

MODELOS DE NEGOCIO INNOVADORES. EL CASO DE KIDZANIA.

FLOR DE MERCEDES DE LA CERDA MANUELL
Universidad Autónoma Metropolitana, LALICS, México
novaflo_star@hotmail.com

JOSÉ ALEXANDRE OLIVEIRA VERA-CRUZ
Universidad Autónoma Metropolitana, Departamento de Producción Económica, México
veracruz@correo.xoc.uam.mx

SILVIA POMAR FERNÁNDEZ
Universidad Autónoma Metropolitana, Departamento de Producción Económica, México
spomar@correo.xoc.uam.mx

RESUMEN

La literatura de Modelo de Negocio es nueva y no se ha desarrollado todavía un marco conceptual suficientemente amplio que nos permita describir adecuadamente un modelo de negocio innovador, ni la naturaleza de sus componentes. El objetivo de este trabajo es describir los factores que permiten que un modelo de negocio sea innovador e identificar los que forman parte de un modelo exitoso como es el caso de KidZania.

El estudio de caso de KidZania demuestra: a) que los marcos de trabajo de la literatura sobre Modelo de Negocio, principalmente los trabajos de autores como Kim & Mauborgne (2005); Osterwalder & Pigneur (2010) y Wirtz (2016), no permiten explicar, en su amplitud y naturaleza un modelo de negocio innovador; b) que es posible describir cuáles son las características de un modelo de negocio innovador y c) que es posible aportar elementos totalmente diferentes a los existentes en la literatura para describirlo en su totalidad. El modelo de negocio de KidZania es un modelo que, además de ser educativo, permite que los niños se diviertan, con una propuesta de valor que ha permitido posicionarse en un amplio mercado e interesar a emprendedores de veinticuatro franquicias de países como Japón, Indonesia, Portugal, Emiratos Árabes Unidos, Corea del Sur, Malasia, Chile, Tailandia, Kuwait, India, Egipto, Turquía, Arabia Saudita, Brasil, Inglaterra, Filipinas, Rusia, Singapur, y Corea. Uno de los elementos diferenciadores de KidZania es que las marcas fueron introducidas a su modelo de negocio como Socios de Industria, esto y otros elementos de su modelo permiten contribuir a la conformación de un marco que puede explicar el fenómeno de un modelo de negocio radicalmente innovador.

Palabras clave: Modelo de Negocio Innovador, Innovación, KidZania, Entretenimiento, Servicios

1 INTRODUCCIÓN

El crecimiento económico de los países desarrollados cada vez dependerá más de actividades de emprendimiento con un enfoque en empresas digitales y de Internet, en energía renovable y sustentabilidad y en nuevas áreas de conocimiento como mecatrónica y biotecnología. Grandes

historias de éxito han sido Apple, Google, Amazon o Facebook quienes pasaron de ser pequeñas empresas a compañías exitosas y marcas mundiales (WC2, 2015).

El concepto de modelo de negocio ha tomado gran relevancia en el mundo desde que el trabajo de autores como Osterwalder & Pigneur (2010) con su herramienta de trabajo CANVAS o Lienzo del Modelo de Negocio, para modelar ideas de negocio.

Tanto en la Unión Americana como en países como Canadá, se han creado nuevos y diferentes modelos de negocio relacionados al campo de las energías renovables para enfrentar el cambio climático y asegurar la demanda de energía en el futuro. Un sector que ha venido cobrando fuerza en este último país es el del entretenimiento, específicamente modelos de negocio de empresas de videojuegos nacen en esta región y tienen la particularidad de ser diferentes a otros modelos de negocio en el mundo.

En Japón y otros países asiáticos está sucediendo un fenómeno muy interesante relacionado a los modelos de negocio. Con una población que envejece pero que tiene dinero para invertir, esta nueva tendencia está permitiendo que nazcan y se consoliden nuevos modelos de negocio para salir al mundo como en su tiempo lo hicieron Nikon, Honda, Sony, Toyota y Mitsubishi entre otras.

KidZania es un modelo de negocio innovador creado por Xavier López Ancona quien se basó en el concepto de Luis Javier Laresgoiti Fernández (Güemes & Díaz, 2013) cuya propuesta de valor fue adoptada por el mercado al que fue dirigido en un periodo corto de tiempo demostrando que era un concepto novedoso y logrando conseguir, a los pocos años de su nacimiento, un prestigio internacional al lograr exportar su tecnología incorporada en el modelo de negocio como franquicia, a otros países. En la actualidad es reconocida como la única franquicia de eduentretenimiento a nivel mundial (Senzio et al., 2014).

El problema de investigación de este trabajo se relaciona a las características de un modelo de negocio innovador, que no forma parte de las aportaciones de los trabajos de la corriente de pensamiento de Modelo de Negocio porque la mayoría de los autores ha hecho aproximaciones sobre un fenómeno más fácil de explicar: innovación de modelos de negocio. Aquí hemos de referirnos por tanto a que una limitante para explicar la problemática es que, aún no existe un marco de referencia claro que explique las características de un modelo de negocio innovador.

La pertinencia de este estudio se centra precisamente en que los desarrollos teóricos revisados presentan escasa evidencia sobre la descripción de los componentes de un modelo de negocio innovador. En este sentido, este trabajo pretende sugerir aportaciones que podrían dar pie a nuevos estudios, en organizaciones que se encuentren en sectores intensivos en conocimiento. No existe literatura alguna que estudie, un modelo de negocio innovador, que ofrezca un servicio como bien o producto y que provenga de un país en desarrollo como lo es México; la mayoría de casos que encontramos en la revisión de literatura corresponden a modelos de negocio

provenientes de países desarrollados. En este contexto la **pregunta de investigación** es ¿qué características debe tener un modelo de negocio para ser considerado innovador?

