

DEL NEGOCIO TRADICIONAL AL NEGOCIO INNOVADOR: EL PUERTO DE LIVERPOOL

[From traditional business towards innovator business: El Puerto de Liverpool.]

J. Julio Carpio Mendoza¹

jicarpio@delasalle.edu.mx

¹ Profesor, investigador y Director de la Escuela de Ciencias Económico Administrativas (ECEA) de la Universidad de la Salle Bajío, Escuela de Ciencias Económico Administrativas (ECEA), León, Gto. México. Candidato a Doctor en Administración por la Universidad Autónoma de Querétaro, Maestro en Fiscal, con especialidad en Impuestos al Comercio Exterior, ambos por la Universidad de Guanajuato. Cuenta con dos Licenciaturas en Contaduría Pública y Administración de Empresas por la Universidad De La Salle Bajío. E-mail: jicarpio@delasalle.edu.mx

RESUMEN

Este artículo analiza en primer lugar, las diferencias que existen entre los negocios tradicionales y los factores que dieron paso a los negocios innovadores, en la era del conocimiento, lo que propiciará una primera aproximación al caso de estudio. Consecuentemente se analizarán los antecedentes históricos que dieron origen a las tiendas departamentales en México y el mundo. En segundo término y como parte central, se estudiará el caso "*El Puerto de Liverpool*". Se analiza su historia y se define su modelo de negocio, haciendo hincapié en sus innovaciones primordiales, implementadas en áreas: de crédito, comercial, servicios, inmobiliaria y administrativa-organizacional utilizando el "esquema de las seis vías" descrito por Kim y Mauborgne (2005) como un método para reconstruir las fronteras de un mercado y primer principio para crear una estrategia de océano azul.

Palabras clave: negocio innovador, negocio tradicional, tiendas departamentales.

Abstract

This article examines the differences between traditional business and the factors that generate to innovative businesses in the knowledge era, which led to a first approximation to the case study. Consequently we will analyze the historical background that led to department stores in Mexico and the world. Secondly and as a central part, the case study "*El Puerto de Liverpool*". Discusses its history and sets its business model, emphasizing its key innovations, implemented in areas: credit, commercial, services, real estate and administrative-organizational using the "scheme of six-way" as described by Kim and Mauborgne (2005) as a method to reconstruct market boundaries of a first principle to create a blue ocean strategy.

Key words: innovator business, traditional business, department stores.

INTRODUCCIÓN

La permanencia por más de 163 años de cualquier negocio, denota una apropiada adaptación al cambio organizacional, en todos los niveles de su arquitectura organizacional. Por tanto, es relevante reflexionar sobre cuáles ha sido los elementos innovadores que permiten la permanencia por más de un siglo de la tienda departamental Liverpool.

La investigación se estructura en 3 apartados fundamentales, en el primero dedicado a los negocios tradicionales e innovadores se abordan de una forma general, las características propias de cada uno de ellos, aunque la literatura para es basta, existen pocas definiciones y referencias de un negocio tradicional, por tal motivo se tomarán las investigaciones hechas por Lefcovich (2006). En segundo término, a fin de conocer los acontecimientos que dieron origen las tiendas departamentales; se mostrará una descripción cronológica de la historia de éstas, apoyada principalmente en los artículos escritos por José Ma. Llamas (2005, 2008), investigador honorario de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales A.C. de México (ANTAD), pues se considera a esté, como uno de los principales narradores en lo referente al comercio detallista en México.

Para finalizar, se abordar el tema central de esta investigación, el caso Liverpool, analizando sistemáticamente su patrón de comportamiento a lo largo de su historia. La discusión estará guiada por el “esquema de las seis vías” propuesto por Kim y Mauborgne (2005), analizando la relación que existe entre: (I) Las industrias alternativas y la innovación comercial; (II) La cadena de compradores y la innovación en crédito; (III) La oferta complementaria y la innovación en servicios; (IV) La orientación emocional y la innovación inmobiliaria; (V) La dimensión del tiempo y la innovación administrativa-organizacional.

La metodología se basó en un análisis histórico y sistemático, se revisaron fuentes secundarias; abordando el tema de lo general a lo particular y de lo particular a un tema específico, analizando el contenido editorial de:

libros, revistas, reportes financieros, páginas web y videos referentes al tema seleccionados cualitativamente. La aportación, en cuanto a la definición, de los grupos estratégicos y su relación con todas las innovaciones antes descritas, operadas por “*El Puerto de Liverpool*”, podrán contribuir a generar un modelo de aplicaciones a empresas comerciales mexicanas, como una línea estratégica de continuidad de la investigación.

De los negocios tradicionales a los negocios innovadores

El término negocio, proviene del latín *negotium*, de la ocupación el trabajo o el quehacer que se realiza con fines lucrativos; según el diccionario financiero Franklin Templeton Investments, es una ocupación lucrativa que cuando tiene un cierto volumen, estabilidad y organización se le llama empresa; de un modo más general podríamos decir que un negocio es toda actividad donde existe un intercambio de bienes y/o servicios con el objetivo de satisfacer una necesidad del consumidor y generar una ganancia para el negocio. Esta relación dual, de intercambio de necesidades, es requisito indispensable para que un negocio pueda existir.

