercado al cliente donde este se encuentra, en lugares de paso, céntricos o alejados de las urbes, pero siempre lugares de referencia para el consumidor. El paso diario por sus tiendas es elemento fundamental para poder atender las necesidades de esos clientes que ya consumían productos como los suyos, textil, complementos, alimentación, droguería e higiene. Todos esos productos ya se consumían antes de la llegada al mercado de Zara y Mercadona.

Aquí aparece el segundo elemento, **el equipo alineado con el modelo de negocio**, un producto/servicio que ya existe en el mercado se diferencia por su cercanía al cliente en la localización del punto de venta y por su acercamiento personal a las necesidades del cliente. Por realizar un esfuerzo suplementario a la competencia en el momento de la venta. Para eso el equipo debe estar motivado y alineado con los objetivos de la empresa.

Aquí cobra especial relevancia la función de recursos humanos de estas empresas. En una, los equipos de diseño de producto han pasado antes muchas horas en las tiendas y se nutren de sus propuestas. El equipo de la tienda se ve beneficiado económicamente de sus logros y son los que dirigen los desarrollos de nuevos productos. No tenemos una fábrica que envía a la tienda un producto que no se puede vender, es el punto de venta el que marca la tendencia de aquello que se vende. Así se eliminan excedentes y se previene la obsolescencia. Además de mantener a todo el equipo comercial alineado con **el objetivo de la empresa, “satisfacer a un mercado que ya compra y que si no me compra a mi, compra a otro”**.

En la otra, el equipo está formado por personas que valoran la seguridad laboral por encima de todo, que quieren elegir su horario, que necesitan que la empresa los trate como familias con sus propias necesidades. Personas en definitiva, a quienes no les importa generar un vínculo especial con su empresa, aunque suponga tener que hacer su compra diaria en su propio lugar de trabajo al final de la jornada. Personas que son los primeros defensores del modelo de negocio de su empresa.

Por último, **el negocio**, en ambos casos, **el producto/servicio generador de margen es un producto propio**, no vemos en las tiendas de Zara a conocidas marcas de ropa y complementos que fijan sus márgenes a la distribución, vemos productos que son fabricados bajo las reglas de calidad de Zara, el distribuidor, el dueño del canal de venta.

Es cierto que Mercadona si vende alguna de las primeras marcas, su cliente lo requiere, pero lo tiene muy limitado, su modelo se soporta en el producto del interproveedor, aliado esencial en su modelo de generación de margen bruto. Los costes de fabricación son dominados por el proveedor y cualquier mejora se traslada a la cadena de distribución y al cliente, que se siente respetado, sabe que no abusan de su necesidad de compra.

En definitiva, un buen producto, de calidad óptima, al mejor precio posible, sin abusos y optimizando toda la cadena. El consumo diario de estos productos no está para lujos, nunca lo ha estado, las alegrías nos llevan a situaciones ahora conocidas por todos.

Esta reflexión, realizada por un empresario sin formación universitaria, pero con un elevado compromiso con su modelo de negocio, en búsqueda constante de alternativas de supervivencia, la convierten en **una herramienta útil para fijar el rumbo** de nuestras empresas, para decidir:

- Dónde vender.
- Cómo seleccionar y promocionar a nuestros equipos.
- Qué productos debemos vender.
- Dónde localizar nuestros negocios.
- Cómo premiar y recompensar a los equipos.

En definitiva, cómo dirigir nuestras empresas y cómo invertir en nuevos negocios, con unas reglas sencillas y eficaces. Para ello, recordemos todos los días:

- Dónde están localizados nuestros puntos de venta?.
- Cómo hemos incorporado a nuestro equipo?, cómo se motivan para implementar nuestro modelo de generación de caja?
- Quién fija el margen de nuestro producto/servicio?

En otro momento nos tocará construir un modelo para implementar cada una de estas tres reglas maestras, hasta entonces las debemos usar en nuestro trabajo diario para construir un modelo sencillo para la toma de decisiones de dirección e inversión.

En MÉRIDA a 19 de noviembre de 2016.