El argumento central de esta investigación es que, cuando un modelo de negocio innovador nace, lo hace con ciertas características que son únicas en el momento en que se inserta en una economía, para romper con la trayectoria incluso de un sector industrial y crear algo nuevo y que tiene una altitud inventiva que es propia de su lógica y funcionamiento y que es diferente a las concepciones tradicionales de innovación (producto, servicio, proceso, marketing, organización). Argumentamos que el éxito de un modelo de negocio innovador dependerá de su propuesta, es decir, que tenga características que la hagan única y difícil de replicar, y que sea adoptado por su mercado.

Coincidimos con Wirz (2016) cuando señala que todos los desarrollos relacionados a la innovación en el campo de modelo de negocio, y los diferentes enfoques que presentan los autores en esta corriente de pensamiento están basados sobre la suposición de que la innovación del modelo de negocio, es decir, modelos de negocio ya existentes sean innovados, tiene un carácter transformador, sin embargo, nosotros consideramos que el tema de creación de modelos de negocio innovadores, que se ha abordado escasamente, puede tener un impacto mucho más profundo en aspectos tanto de desarrollo, tecnológicos, sociales, ambientales y económicos, y que es un tema que también debe ser abordado por esta corriente de pensamiento.

2 METODOLOGÍA

A partir de un estudio de caso se estudió un fenómeno contemporáneo dentro del contexto de la vida real (Yin, 1994). El caso de KidZania nos ayudó a poner a prueba la teoría encontrada a partir de la revisión de la literatura sobre Modelo de Negocio y la literatura sobre Innovación con un alcance cualitativo del tipo descriptivo (Hernández, et al., 2004), porque se analizaron a detalle las cualidades y características del Modelo de Negocio Innovador de KidZania.

El estudio de caso analizó qué características tiene el modelo de negocio de KidZania para ser innovador. Para lograr el objetivo anterior se seleccionó a 12 miembros de la organización, a nivel gerencia y dirección, cuya principal característica fue haber sido contratado en los primeros años de operación del parque, es decir tener 10 o más años de antigüedad en la organización a la fecha en que se realizaron las entrevistas: noviembre de 2013.

El proceso metodológico se dividió en: a) *trabajo previo al trabajo de campo* que consistió en la revisión de la literatura, la construcción de un guion de entrevista semiestructurado y el contacto con la empresa para programación de entrevistas; b) *trabajo de campo* consistió en realizar entrevistas semiestructuradas en el Corporativo de KidZania y en dos de los tres parques que operan en México (KidZania Santa Fe y KidZania Cuicuilco); c) *procesamiento de la información* que consistió en transcripción de entrevistas, codificación de temas, elaboración de matrices e identificación de proyectos e historias que permitieran explicar el fenómeno analizado;

d) *análisis de la información* que consistió en el análisis de la evidencia empírica y redacción del caso de estudio desde un enfoque analítico y e) *comparación de resultados* comparación de la evidencia empírica del caso de KidZania con otros modelos de negocio utilizando la herramienta CANVAS o Lienzo de Modelo de Negocio propuesta por Osterwalder & Pigneur (2010) ya que, a partir de la revisión de literatura, resultó la herramienta analítica con mayor grado de libertad y de fácil aplicación para el fenómeno que analizamos.

3 KIDZANIA COMO MODELO DE NEGOCIO INNOVADOR

En esta sección presentamos primero la discusión surgida a partir de la revisión de la literatura de la corriente de pensamiento de Modelo de Negocio para continuar con la presentación del análisis a partir de la evidencia empírica del estudio de caso de KidZania con la finalidad de describir las características que tiene el modelo de negocio de KidZania para ser innovador.

3.1 EL MODELO DE NEGOCIO INNOVADOR DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS AUTORES DE LA CORRIENTE DE PENSAMIENTO MODELO DE NEGOCIO

La innovación es un tema que ha sido ampliamente estudiado y mundialmente difundido, habría que decir también que, existen diferentes corrientes teóricas que estudian este fenómeno; por ejemplo, desde la visión de la corriente de pensamiento de economía evolutiva e innovación tecnológica, podemos argumentar que por un lado, la innovación implica la utilización de un nuevo conocimiento o un nuevo uso o una combinación de conocimientos existentes (Manual de Oslo, 2005) por otro lado que, es un proceso que se inscribe en el tiempo y que puede estar relacionado a un paradigma tecno-económico (Pérez, 2010), además esta innovación deberá ser nueva o significativamente mejorada e introducida al mercado y aceptada por el mismo (Manual de Oslo, 2005).

Desde la visión de la corriente de pensamiento Modelo de Negocio el fenómeno del modelo de negocio innovador de KidZania no es del todo explicado por los autores en sus trabajos ya que, hablan sobre la creación de modelos de negocio únicos que sean difíciles de replicar a partir de modelos ya existentes, es decir, innovación de modelos de negocio. También observamos que la mayoría de metodologías y herramientas han sido pensadas para tener aplicabilidad en modelos que siguen una lógica tradicional. Sin embargo, Kim & Mauborgne (2005), posteriormente Osterwalder & Pigneur (2010) y más recientemente Wirtz (2016), hicieron aportaciones en sus trabajos que, nos permiten explicar cómo KidZania rompió con el esquema que venían siguiendo los modelos de negocio de los parques de diversiones y de los museos, creando una industria totalmente nueva.