Hablar de negocios tradicionales e innovadores implica iniciar con la reflexión entre las discrepancias estratégicas de ambos términos. Tradicional, puede asociarse a la entidad que sigue las ideas, normas o costumbres del pasado (RAE, 2011). En tanto que innovación, se hila al proceso de hacer mejoras o cambios radicales introduciendo algo nuevo. Nieto (2000), expone que las innovaciones incrementales consisten en pequeñas modificaciones; el manual de Oslo (2004), las define como cambios de productos o procesos “insignificantes” que no involucran un suficiente grado de novedad, refiriéndose esta novedad a la estética u otras cualidades subjetivas del producto. Las innovaciones radicales, son cambios revolucionarios y representan puntos de inflexión para las prácticas existentes (Ettlie, 1984); para Pedersen y Dalum (2004), “la innovación radical es un cambio mayor que representa un nuevo paradigma tecnológico...estas innovaciones crean un alto grado de incertidumbre, modifican severamente la estructura de los sectores en qué

surgen y en algunos casos, llegan a provocar la aparición de nuevas industrias”.

Luego entonces, una primera aproximación para determinar que un negocio tradicional es aquél guiado por los cánones que le han impuesto en el pasado con poca adaptabilidad al cambio y el negocio innovador es aquél en constante cambio con el fin de modificar procesos, productos o servicios y en ocasiones abre nuevos nichos de mercado. Aboites y Guzmán (2002), han analizado el papel que juega la Investigación y Desarrollo (I+D)² en los negocios innovadores centrando su atención en la apropiabilidad³, como la capacidad de una empresa para obtener beneficios sobre las innovaciones lanzadas al mercado; el concepto de oportunidad se asocia a las posibilidades de una empresa, para realizar nuevos negocios (innovación de productos) y las capacidades tecnológicas refieren a organizar y realizar el proceso de I+D. Tiid, Bessant y Pavitt (1997) aseveran que la empresa innovadora íntegra, tiene la capacidad para ubicar las oportunidades de inversión y negocio, sobre la base de sus capacidades tecnológicas y con grado aceptable de apropiabilidad de beneficios. Lo anterior podría asociar tres ejes rectores⁴: 1. Lanzamiento periódico de nuevos productos, innovaciones, y con ello crear mercados que antes no existían. 2. Penetración de mercados establecidos con mejoras significativas, innovaciones incrementales, en los productos. 3. Diferenciación de sus productos y servicios.

Las grandes empresas innovadoras organizan a la I+D a cargo de científicos e ingenieros, los administradores y altos directivos apoyados de las técnicas más sofisticadas de management y marketing asumen la responsabilidad de lanzar al mercado las innovaciones creadas en el departamento de I+D. Para Hernández, Domínguez y Caballero (2007),

² El término investigación y desarrollo (abreviado **I+D**) hace referencia a la investigación en ciencias aplicadas y/o básicas, bien en el desarrollo de ingeniería, que persigue con la unión de ambas áreas, un incremento de la innovación que conlleve un aumento en las ventas de las empresas (Specht, 2002).

³ Propios atributos de los recursos y capacidades, los que confieren a las empresas la posibilidad de apropiarse de las rentas obtenidas (Ordaz, Alcázar y Fernández, 1995).

⁴ Características aplicables a lo llamado por *Edwar H. Chamberlin*, Competencia Monopolística en 1933.

existen tres grupos de innovación donde los negocios innovadores prestan principal atención; primeramente la innovación en la organización: todo lo referente a nuevas formas de organización, cambios en la organización del trabajo, nueva distribución de productos, abrir nuevos mercados; mayor relación con compañeros de trabajo, clientes y proveedores. En segundo término la innovación en procesos modificando o remplazando la maquinaria, herramientas y equipos. Finalmente la innovación en productos, innovación que va desde productos totalmente diferenciados en cambios de colores, tamaños, dibujos, formas etc., hasta el mejoramiento de la calidad del mismo.

A su vez, Ochoa (2010), afirma que los negocios innovadores cuentan con dos variables bien definidas: los factores blandos y los factores duros. Los factores blandos, se refieren al papel de la alta gerencia en el desarrollo de capacidades de innovación, el fomento de capacidades de aprendizaje, el uso de redes sociales internas para difundir el conocimiento y la formación de una cultura emprendedora interna. Los factores duros, incluyen procesos formales para la innovación, la gestión de proyectos, la organización de soporte, la gestión y el uso de la tecnología promoviendo continuamente la creación de ideas en productos y servicios” (Ochoa, 2010: 25-26). Estos factores necesariamente tienen que ir guiados por un líder y se obtienen resultados a mediano y largo plazo; la división de estas variables son fundamentales para la reestructuración de las empresas y la creación de valor para las mismas.

Por tanto, las discrepancias entre negocios tradicionales e innovadores, supone mencionar una serie de características que diferencien a unos de otros. Mauricio Lefcovich (2007), propone 54 puntos diferenciales entre ellos asociadas a lo mencionado con anterioridad permiten establecer una comparativa y definir de una forma clara las diferencias entre los negocios tradicionales y los negocios innovadores (Tabla 1). En cuanto a calidad, identificamos que la perspectiva entre los negocios tradicionales y los innovadores difiere totalmente, ya que, el negocio tradicional privilegia la inspección y la posterior corrección de las partes o productos finales, el negocio innovador da preponderancia a la prevención, con lo cual generan importantes disminuciones en los costos por fallas internas y externas.