Por un lado, la literatura de Modelo de Negocio ha buscado demostrar que es posible abstraer una idea de negocio en un modelo que permite explicar la totalidad del funcionamiento de una empresa y que puede servir como herramienta de competitividad para la gerencia, teniendo como foco de atención el desarrollo del propio concepto, de los componentes, las herramientas y las metodologías para la construcción de modelos de negocio, que representen en su totalidad la

configuración de una empresa y su lógica de mercado. Por otro lado, autores como Osterwalder (2004); Gordjin et al. (2005); Kim & Mauborgne (2005); Ricart (2009); Amitt & Zott (2010); Barrios (2010); Osterwalder & Pigneur (2010) y Wirtz (2016) se ha concentrado en sustentar teóricamente cómo puede ser innovado un modelo de negocio, y en definir los elementos clave que debe contener para su aplicación posterior.

Como se puede observar, en la Tabla 1. La Innovación en la corriente de pensamiento Modelo de Negocio, la revisión de la literatura nos demuestra que los teóricos ven a la innovación como un fenómeno con diferentes aplicaciones; autores como Magretta (2002); Osterwalder (2004); Kim & Mauborgne (2005); Mair & Schoen (2005); Abd, et al. (2008); Fraser (2009); Ricart (2009); Amitt & Zott (2010); Barrios (2010); Osterwalder & Pigneur (2010) y Wirtz (2016) mencionan la existencia de modelos de negocio innovadores pero no desarrollan en sus trabajos, a profundidad, cuáles son las características de un modelo de negocio innovador y mucho menos presentan un marco de trabajo que describa en su totalidad la naturaleza y características de sus componentes.

Tabla 1. La innovación en la corriente de pensamiento Modelo de Negocio

Año	Autor	Innovación de Modelos	Creación de Modelos	Producto o servicio	Proceso	Mercadotecnia	Organizacional	Nuevos Mercados o Fuentes de Suministro	Innovación en Valor	Estrategia de Recursos	Nuevos niveles de innovación	Cultura de innovación	Capacidades innovativas	Innovación cerrada/abierta	Epicentros de innovación
2002	Magretta		X	X	X	X									
2002	Osterwalder et al.			X											
2002	Stähler														
2003	Hedman & Kalling			X	X			X	X						
2004	Osterwalder	X	X	X	X			X							
2005	Gordjin et al.	X													
2005	Kim & Mauborgne	X	X	X	X			X	X						
2005	Mair & Schoen		X							X					
2008	Abd, et al.		X												
2008	Al-Debei et. al.														
2009	Fraser		X								X				

2009	Ricart	X	X										X			
2010	Amitt & Zott	X	X	X	X	X		X								
2010	Barrios	X	X					X								
2010	Lazonick													X		
2010	Osterwalder & Pigneur	X	X	X	X			X					X		X	X
2016	Wirtz	X	X	X	X			X		X				X		

Fuente: elaboración propia

Finalmente, de la revisión de la literatura presentada en esta subsección, encontramos que la herramienta CANVAS o Lienzo del Modelo de Negocio desarrollada en el marco de trabajo de Osterwalder & Pigneur (2010), es la única que nos da una aproximación sustantiva para poder explicar las características del modelo de negocio innovador de KidZania dado que los supuestos que rigen los 9 bloques de construcción, sobre los cuales se fundamenta el lienzo, tienen un grado de libertad que nos permite explicar el fenómeno que estamos observando.

3.2 EL MODELO DE NEGOCIO DESDE EL ESTUDIO DE CASO

Los principales competidores que KidZania tiene son de carácter indirecto pues su modelo de negocio innovador le permitió crear un nuevo espacio de competencia en la industria de parques de diversiones en México, pues este modelo de negocio innovador logró crear y capturar una demanda elevada con su nueva oferta de servicio jugar a ser adulto en una ciudad real, que desde la visión de Kim & Mauborgne (2005) se considera como la creación de un océano azul. Los competidores que KidZania tiene provienen del sector del entretenimiento que se enfoca a un mercado masivo como es el caso de Juegos Mecánicos de Chapultepec y Reino Aventura y aunque Museo Papalote del Niño se enfoca en el segmento de mercado infantil, KidZania tampoco es un museo. Por tanto, éstos nos sirvieron de ejemplo para demostrar cómo es que KidZania es diferente y por qué lo considerados un modelo de negocio innovador.

3.2.1 Segmento de Mercado

Cuando fue creada KidZania antes Ciudad De Los Niños, lo hizo para servir a un segmento diversificado, es decir, entregar su propuesta de valor a dos segmentos de mercado no relacionados. Por un lado, a niños de 2 a 14 años de clase A/B C+ y por el otro a empresas que decidían participar en su modelo de negocio, a las cuales denominó Socios de Industria, y que buscó fueran líderes a nivel nacional e internacional en México.

Los Juegos Mecánicos de Chapultepec y Reino Aventura su enfoque de mercado fue masivo y Museo Papalote Del Niño por otro lado, se concentró en atender solo a un mercado que desde un inicio fue de nicho: niños de entre 6 y 11 años de edad de clase A/B C+ (Ibarra, 2006).

3.2.2 *Propuesta de Valor*

En sus inicios, La Ciudad De Los Niños tuvo como objetivo el fomentar e inculcar en los niños la comprensión de lo que es la vida real por medio del juego de rol, quería que los niños escogieran ir al parque para “jugar a ser grandes” en una ciudad a escala real entregándoles, por medio de dinámicas en pabellones de sus Socios de Industria, algo que, como ya lo mencionamos, denominaron eduentretenimiento.

Al mismo tiempo, tuvo como segundo objetivo el dar a conocer a sus visitantes las diferentes marcas que eran parte de su modelo de negocio con un marketing no convencional, es decir, cada marca en la Ciudad De Los Niños tenía su pabellón, su actividad y los niños interactuaban con ésta de una forma distinta y que nunca antes había sido planteado por un parque de atracciones o un museo. La Ciudad De Los Niños quería que las marcas la escogieran para ser su socio comercial para interactuar con su mercado potencial de una forma vivencial y que su nombre permaneciera en las elecciones de estos compradores en potencia.

Es así que, La Ciudad De Los Niños buscó satisfacer la necesidad de recreación y aprendizaje de sus visitantes por medio de las actividades (empleos) que ofrecía en su recorrido ya que, no eran como aparentes, era entrar a una ciudad real con oficios y servicios reales para que los niños (llamados Sr. y Srita.) pudieran jugar a ser panadero, fotógrafo, arqueólogo, modelo, constructor, pintor, cirujano, actriz, etcétera, con un realismo nunca antes experimentado en un ambiente seguro.

3.2.3 *Canales*

Desde su nacimiento el modelo de negocio de La Ciudad De Los Niños tuvo canales directos y su fuerza de ventas se encargó de comunicarse y alcanzar a sus clientes. La integración de sus canales estaba dividida, por un lado, en un Área de Atención a Escuelas vía telefónica o visitas programadas y por el otro, el dueño (Xavier López Ancona) y su equipo (dos asistentes) buscaban y contactaban a las marcas para concertar reuniones con el área o departamento de mercadotecnia de cada prospecto.

Tanto el área de atención a escuelas como el equipo de contacto a las marcas, lograron integrar sus canales a las rutinas de sus clientes. Por un lado, el Área de Atención a Escuelas buscaba los tiempos de planeación de excursión de las escuelas y aprovechó los programas de la SEP, que fomentaban las excursiones escolares, facilitándole a éstas todos los documentos y requisitos necesarios para que se pudieran concretar. Por el otro, Xavier López Ancona y su equipo hicieron presentaciones ejecutivas y en las juntas le daban a las marcas elementos para que consideraran en su planeación de marketing la opción de convertirse en Socios de Industria al tener la “propiedad” de un pabellón en el parque.

Finalmente, podemos concluir que La Ciudad De Los Niños elevó la percepción de sus servicios por el uso de telemarketing en su área de atención a escuelas y con las juntas que el mismo dueño encabezó con las marcas, ayudando a sus clientes a evaluar su propuesta de valor, por medio de

un canal directo, al animarlos a ir y visitar el parque para regresar, después en vacaciones, con sus familias o como Socios de Industria y ser parte de la propuesta de valor de éste.

3.2.4 Relaciones con los Clientes

La Ciudad De Los Niños desde un inicio se esforzó por llenar todos los sentidos de sus clientes (los visitantes) y que realmente lo que aprendieran, lo aprendieran porque lo vivieron con un realismo sin precedentes. Entonces, una de las maneras que tiene el parque de entablar una relación cercana con sus segmentos de clientes es de una forma vivencial, es decir, por medio de la experiencia que el niño tiene en su visita al parque. Esa desde un inicio fue la base, entre que, si un visitante o una marca lo vivía y lo experimentaba, lo iba a aprender mejor a que si nada más se lo platicaran.

Para el modelo de negocio innovador de La Ciudad De Los Niños entablar una relación ganar-ganar con las marcas fue fundamental. Refiriéndonos a este contexto, los Socios de Industria del parque fueron, y en la actualidad son, muy importantes y cuidar su relación desde un inicio fue importante porque primero, aportaban al modelo de negocio un concepto; segundo, se volvían un socio comercial; tercero, aportaban su know-how para la producción de la experiencia de los visitantes; cuarto, dentro de esa experiencia, construían una fábrica o taller igual al que tenían pero en chiquito y; quinto, ayudaban al modelo de negocio a impregnar realismo para cumplir con la entrega de su propuesta de valor. Al final los Socios de Industria decidían cómo querían vincular al niño jugando y aprendiendo en su pabellón.

El éxito del modelo de negocio innovador de La Ciudad De Los Niños reside en que pudo establecer una relación cercana entre los ciudadanos del parque y los visitantes y una relación ganar-ganar con los Socios de Industria. El generar una relación cercana con los visitantes implicaba que lo más costoso del modelo era la nómina del parque, es así que, gran parte de los costos de producción del servicio (como infraestructura del pabellón e insumos) lo absorbían los Socios de Industria.

Las relaciones que estableció La Ciudad De Los Niños se integraron con el resto de su modelo de negocio innovador pues los ciudadanos guiaban a los visitantes para que tuvieran una experiencia de edutretenimiento y así poder entregar su propuesta de valor, al mismo tiempo la relación ganar-ganar con los Socios de Industria proveyó al parque de infraestructura, conocimientos y experiencia que fueron recursos clave para entregar esta propuesta de valor, tanto a los visitantes como a las marcas al, los niños, interactuar de una forma diferente con ellas y tener una vivencia agradable que perdurara en sus elecciones de compra.

3.2.5 Fuentes de Ingreso

Cuando La Ciudad De Los Niños fue inaugurada, los visitantes pagaban por la experiencia que vivían en el parque. Antes de que naciera este modelo de negocio innovador, los niños jugaban a ser bomberos, con un carrito o con la manguera de su casa en el jardín y mojaban a sus hermanos, o a sus amigos o a sus vecinos, pero ver realmente un camioncito de bomberos, al tamaño del visitante, en el que se pudieran subir, que manejaran un extintor o que les enseñaran a cómo

controlar un incendio, por ejemplo. Los visitantes realmente veían que todo a lo que ellos jugaban era muy padre sí, pero en el parque, les daban todo para que lo pudieran vivir lo más real posible. Cabe concluir que, La Ciudad De Los Niños le dio a sus visitantes los elementos necesarios para comprobar qué se sentía traer un uniforme de bombero, qué se sentía entrar a un quirófano y ver a un paciente.