Tabla 1. Diferencias entre negocios tradicionales e innovadores

NEGOCIOS TRADICIONALES Lefcovich (2007)	NEGOCIOS INNOVADORES Lefcovich (2007)	INNOVACIÓN: -INCREMENTAL (I) -RADICAAL (R) Nieto (2000), Pedersen y Dalum (2004)	I+D: APROBABILIDAD (A) OPORTUNIDAD (O) CAP. TEC. (CT) Aboites y Guzmán (2002)	INNOVACIÓN: -ORGANIZA. (O) -PRODUCTO (P) -PROCESOS (PR) Hernández, Domínguez y Caballero (2007)	FACTORES: -BLANDOS(B) -DUROS(D) Ochoa (2010)
Calidad: "corrección" de las partes o productos	Calidad: "prevención"	I	CT	PR	D
Mayor calidad, mayor costo	Mejor calidad, menores costos	I	CT	PR	D
Espera resultados a corto plazo	Centran sus esfuerzos a largo plazo	I-R	CT	O	B
Capacitación: gato innecesario	Capacitación: inversión necesaria	I-R	O-CT	O	D
Trabajo individual	Trabajo en equipo	I		O	B-D
Supervisores: inspección y ordenes	Supervisores: líderes motivadores	I		O	D
Obstruyen la creatividad	Fomenta la creatividad	R	A-O-CT	O	D
Teoría "X" trabajadores perezosos, "control"	Teoría "Y" personas talentosas, "creativas"	R		O	B
Buscan satisfacer las necesidades de sus "jefes"	Satisfacen deseos y necesidades de sus clientes internos y externos	I		O	D
No gestionan la cultura organizacional	Es elemental la gestión y desarrollo de la cultura organizacional	R		O	B
Enfocado a la producción y ventas	Enfocado en el consumidor a través del marketing	I-R	A-O-CT	P	B
Elevados inventarios, bajos niveles de rotación	Evitan inventarios	I		PR	B
Excesivos procesos innecesarios e improductivos	Eliminan procesos que no general valor	R	O-CT	PR	B-D
Venden los desperdicios para recuperar parte de su valor	Evitan tener desperdicios para no generar costos extras	I		PR	B
Actitud reactiva al cambio	Gestionan el cambio "son proactivos"	R	O-CT	O	B
Pirámide organizacional alta	Pirámide organizacional plana	I		O	B
Sistema de información centrada en aspectos financieros	Aparte del sistema de información financiero incluye los operativos vinculados al consumidor, personal y competidores	I-R	O	O	B

Fuente: Elaboración propia

Cabe reflexionar que el factor central que marca la diferencia entre los dos tipos de negocio, puede identificarse como una visión diferida, donde lo

predominante es el “*conocimiento*”, pues el negocio innovador está a la vanguardia en técnicas y métodos que le permiten optimizar sus recursos para diferenciarse. En tanto, los negocios tradicionales viven anclados al pasado y no cuentan con actualizaciones que les permitan ser competitivos en esta era global. “La literatura reciente señala que los negocios innovadores alcanzan, en promedio, tasas de beneficio dos veces mayores, que los negocios que no tienen como fundamento de su actividad a la innovación”, (Aboites y Guzmán: 2002: 91). Ahora bien, es relevante remontarse a la construcción del concepto de tiendas departamentales, y reflexionar sobre su evolución histórica.

Antecedentes de las Tiendas Departamentales

No es claro el mérito de quien fue el primero en establecer una tienda departamental, es en excavaciones de Roma, donde se han encontrado restos, de la Era Cristiana, de lo que pudiera haber sido una tienda por departamentos, de varios pisos. En la época Contemporánea, cierto número de tiendas de ropa, venían prosperando en París hacia la segunda mitad del siglo XIX, en 1852 Arístides Boucicaut⁵, inauguró en el mismo corazón de París los primeros “*grandes almacenes*”. El éxito fue resonante, empezó con la venta de telas y objetos de mercería, seguido de ropa de confección y acabó por ofrecer también artículos de lencería, zapatos y objetos de adorno (Llamas, 2008).

En las tiendas de esta época se colocaban las mercancías en montones o se guardaba en bodegas localizadas en la parte trasera de los comercios, de tal forma que los empleados-vendedores, tenían que desplazarse para entregar los pedidos solicitados por los clientes. Una de las primeras innovaciones en estas tiendas, fue hecha por Boucicaut; al colocar la mercancía en pasillos, de tal forma, que “*este sistema*” atraería al establecimiento a las curiosas señoras con la tranquilizadora - y también engañosa- sensación de que no estaban

⁵ (1810-1877) Es considerado como uno de los primeros creadores del concepto de los grandes almacenes. Nacido en Bellême, hijo de un banquero, comenzó como un simple empleado en su pueblo antes de emigrar a París para convertirse en un vendedor de telas y chales. Creó “Le Bon Marché” una tienda de mercancías, pero sus innovaciones en la distribución se hizo más evidente después de 1852, pues la tienda llegó a ser una de las más grandes de París. La Feria Mundial en 1855 le dio nuevas ideas sobre la manera de innovar. Involucrándose más en el concepto de transporte, mayor publicidad, precios fijos y en 1856 un catálogo.

obligadas a comprar nada y de que podrían, cuando quisieran, abandonar la tienda sin ser importunadas. Boucicaut se declaró dispuesto a aceptar sin reparo la devolución de cualquier mercancía, que podría ser canjeada por otro producto de su mismo establecimiento o sería abonado al cliente, el precio de compra sin descuento alguno. Marcó todas las mercancías con sus correspondientes cotizaciones, manifestando con la mayor claridad que los precios serían mantenidos en todas las circunstancias (Llamas, 2008), tal vez esté sea el antecedente más claro que se tiene de visitar tiendas y centros comerciales, sólo como distracción o paseo y del porque las mercancías están organizadas por departamentos con precios a la vista de todo público, sin duda una innovación radical, en la organización para la época y que hoy en día sigue implementándose aparte de ser una oportunidad para configurar un nuevo negocio.

Cabe destacar que este fenómeno de consumo masivo, fue ocasionado por la revolución industrial en el siglo XVIII, quien trajo consigo la producción de bienes y servicios a gran escala; junto con ello, la creación de nuevos medios de transporte, migración de personas a las grandes ciudades, dando origen a asentamientos de población cada vez más grandes con mayores necesidades de consumo (Ashton, 2001). Algunos historiadores, marcan como el antecedente más parecido a lo que hoy conocemos como una tienda departamental a "*Le Bon Marche*"⁶, fundado por el mismo Arístides Boucicaut, inicialmente como un comercio de telas, establecido en París desde 1838; en 1876 inauguró un edificio de 3 pisos con grandes andadores y aparadores con mercancía organizada por secciones o departamentos" creando así el primer perfil de una tienda departamental en la historia y que continua operando a la fecha siendo una de las más importantes tiendas de París.