Por otro lado, los Socios de Industria estaban dispuestos a pagar por tener un pabellón en La Ciudad De Los Niños porque les interesaba que los conocieran, que convivieran con ellos de una forma que nunca antes se había dado por ejemplo, una marca de perfume ponía una fábrica de esencias como actividad en su pabellón, con sus perfumes más conocidos, para que el visitante aprendiera su proceso para crear perfume, que era algo que muchos no conocían, y de esta manera vinculaba a sus clientes con una experiencia única dado que la marca sabía que había niños que usaban perfume, y que de esa manera el visitante iba a tener a la marca presente después en sus elecciones de compra pues en esta actividad el visitante veía que el producto era bueno y que su elaboración era con productos y procesos de calidad.

Finalmente podemos observar que, a diferencia de los demás modelos de negocio, La Ciudad De Los Niños integró dos tipos deferentes de fuentes de ingreso en un mismo modelo (Osterwalder & Pigneur, 2010): los ingresos por transacciones resultantes de pagos realizados por los visitantes una vez y los ingresos recurrentes resultantes de pagos continuos para entregar a los Socios de Industria un marketing no convencional alcanzando así la última etapa de un canal de comunicación, el de proveer atención post-venta entablar una relación estrecha con sus socios comerciales.

3.2.6 Recursos Clave

Ahora quisiéramos comentar que, el megaproyecto urbano de Santa Fe, en donde se encuentra el Centro Comercial Santa Fe y que fuera sede del primer parque de eduentretenimiento en el mundo, fue uno de los desarrollos más grandes de América Latina pues este centro de servicios internacionales incorporó características únicas que el mundo global ambicionaría y con ello atraería a compañías multinacionales para mejorar la competitividad de la Ciudad de México en el mundo (Moreno, 2008). Es por esto que nosotros consideramos que, el primer recurso clave del modelo de negocio innovador que empleó La Ciudad De Los Niños, para entregar su propuesta de valor y tener una relación cercana con los segmentos adecuados, fue localizarse en un centro comercial, pero no uno cualquiera, pues Centro Comercial Santa Fe estaría en una de las zonas más exclusivas de la Ciudad de México en los años venideros.

El segundo recurso clave con el que contó su modelo de negocio fue la infraestructura del parque que tuvo una construcción de 8,000 m² (KidZania, 2011). Los visitantes ingresaban por un aeropuerto para llegar a su destino La Ciudad De Los Niños que estaba organizada como una ciudad real, construida a escala infantil, con edificios, calles pavimentadas, vehículos, una economía funcional y más de 60 réplicas de establecimientos reales.

El tercer recurso clave, que estaba contenido en la infraestructura del parque fueron los pabellones de los Socios de Industria que el visitante identificaba como establecimientos. Penetrémosnos ante todo en este recurso, cuando un visitante llegaba a un establecimiento, de Marinela por ejemplo, entraba a una fábrica en miniatura que tenía todo el equipo y los insumos necesarios para hacer un Gansito.

El último recurso clave de La Ciudad De Los Niños para entregar su propuesta de valor y tener una relación cercana con sus segmentos de mercado fue sus recursos humanos. Los animadores eran los que le daban vida al parque y funcionaban como guías en el juego de rol que permitía a los visitantes jugar a ser adultos y convivir con las marcas. Podía haber 2 o varios animadores en cada establecimiento, dependiendo del tamaño y del número de visitantes que entraba, ellos eran los encargados de llevar a cabo las dinámicas que duraban de 15 a 20 minutos por establecimiento. Como los expertos, ellos eran quienes guiaban y le enseñaban a los señores y señoritas todo el proceso de producción si retomamos el ejemplo de Marinela, de por ejemplo un gansito, permitiendo así, que los niños produjeran su propio producto en una mini fábrica real, con los ingredientes reales, con el proceso real.

3.2.7 Actividades Clave

Las actividades más importantes y que sin duda son las que le dieron a La Ciudad De Los Niños la cualidad de ser un modelo de negocio innovador fueron todas aquellas que se relacionaron para que el parque funcionara como una ciudad real, desde la construcción y diseño, del parque y los establecimientos, hasta las dinámicas que en cada uno de ellos se ofrecían, así como el cuidar la imagen de las marcas al brindar productos y servicios de la más alta calidad a sus visitantes y a sus Socios de Industria.

La Ciudad De Los Niños para, cultivar una buena relación con sus clientes y más porque se estaba dando a conocer su concepto, necesitó de actividades como capacitación y evaluación de los animadores, así como un constante liderazgo que los impulsara y los llenara de energía para brindar un excelente servicio incluso en momentos de mucho estrés y trabajo arduo. Por otro lado, actividades como evaluación, retroalimentación y cambio en el servicio además de tener un contacto cercano con sus clientes, tanto visitantes como Socios de Industria, fueron necesarios para asegurar el éxito del parque y como actividades cruciales en su momento de nacimiento para asegurar sus fuentes de ingreso.

Tanto La Ciudad De Los Niños como Juegos Mecánicos de Chapultepec, Reino Aventura y Papalote Museo del Niño, contemplan actividades relacionadas a la producción de su servicio y a la solución de problemas en la operación, sin embargo, el modelo de La Ciudad De Los Niños es el único que contempla actividades relacionadas a producir dos tipos de servicio diferentes para dos segmentos de clientes no relacionados. Este punto se puede destacar observando que, su modelo de negocio fue el único en integrar no sólo como clientes, sino como socios comerciales a las marcas y permitir que fueran una parte clave en la entrega de valor de los servicios y

productos que ahí se ofrecían para convertirse en uno de los recursos clave con los que este modelo de negocio contara.