Jaluzet, antiguo jefe de sección de la empresa de Boucicaut, estableció en 1885 la tienda *Au Printemps*, que fue quizás el primer almacén que se creó

⁶ El Buen Mercado" por su traducción al español.

desde el principio con un formato departamental⁷, atrayendo a todos los forasteros que llegaban a París, seguida de *Galleries La Fayette*. Siguiendo la misma tendencia y estructura de Francia, paso la innovación a los Estados Unidos con el cambio de los entonces llamados Almacenes Generales al nuevo concepto comercial⁸. En 1858 fundó *R.M. Macy's* los primeros almacenes americanos ya departamentales. Le siguieron en 1861 *John Wanamaker* en Filadelfia, *Marsella Field* en Chicago, *Jordan Marsh Company* de Boston, *Montgomery War* etc. En Londres, aparecieron hasta 1909 los establecimientos de *Harrods*, *Lewis y Whiteley*. Karstadt inauguró en 1881 los primeros grandes almacenes alemanes. En Berlín aparecieron tres establecimientos de este tipo, uno casi inmediatamente después de otro: 1. *Jandorf*, que se dedicó a la venta de artículos de poco valor, en la plaza de Leipzig, 2. *Wertheim y Hermann Tietz*, en la plaza de Doenhoff (Llamas, 2008).

La organización de estas tiendas por departamentos especializados, fue el origen del nombre con el que hoy se conocen, resultado de grandes innovaciones que aún se conservan. En todos ellos se observaban, con gran rigor, las cuatro normas que dictó Boucicaut: ventas elevadas, precios fijos, libertad de compra y amplias facilidades para el cambio de mercancías. Ahora bien, el ámbito de georreferencia de la investigación es México, mismo que se analiza en la siguiente sección.

Patrón de comportamiento de las tiendas departamentales en México

La actividad comercial de México se remonta al período prehispánico, donde los pobladores se reunían en un espacio abierto y desde entonces organizado en secciones llamado “tianguis”, estas áreas comprendían las zonas de objetos y metales preciosos; chocolate y especias; ropa y artículos de vestir; productos alimenticios y mercancías útiles para los ritos religiosos y mágicos, así como, la venta de esclavos tanto para los sacrificios como para servidumbre (Haro 1996). Durante los siglos XVII y XVIII se encuentran centros

⁷ El formato departamental, refiere al concepto que hoy en día concibe de una tienda de este tipo, “organizada por departamentos (ropa, muebles, blancos, etc.).

⁸ Los Almacenes generales, eran pequeñas tiendas de abarrotes y mercancía en general; se le llamaba así para describir un híbrido de una tienda departamental en el Reino Unido.

de desarrollo comercial que se mezclan con la tradición indígena, a la par comenzó a desarrollarse en la clase media el concepto de ferias comerciales donde se vendían artículos de importación. En 1703, se inició la construcción de la Plaza Mayor de la Ciudad de México (Llamas, 2005), los locales comerciales que la rodeaban, eran hechos con los materiales de los cajones de empaque, a ello se le atribuye el nombre de "cajones de ropa" (Haro, 1996). José Ma. Llamas, investigador de ANTAD⁹, afirma que el origen de los "*cajones de ropa*", se refiere a enormes cajas, baúles o arcones, que sus dueños abrían al público apoyando sus dos mitades en sendos bancos de madera. Se podían abrir y exponer en cualquier calle o plaza de la ciudad, exhibiendo así en forma rápida la mercancía. El ayuntamiento y los dueños de establecimientos ubicados en los portales de la Plaza Mayor, acostumbraron a exhibir leyendas mediante las cuales autorizaban o desautorizaban la presencia de tales cajones bajo sus arcos. Pasado algún tiempo, la autoridad adoptó disposiciones, para concesionar los cajones de ropa callejeros; al interior del Parián¹⁰, primer edificio destinado a comercializar productos como: telas, zapatos, perlas, entre muchos otros productos finos y de importación, construido en torno a la plaza mayor de planta rectangular con 1600 metros cuadrados de área comercial; este es el primer antecedente de una tienda departamental en México.

El Parián llegó a disfrutar de gran prestigio e importancia; pues podría considerarse como un gran almacén de ropa, telas y productos artesanales selectos traídos por las flotas de España y de Manila, para satisfacer las exigencias y gusto más refinados. Durante casi siglo y medio, el Parián fue emporio de la elegancia y el lujo; proveedor de alhajas, confecciones, afeites y perfumes para las damas de la época (Llamas, 2005). En 1928 es saqueado e incendiado cuando cumplió dos siglos de vida. Al igual que el mercado europeo, la creciente población da origen a la diversificación de mercados; la clase baja seguía con la vieja tradición prehispánica consumiendo en los tianguis y la clase media tenía identificado su mercado de consumo en los

⁹ Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales A.C. (México). Se funda en 1983, actualmente integra a 100 cadenas, de las cuales 17 son departamentales.

¹⁰ Palabra de origen filipino que significa mercado.

cajones de ropa, es aquí donde se origina el concepto de las tiendas departamentales en México, creadas por hombres visionarios que comenzaron sus negocios siendo apenas comerciantes.

Para 1891 varios jóvenes de origen francés cansados de vender en los “cajones de ropa” deciden unirse y construir una tienda departamental de 5 pisos localizada en lo que hoy son las calles de 20 de noviembre y Venustiano Carranza, enfocada a la clase adinerada de la época. En esta tienda se podían encontrar los productos más exclusivos como en cualquier tienda de París, Francia o Nueva York. Se dice que el nombre de este almacén, se debe que al pasar por ahí y ver la gran construcción de acero y concreto los peatones decían que se estaba construyendo “*El Palacio de Hierro*” dando origen al nombre con el que hoy en día se conoce esta cadena.

Aun cuando, podría considerarse al *Palacio de Hierro* como la primera tienda departamental en México, el *Puerto de Liverpool* es el primer antecedente de este concepto, dicho argumento se plantea más adelante. (Tabla 2).

Tabla 2. Evolución histórica de tiendas departamentales en México

1891	El Palacio de Hierro , inaugura un edificio de 5 pisos en el centro de la ciudad de México, teniendo como mercado la clase adinerada de la época.
1933	Se funda Salinas y Rocha .
1936	Liverpool , inaugura su edificio de 3 pisos con las primeras escaleras eléctricas de la ciudad, teniendo como mercado a la clase media de la época.
1945	Se instala la primera tienda de Sears Roebuck en México.
1954	Se instala la tienda Woolworth .
1955	Organización Roberts , se especializa en la venta de trajes para caballero.
1965	Se fundan Almacenes Coppel .
1970	Abre sus puertas Suburbia .
1983	Comercial las Galas , tienda departamental fundada por la familia Chedraui en Veracruz que en 1997 fue comprada por Liverpool.

Fuente: Elaboración Propia

En 1947, *Sears Roebuck* inaugura su primera tienda en México y al interior del país nacen otras de tipo departamental como “*Del Sol*”, en Tampico, que posteriormente crece al comprar la marca “*Woolworth*”. En 1970, surge *Suburbia*. ANTAD, define a una tienda departamental como: el sistema de venta directa al consumidor con gran variedad de satisfactores para el hogar y uso personal clasificado por departamentos separados, con un surtido especializado, bajo una dirección única y servicios adicionales. Entre sus características generales deberá contar con más de 2.000 metros cuadrados de superficie de venta, un mínimo de cincuenta empleados especializados, aspecto y decoración atractiva y aún lujosa, organización interior en secciones y departamentos en función a la compra, venta, servicio y control, avances en moda, joyería etc., servicios anexos complementarios -banco, fotografía, optometría, salón de belleza, cafetería, viajes, etc. (Llamas, 2005).

Estudio del caso *Puerto de Liverpool*

El “*Puerto de Liverpool*” es una organización pionera de las tiendas departamentales en México, su origen se remonta a 1847 cuando Jean Baptiste Ebrard (JBE) llegó a México y ocupa uno de los espacios comerciales vacíos en el zócalo de la ciudad de México, con un baúl que contenía textiles nacionales que ofrecía al público de clase media de la época. En 1862, decidió importar mercancía de la ciudad de Liverpool, Inglaterra¹¹.

Su crecimiento se debe, en gran medida, a la asociación de empresarios franceses. En consecuencia, en 1936, se apertura uno de los primeros edificios departamentales en el centro de la ciudad de México- en la avenida 20 de noviembre y Venustiano Carranza-. En 1944 es cuando, *El Puerto de Liverpool*, se constituye legalmente como persona moral y, en 1965 comienza a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores (Tabla 3).

¹¹ De ahí proviene el nombre de *Puerto de Liverpool*.

Tabla 3. Evolución histórica de la administración del *Puerto de Liverpool*

AÑO	ACONTECIMIENTO
1847	Jean-Baptiste Ebrard abre una tienda de ropa en el zaguán de una casa en el centro de la ciudad de México que después sería llamado "Le Port de Liverpool" (1851).
1872	Se registra la Razón Social propietaria de la tienda "J.B. Ebrard y Cia." por Jean-Baptiste Ebrard y otros socios franceses, entre ellos Aphonse Michel .
1862	Jean-Baptiste Ebrard , por diversas inestabilidades económicas y sociales decide mudarse a su natal Jausiers en Francia, y deja el negocio en manos de su hijo "Jean".
1895	Jean-Baptiste Ebrard muere en París.
1906	Aphonse Michel , socio de "J.B. Ebrard y Cia." trae a México a su sobrino Maximino Michel de apenas 18 años de edad; este momento es el inicio de una dinastía que posteriormente sería la que controle la empresa hasta la actualidad.
1909	Alphonse Michel se muda L'Abril en Barcelonette Francia.
1932	El 4 de Julio nace Maximino Michel Suberville hijo de Maximino Michel .
1954	A los 22 años de edad Maximino Michel Suberville (hijo) entra a trabajar a Liverpool después de estudiar en las mejores universidades de Estados Unidos.
1959	Maximino Michel (padre) se retira de la empresa, dejando la presidencia de Liverpool a Enrique Brémond Pellat , otra de las familias que en la actualidad es socia mayoritaria de la empresa.
1969	Muere Maximino Michel (padre).
1978	Maximino Michel Suberville (hijo) después de escalar trabajando en varios llega a la Dirección General.
2004	Después de 26 años al frente de la empresa Maximino Michel Suberville (hijo) se retira de la empresa y es nombrado por el Consejo de Administración como Presidente Honorario, dejando la estafeta de la Presidencia a su sobrino Max Michel David ; saliendo a flote, otra de las familias que en la actualidad controlan la empresa.

Fuente: Elaboración propia, adaptación de Ludlow (2010).

El Puerto de Liverpool, es una organización que surge de la iniciativa de un emprendedor visionario¹², con habilidades y competencias que fortalecen su proceso de toma de decisiones, logrando con ello institucionalizar sus empresas familiares. Organizaciones persistentes, que pueden ser referentes de micros y pequeñas empresas en México, pues han logrado su permanencia

¹² Al igual que otros casos, que como parte de la tesis doctoral, integran la muestra de Estudios de Caso.

en el mercado¹³. Pudiendo asociar el éxito de una red de negocios familiares con el hecho de surgir de una familia adinerada, pues le facilita a la organización su andar en el mundo empresarial.