3.2.8 *Socios Clave*

Recordemos que una de las piedras angulares de los modelos de negocio son las sociedades (Osterwalder & Pigneur, 2010), la sociedad que se conformó para que La Ciudad De Los Niños pudiera iniciar sus operaciones fue con participación de Xavier López Ancona, otros 2 socios privados y un grupo de 12 Socios Comerciales, que creyeron en su idea, como McDonald's, Bital, y Bimbo.

Los socios más importantes que tuvo el modelo de negocio innovador de La Ciudad De Los Niños y que sin ellos no podría operar el parque, fueron precisamente los Socios Comerciales o Socios de Industria porque fueron quienes aportaron contenido a las actividades que se desarrollaban en los establecimientos, además, ayudaron a que ocurrieran las cosas en el momento de su fundación y durante su operación. Por otro lado, como socios, dieron esa participación de negocio, ese ingreso al negocio que hizo que el modelo fuera sustentable. Es decir, para que el precio de taquilla fuera competitivo donde, además, el visitante se llevaba muchas cosas en su visita, necesitaron esa mezcla de la participación de los Socios de Industria porque si no, hubiera sido un negocio insostenible. Muchos de los museos como Papalote Museo del Niño lo hacen, pero de distinta forma, patrocinan algunas de sus exhibiciones, patrocinan algunas de sus zonas interactivas por un determinado periodo por eso, porque no se puede sostener de otra manera. Es por eso que La Ciudad De Los Niños pensó en las marcas, porque como socios también ayudaron a cumplir con la entrega de valor a los visitantes que era replicar la realidad.

Pero hay más, los Socios de Industria no solo fueron socios clave, también funcionaron como proveedores clave al aportar, al modelo de negocio innovador de La Ciudad De Los Niños, recursos financieros en dinero y en especie que permitieron la operación del parque. Finalmente, estos socios clave cuando iban a visitar el parque también evaluaban y daban retroalimentación para que se pudiera ofrecer un servicio único y de calidad. Con todo lo que los Socios de Industria aportaron al modelo de negocio innovador de La Ciudad De Los Niños ayudaron a disminuir el riesgo e incertidumbre que trajo consigo abrir un parque con una atracción que nadie conocía, en donde se ofrecían servicios que nadie, en la vida, había experimentado.

La Ciudad De Los Niños contaría con más de 60 Socios de Industria logrando así tener un soporte clave para su operación y mantenimiento de imagen del parque. Esto que comentamos obedece a la noción de que, el fundador no tuvo que emitir acciones, ni buscar patrocinadores temporales para sus actividades, creo algo nuevo y diferente al invitar a las marcas a ser parte de su modelo de negocio e incorporarlos, en los diferentes aspectos que hemos venido analizando de su modelo de negocio innovador, de una forma muy distinta a como se venía haciendo en el mundo de los negocios de los parques de diversiones y de los museos y con ello adquirió los recursos financieros e intelectuales que necesitaba para que su idea de negocio se hiciera real.

3.2.9 Estructura de Costos

Como todos los proyectos relacionados a la puesta en marcha de un modelo de negocio innovador, La Ciudad De Los Niños tuvo costos pre operativos tales como diseño, construcción, equipamiento y gastos pre operativos como capacitación y consultoría. Cuando finalmente abrió el parque, los costos relacionados a la operación de su modelo de negocio fueron el costo de ventas, la nómina, la renta del local, los gastos de operación, de mantenimiento, de seguros, de servicios y de promoción. En este punto es importante mencionar que, todos los costos relacionados a los pabellones o establecimientos fueron cubiertos por los Socios de industria siendo entonces, recursos humanos el costo más importante de su modelo de negocio y funcionar como una ciudad real su actividad clave más costosa.

Con las aportaciones financieras e intelectuales de sus Socios Comerciales, su equipo de compras, su equipo creativo, una serie de proveedores que tuvieron que especializar y una constructora, fue creado su parque en un centro comercial.

4 CONCLUSIONES

La caracterización de los principales elementos que nos permitieron concluir que KidZania es un modelo de negocio innovador desde su nacimiento son: i) su enfoque de mercado diversificado; ii) su modelo de negocio ofertó dos propuestas de valor; iii) la configuración de sus canales de comunicación tuvo el involucramiento del dueño de la empresa para lograr una comunicación cercana y diferente con cada uno de sus segmentos de clientes; iv) co-creación en la relación con sus clientes; v) funcionar como una ciudad real y lograr la capacidad para que los visitantes vivieran una experiencia única en el mundo; vi) incluir a los Socios de Industria como una de sus fuentes de ingreso para sostener una parte de operación del parque al adelgazar su estructura de costos y aprovechar las aportaciones tanto financieras como intelectuales y en especie de sus socios; vii) hacer *in-house* todo lo que necesitaba para crear su concepto y; viii) no tener que pagar más que la renta del local (que es un costo fijo) y los impuestos correspondientes por concepto de actividad empresarial, a diferencia de sus competidores.

A partir del estudio del caso de KidZania podemos sugerir que un factor clave para que un modelo de negocio sea innovador es que cree una propuesta de valor u ofrecimiento que realmente rompa con la convencionalidad y que aparte de ser adoptada por el mercado rete, e inspire a la organización, la evidencia empírica del caso nos demostró que no solo la novedad del modelo, sino también las características el emprendedor o líder, y la construcción de una cultura organizacional (Vera-Cruz, 2000) son la clave para que el modelo innovador pueda ser implementado, tenga éxito y posteriormente sea exportado a otros países.