Otro factor relevante de analizar es su modelo de negocio, y quien lo opera. Pues en 1954, contratan a Maximino Michel Suberville¹⁴, considerado como uno de los acontecimientos organizacionales más relevantes, a su llegada comenzó a trabajar en diferentes departamentos de la tienda, sus buenas decisiones llevaron al crecimiento sostenido del negocio y en 1978 es nombrado Director General. La sucesión de la empresa familiar ocurre el año 2004 cuando tuvo que dejar el puesto por su edad, pasando la estafeta a su sobrino Max David Michel quien contaba con treinta años de experiencia en la tienda.

Asimismo, pudiera considerarse relevante, para crear redes familiares y la consolidación empresarial, nombrar como socios a sus padres, hermanos o cuñados. Esto permite que el control de estas empresas quede en manos de familiares directos, creando así una dinastía que permite al día de hoy que sigan siendo controladas por la segunda o tercera generación de sus fundadores. Actualmente las familias Michel, David, Guichard y Bremond son accionistas mayoritarios; Bancomer y Banamex tienen casi el 18% y el resto circula en el mercado. Su estructura organizacional es guiada por David Michel en la presidencia y Muñoz de Cota en la dirección general, Madeleine Bremond Santa Cruz es vicepresidente de *Orion Tours* empresa hermana de Liverpool, Miguel Guichard es vicepresidente y presidente del comité de operaciones, Max Michel Suberville y Enrique Bremond son presidentes honorarios (Ludlow, 2010: 489).

¹³ Una analogía relevante de mencionar es el caso TELEvisa, descrita en la reseña *Lazos familiares y redes de negocio, biografía de Emilio Azcarraga Vidaurreta* (Hernández, 2006), donde se explican detalladamente los tres principales “factores de negocio”, que hicieron posible crear el consorcio televisivo más importante de América Latina; dichos factores son similares al crecimiento y consolidación empresarial de Liverpool.

¹⁴ Quien siguiendo la dinámica de formación de la clase burguesa de la época, fue graduado de ingeniería en el Massachusetts Institute of Technology (MIT) y de un posgrado en negocios en la Harvard Business School.

Valenzuela (2011), afirma que las empresas familiares en el sector comercial y de servicios, han probado tener un mayor éxito y una presencia relevante, ya que la administración está controlada por su propietario-fundador y familiares más cercanos, donde la atención personalizada es fundamental para la satisfacción de los clientes. Liverpool es un caso donde las innovaciones han jugado un papel importante a lo largo de su historia, ya que desde su fundación la aplicación de esta herramienta en las áreas de: crédito, servicios, comercial, inmobiliaria, administrativa y organizacional ha marcado una ventaja competitiva que le ha valido permanecer en el mercado por más de 163 años, como lo menciona Drucker (1985): “Adoptó el cambio como una norma saludable, respondió a él y lo explotó como una oportunidad”.

¿Por qué algunas empresas son capaces de mantener un alto crecimiento de ventas y beneficios mientras que otras no lo son? W. Chan Kim y Renée Mauborgne plantean que la diferencia entre las empresas de alto crecimiento y sus competidores menos rentables, residía en la estrategia de cada grupo: las empresas de alto rendimiento se guían por lo que los autores denominan la innovación en valor, muchas empresas consideran como dadas e inmutables las condiciones que imperan en su sector; las innovadoras en valor no piensan así, pues no utilizan a sus rivales como punto de referencia, en lugar de centrar su atención en las diferencias entre clientes, buscan los intereses comunes de éstos, para atacar a las masas y no a los segmentos (Kim y Mauborgne 2004).

Los “océanos azules” se definen como espacios de mercado no aprovechados, una “*Estrategia de océano azul*” es no compararnos con la competencia (Kim y Mauborgne 2006), pues si lo hacemos, es una señal de que estamos haciendo lo mismo, para ello la innovación en valor es considerada como la piedra angular de esta estrategia y el valor se aumenta al buscar y crear elementos que la industria nunca ha ofrecido. Los innovadores en valor nunca dicen: “Los competidores hacen esto: hagamos nosotros esto otro como respuesta” conocen lo que hace la competencia pero no lo consideran como modelo a seguir.

En su libro *Blue Ocean Strategy* (2005) Kim y Mauborgne, detallan una serie de herramientas para identificar y planear una estrategia basada en innovación en valor, considerando a la reconstrucción de las fronteras del mercado como el primer principio para crear una estrategia de océano azul. Se encontraron concretamente seis enfoques básicos en este rubro denominado el Esquema de las seis vías, éstas son aplicables a todos los sectores de cualquier industria o servicio, llevando a las compañías hacia el corredor de las ideas comercialmente viables y que se detallan a continuación: primera vía, explorar nuevas alternativas: en un sentido amplio una compañía no compete sólo con las empresas de su industria, sino con aquellas que pertenecen a otras industrias generadoras de productos o servicios alternativos; (II) segunda vía, explorar los grupos estratégicos dentro de cada sector: esta expresión refiere a un grupo de compañías dentro de una misma industria que aplican una estrategia similar. Los grupos estratégicos se pueden clasificar generalmente de acuerdo con un orden jerárquico construido sobre dos dimensiones: precio y desempeño; (III) tercera vía, explorar la cadena de compradores: los compradores que pagan por el producto o servicio pueden ser distintos de los usuarios y en algunos casos también hay líderes de opinión que influyen sobre la decisión. Al explorar todos los grupos de compradores, las empresas pueden identificar caminos nuevos para modificar sus curvas de valor y poder centrar su atención en un grupo de compradores, que antes no tomaba en cuenta; (IV) cuarta vía, explorar ofertas complementarias de productos y servicios: la clave de esta vía está en definir la solución total que los compradores buscan cuando eligen un producto o servicio. Una manera fácil de hacerlo es pensar en lo que pasa antes, durante y después de la compra; (V) quinta vía, explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores: cuando las compañías están dispuestas a cuestionar la orientación funcional o emocional de su industria, muchas veces descubren espacios desconocidos. Existen dos patrones que dividen a las empresas: las de orientación emocional y las de carácter funcional; (VI) sexta vía, explorar la dimensión del tiempo: todas las industrias están sujetas al efecto de las tendencias externas en el tiempo [...] La mayoría de las compañías se adaptan lentamente y con algo de pasividad a medida que se desenvuelven los

acontecimientos (Kim y Mauborgne 2005). Así pues, aplicando este modelo se analizarán las principales innovaciones aplicadas por Liverpool.

Innovación comercial – primera vía

Son muchas las historias de compañías que han vuelto sus ojos hacia las alternativas que han dejado sus competidores para crear mercados nuevos atacando a las masas y no a los segmentos (Kim y Mauborgne 2005), desde su fundación Liverpool le apostó a la diversificación en productos y servicios lo que le valió evolucionar y tener un crecimiento empresarial que hoy en día es reconocido. La exploración y posterior incursión en diversas industrias se puede clasificar en tres etapas principales: el arranque, la maduración y la consolidación.

Inicia con la comercialización de textiles al mayoreo, para después incursionar en la importación de mercancía desde la ciudad de Liverpool en Inglaterra. Incentivado por los beneficios fiscales, decide abandonar el negocio del mayoreo y dedicarse de lleno al comercio detallista, ofertando productos nacionales solamente (Tabla 4). Para Kim y Mauborgne la pregunta estratégica es ¿Por qué los clientes tendrían que elegir entre una tienda y otra? Para la época, sería fácil responder que la poca o nula competencia fue un factor que ayudó al crecimiento sostenido en la exploración de nuevos mercados. En la segunda etapa, la maduración ocurre a partir de 1945 cuando su giro comercial cambia a las ventas al menudeo y en 2006 realiza importantes alianzas estratégicas; ocurren algunas innovaciones importantes en productos (Hernández, Domínguez y Caballero 2007), incursionando en la creación de sus propias marcas de ropa creando un océano azul, ofreciendo una buena calidad en sus textiles a un costo más bajo, comparado con las marcas que comercializa en sus tiendas, a la fecha siguiendo este mismo concepto ha logrado consolidar las marcas: That's it, Mon Caramel, JBE, MAP y Haus entre otras.

Tabla 4. Innovación en sus estrategias comerciales

AÑO	INNOVACIÓN
1847	Jean-Baptiste Ebrard comercializa textiles mexicanos al mayoreo, en un baúl en el centro de la ciudad de México.
1862	Se comienza con la importación de mercancía de Liverpool Inglaterra.
1945	Abandona el negocio de mayoreo y se dedica solo al menudeo. Desarrolla sus marcas propias de ropa".
2006	Hace alianza con El Corte Inglés para operar en México la marca "Sfera". Renta espacio en sus tiendas a diseñadores.
2009	Se crean las vitrinas interactivas.
2010	Se pone a disposición el probador virtual.

Fuente: Elaboración propia

En este lapso ya contaba con una serie de competidores en diversos rubros. Con la llegada en 1992 de la española ZARA, Liverpool tuvo que desprenderse de gran parte del mercado joven que transitaba en sus tiendas, consciente de ello y con el fin de recuperar este mercado en 2006 hace una importante alianza con "El Corte Inglés", una de las principales tiendas departamentales españolas que opera la marca SFERA, principal competidor de ZARA en España, con la encomienda de operar esta marca en México, diversificando sus productos creando una alternativa más en tiendas de corte juvenil, y generando otra fuente de ingresos. En la tercera y última etapa, Liverpool ya cuenta con bastante experiencia y todo el aprendizaje que acumuló a lo largo del tiempo. En esta época implementó lo que Ochoa (2010) denomina "factores duros", pues la alta gerencia consiente de los cambios que se viven en el mundo de los negocios, comienza a implementar acciones de mejora y crecimiento, destacando la renta de espacios en sus tiendas a diseñadores, generando ingresos por la renta del propio espacio y la publicidad dentro de sus tiendas, así como la compra de acciones en 2010 del 50% del capital de Regal Forest Holding empresa líder en el sector de comercialización

en América Central y el Caribe, integrando a su modelo de negocio la incursión en la industria de arrendamiento y de inversiones.

En 2009 crea una alternativa más, al aprovechar la tecnología para atraer y atender a sus clientes por medio de las Vitrinas Interactivas, así como de pantallas de televisión que anuncian lanzamientos de marcas, promociones e información de servicios; para 2010 surge una innovación radical que propone un cambio revolucionario en el sector (Pedersen y Dalum, 2004) poniendo a disposición de sus clientes el probador virtual, un escáner que se ubica en algunas tiendas, donde los clientes crean un registro que determina exactamente la talla y pueden elegir dentro de un catálogo (aún limitado) las prendas que mejor ajusten al cuerpo. La idea es que los probadores virtuales apoyen las compras en línea, para que quienes cuenten con su escaneo, puedan adquirir lo que deseen sin acudir a la tienda, consolidando así las ventas por internet y teléfono, además de buscar mayor acercamiento con sus clientes por medio de las redes sociales.