Otro factor que permite a un modelo de negocio ser innovador es que al romper con la trayectoria de una industria o crear una completamente nueva atraiga o identifique realmente quiénes serán los clientes objetivo y que estos clientes primero, adopten la idea, segundo la diseminen y tercero, que puedan convertirse en una cuota de mercado creciente.

Un tercer factor que permite a un modelo de negocio ser innovador es obtener y organizar sus recursos de una forma que no haya sido planteada con anterioridad, con esto queremos decir que, crear nuevas formas de ingresos y organización de los recursos de un modelo de negocio contribuye a la amplitud inventiva de éste. Para ilustrar mejor este punto, recordemos que la evidencia empírica del estudio de caso de KidZania muestra cómo Xavier López Ancona ideó una forma completamente diferente e innovadora para obtener recursos que le permitieran poner en marcha la ciudad y brindar un precio de taquilla competitivo pero también, organizó sus recursos, como ningún otro modelo de negocio lo había hecho antes en la industria del entretenimiento, al incluir a las marcas como sus socios en el modelo para obtener de ellas no sólo recursos financieros sino, intelectuales y en especie.

El caso de estudio de KidZania demostró que la estrategia, el modelo y sus procesos internos deben ser reconocidos y tratados como un conjunto armonizado (Al-Debei, et al., 2008) en el que el papel del emprendedor y de la organización, así como la novedad de esta idea de negocio y su continua revisión y evaluación juegan un papel crucial para crear nuevas industrias y/o generar dinamismo en sectores maduros, además de ser una oportunidad para que ideas de negocio provenientes de países en desarrollo puedan tener la misma capacidad para exportar e incluso competir en economías de países industrializados.

Aunque los procesos de cambio técnico de economías en desarrollo están normalmente limitados a la absorción y mejora de las innovaciones producidas en los países industrializados (Viotti, 2002) el estudio de caso de KidZania como un Modelo de Negocio Innovador demuestra que el fenómeno al que Kim & Mauborgne (2005) llamaron océanos azules y que varios autores de la corriente de pensamiento de Modelo de Negocio esbozan como innovación del modelo o generación del modelo de negocio innovador puede cambiar los escenarios y economías de los países subdesarrollados al convertirlos en transferentes de su tecnología puesto que generan una innovación que rompe con la *trayectoria* (Malerba, 1992) o que genera o es resultado de un cambio en el *paradigma tecno-económico* (Pérez, 2010) de la industria en la que se inserta el modelo de negocio innovador.

Finalmente queremos resaltar que Schumpeter (1934, 1939) viera la innovación como la realización de nuevas combinaciones para sugerir que una nueva aproximación como lo es la de modelos de negocio innovadores en realidad puede ser mejor sustentada si retomamos trabajos relacionados con la corriente de pensamiento de economía evolutiva.

Esta investigación sugiere la necesidad de crear un marco sobre la definición del concepto, componentes e implementación (en la práctica) del modelo de negocio innovador dado que la herramienta CANVAS o Lienzo del Modelo de Negocio presenta limitantes para describir en su totalidad un modelo de negocio innovador.

Una de las principales limitantes que encontramos con el estudio del caso de KidZania es que los supuestos sobre los que fueron creados los 9 bloques de construcción del lienzo obedecen una

lógica tradicional, es decir que se sustentan sobre la base de proposiciones que siguen todas las empresas y en el caso del modelo de negocio innovador uno o algunos de los bloques no alcanzan a ser explicados en su totalidad por este marco de trabajo ya que su naturaleza reta esta lógica convencional.

Los resultados obtenidos en este trabajo de investigación nos muestran que es posible aplicarlo en otros casos. Para que un modelo de negocio innovador pueda nacer o incluso establecer una nueva industria sugiere un esfuerzo creativo del empresario con características emprendedoras para imaginar y ofrecer un nuevo espacio de competencia, en el que su modelo logre posicionarse de nuevos mercados y capturar una demanda elevada con una nueva oferta de producto y/o servicio que realmente sea diferente. En la medida en que se genere un modelo en base a una estrategia en la que el producto que se ofrece no tenga competencia, mayor será la seguridad de satisfacer a un nuevo mercado, como se muestra en el caso estudiado.

Modelos de negocio innovadores que quieran competir en industrias intensivas en conocimiento deben salir de la convencionalidad de los componentes y conceptos que ofrecen modelos de negocio ya existentes en el mercado al considerar: 1) tener un enfoque de mercado que no haya sido planteado con anterioridad; 2) ofrecer una propuesta de valor que sea única y difícil de replicar; 3) salir de la convencionalidad del planteamiento, funcionalidad y aplicabilidad de los componentes que puede tener un modelo de negocio existente y creativamente construir o crear componentes que operen de una forma diferente pero que soporten y den fuerza a la estructura y organización de la empresa como a su estructura de costos e ingresos y; 4) el emprendedor o empresario debe participar de forma activa pero que también debe tener la capacidad de crear una estrategia para adquirir todos aquellos recursos tanto financieros como intelectuales que le permitan operacionalizar una idea de negocio sin precedentes.

5 REFERENCIAS

Abd, A. S., Fitzsimmons, J., & Douglas, E. (2008). Clarifying the business model construct. *AGSE*, 759-813. Recuperado de <http://eprints.qut.edu.au/15291/>

Al-Debei, M. M., El-Haddadeh, R., & Avison, D. (2008). Defining the Business Model in the New World of Digital Business. *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, 2008, 1-11. Recuperado de <http://bit.ly/19FbVNB>

Amit, R., & Zott, C. (2010). Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change. *IESE Business School, WP* (870), 1-17. Recuperado de <http://bit.ly/18OrPnp>

Barrios, M. (2010). Modelos de Negocio. 1-19. Paraguay: Universidad Americana. Recuperado de <http://bit.ly/1rbWFsc>

Bekmezci, M. (2013). Taking Competitive Advantage By Business Model Innovation. *Journal of Management & Economics*, 20(1), 291-314. Recuperado de <http://bit.ly/1MS4Syw>

- Bucherer, E., Eisert, U., & Gassmann, O. (2012). Towards Systematic Business Model Innovation: Lessons from Product Innovation Management. *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 183-198. doi:10.1111/j.1467-8691.2012.00637.x
- Chatterjee, S. (2013). Simple Rules for Designing Business Models. *California Management Review*, 55(2), 97-124. Recuperado de <http://bit.ly/1LC56N2>
- Fraser, H. M. (2009). Designing business: New models for success. *Design Management Review*, 20(2), 56-65. Recuperado de <http://bit.ly/1MV5W2W>
- Gordjin, J., Osterwalder, A., & Yves, P. (2005). Comparing Two Business Model Ontologies for Designing e-Business Models and Value Constellations. (pág. 15). Bled, Slovenia: 18 th Bled eConference eIntegration in Action. Recuperado de <http://bit.ly/1HbIBeL>
- Güemes, C. D., & Díaz, P. J. (2013). A Mexican edutainment business model: KidZania. *Emerging Markets Case Studies*, 3(5), 1-14. Recuperado de <http://bit.ly/2bNuFOZ>
- Headman, J., & Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12, 49-59. Recuperado de <http://bit.ly/1Gzv1yx>
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2004). *Metodología de la Investigación* (3º ed.). Chile: Mc Graw Hill.
- Ibarra, L. M. (2006). *La Renovación de Papalote Museo del Niño: una experiencia museológica*. Ciudad de México, D.F., México: Universidad Iberoamericana. Recuperado de <http://bit.ly/2bvkr2e>
- KidZania. (2011). *Presentación Ejecutiva*. KidZania S.A. de C.V. Ciudad de México: KidZania S.A. de C.V. Recuperado de <http://bit.ly/2bt1q1Q>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul: cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante*. (A. d. Hassan, Trad.) Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Lazonick, W. (2010). Innovative Business Models and Varieties of Capitalism: Financialization of the U.S. Corporation. *Business History Review*, 84(4), 675–702. Recuperado de <http://bit.ly/1BdR0Xh>
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard business review*, 86(92), 86-92. Recuperado de <http://bit.ly/1qQjKDo>
- Mair, J., & Schoen, O. (2005). Social Entrepreneurial Business Models: an explanatory study. *IESE Business School, WP* (610), 1-22. Recuperado de <http://bit.ly/1CEP5lu>
- Malerba, F. (1992). Learning by firms and incremental technical change. *The economic journal*, 102(413), 845-859. Recuperado de <http://bit.ly/1De5Fci>
- Manual de Oslo. (2005). Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación (3º ed.). (G. Tragsa, Trad.) Luxembourg: OECD/European Communities. Recuperado de <http://bit.ly/1G8VSj3>
- Moreno, C. M. (2008). The socio/spatial production of the global: Mexico City reinvented through the Santa Fe urban megaproject . Berkeley, Architecture. California: *ProQuest LLC*. Recuperado de <http://bit.ly/2bSWwLZ>

- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: a proposition in a design science approach*. Lausanne: Institut d'Informatique et Organisation. Lausanne, Switzerland, University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC. Recuperado de <http://stanford.io/1twcz5A>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc. Recuperado de <http://www.businessmodelgeneration.com/>
- Osterwalder, A., Rossi, M., & Dong, M. (2002). The Business Model Handbook for Developing Countries. *EconWPA* (0202003), 1-10. Recuperado de <http://bit.ly/1uzUkeQ>
- Pérez, C. (2010). Technological revolutions and techno-economic paradigms. *Cambridge journal of economics*, 34(1), 185-202. Recuperado de <http://bit.ly/1b13dJR>
- Ricart, J. E. (2009). Business model: The missing Link in Strategic management. *Universia Business Review*, Tercer Trimestre (2009), 12-25. doi:ISSN 1698-5117
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle* (Harvard Economic Studies ed.). (t. f. Opie, Trad.) New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process* (Vol. 1). New York: McGraw-Hill. Recuperado de <http://bit.ly/2cfjK1K>
- Senzio, S. L., Rivera, L. J., Lorenzo, P. J., & Bracho, S. L. (2014). *KidZania: Innovación mexicana en modelos de negocio*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey , Rectoría Centro-Sur. Campus Santa Fe. Ciudad de México: Tecnológico de Monterrey.
- Stähler, P. (2002). Business models as an unit of analysis for strategizing. (págs. 1-12). Lausanne, Switzerland: *International Workshop on Business Models*. Recuperado de <http://bit.ly/1u5Beh8>
- Vera-Cruz, J. A. (2000). Major changes in the economic and policy context, firms' culture and technological behaviour: the case of two Mexican breweries. England: Diss. University of Sussex. Recuperado de <http://bit.ly/1Hd7aVI>
- Viotti, E. B. (2002). National learning systems: a new approach on technological change in late industrializing economies and evidences from the cases of Brazil and South Korea. *Technological Forecasting and Social Change*, 69(7), 653-680. Recuperado de <http://bit.ly/1FYaEhy>
- WC2. (2015). World Cities World Class University Network . En B. Club (Ed.), First WC2 Symposium. Londres: World Cities World Class University Network . Recuperado de <http://www.wc2network.org/>
- Wirtz, B. W. (2016). *Business Model Management: Design Process Instruments* (2° ed.). Germany: Speyer. Recuperado de <http://amzn.to/24u8lw1>
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2° ed.). Sage Publications.