Es la sexta empresa de retrail¹⁵ en América Latina y la 222 del mundo, según la consultora Deloitte. Su participación en el mercado es de 65% contra 17% del Palacio de Hierro y 20% de Sears, esto ocasiona que facture 10% más de los ingresos de su competencia más cercana Sears y casi el doble del Palacio de Hierro. A través del tiempo, ha incursionado en otras industrias lo que le ha permitido diferenciarse y permanecer en el mercado, a la fecha el área comercial reporta el 90.3% de sus ingresos.

Innovación en Crédito – tercera vía

Liverpool innovó en el panorama de las ventas a crédito, encontró un área de oportunidad, que ha explotado, incentivando esté por medio de eventos como: las ventas nocturnas, la gran barata, noviembre navideño, adiós a las mercancías, entre otras. Cuyo atractivo es regalar un porcentaje de las compras hechas, que acumula en una tarjeta denominada monedero

¹⁵ Comercio detallista o ventas al detalle, por su traducción al español. En el comercio de "retrail"

electrónico, misma que es canjeable en cualquiera de las tiendas de la cadena. Domínguez y Caballero (2007) explica: “Una innovación en producto que mejoró el formato de otras ventas similares, generando valor por la remuneración que se ofrece al cliente y que incentiva la rotación de mercancía periódicamente”.

El mayor índice de ventas se reporta en los meses de Mayo, Junio y el último trimestre de cada año, elevando el inventario en estas fechas para satisfacer la demanda que se genera. Sin duda la creación y diversificación en las tarjetas de crédito que ofrece Liverpool, han marcado una innovación incremental (Nieto 2000) para la tienda con el fin de acaparar un mayor número de compradores; al crear una gama que abarca varios formatos de crédito por medio de cuatro tarjetas principales, dos de ellas para uso exclusivo en sus tiendas: la Departamental general y Universitarios; otras dos: Liverpool Premium Card y Galerías Fashion Card, tarjetas de crédito que cuentan con el respaldo de VISA y son aceptadas en cualquier establecimiento a nivel internacional, convirtiendo hasta ahora como la única departamental que cuenta con sus propias tarjetas de crédito. A últimas fechas ha explorado un nuevo mercado, la incursión en la opción de otorgar créditos hipotecarios a sus clientes que reporten un buen historial crediticio.

La cadena opera 2.6 millones de tarjetas con marca propia (eran 2.1 millones en 2006), tiene un portafolio de créditos de 18,635mdp. Más de 53% de sus ventas se concretaron con la tarjeta de marca propia (Informe Anual Liverpool, 2010). Ha sabido explotar sus posibilidades para generar nuevos negocios al crear eventos que incentiven el crédito, obteniendo grandes beneficios al lanzar estas innovaciones (Aboites y Guzmán, 2002). *El Puerto de Liverpool* es el cuarto emisor de tarjetas, después de Banamex, Bancomer y Santander. Su cartera vencida es de 3%, por debajo de 18 ó 20% del sector bancario. Se comenta que al interior del Consejo de Administración, están evaluando la viabilidad de apertura de un banco. Hacer amigable el crédito y acercarlo a su cadena de compradores de una forma innovadora, creó un

océano azul, generando valor para sus clientes al ofrecer nuevos servicios crediticios que su competencia no tiene.

Innovación de servicios – cuarta vía

Son escasos los productos y servicios que se utilizan de manera aislada, la clave de esta variable se centra en la definición total que los compradores buscan cuando eligen un producto o servicio (Kim y Mauborgne 2005). La Estrategia de Océano Azul es evidente cuando decide ampliar los servicios que el sector de las departamentales había considerado como intactos y explora otras industrias para competir con ellas, creando valor gracias a la incorporación de un listado de nuevos productos que facilitan la compra en un sólo lugar. Según su reporte anual de 2010, *Liverpool*, ofrece 13 servicios adicionales como: el restaurante, salón de belleza, óptica, alteraciones y sastrería; extensión de garantías, entrega a domicilio, mesa de regalos, equipos de decoración, diseño de interiores, instalaciones y confecciones personalizadas de muebles; así como la venta de tiempo aire para celulares, aparte de los dos que se mencionaron al inicio. Algunos otros servicios desaparecieron con el paso del tiempo, en algún tiempo existió también el departamento funerario (Argueta, 2010), muchos de estos han marcado claras innovaciones incrementales y en los productos, aprovechando al máximo toda su infraestructura siempre con el fin de captar un mayor mercado a nivel nacional.

Innovación Inmobiliaria – quinta vía

Liverpool es guiada claramente por los elementos emocionales generando valor por medio de su infraestructura, Al cierre de 2010, contaba con 84 almacenes, en 52 ciudades de la república: 57 Liverpool, 23 Fábricas de Francia y 5 en el formato Duty Free (Informe Anual Liverpool, 2010: p.16). Al 31 de Marzo de 2011 la empresa operaba 16 centros comerciales propios, de la marca “Galerías” en diversos puntos del país, para 2011 proyecta construir 6 almacenes y 2 centros comerciales más, para abrir en 2012. Aunque mantiene

la propiedad de almacenes en varias ubicaciones de México, renta el espacio para sus tiendas en 16 puntos del país¹⁶.

Como lo plantean Kim y Mauborgne: “Cuando las compañías están dispuestas a cuestionar la orientación funcional o emocional de su industria, muchas veces descubren espacios desconocidos”. La transformación de Liverpool desde sus inicios denota este cuestionamiento, al ver la evolución que ha tenido su infraestructura (Tabla 5).

Tabla 5. Innovación en sus estrategias inmobiliarias

1847	Jean-Baptiste Ebrard (JBE) abre una tienda de ropa en un zaguán de una antigua casa afrancesada, en el centro de la ciudad de México.
1936	JBE con otros empresarios de origen francés, abren un moderno almacén con las primeras escaleras eléctricas en México.
1962	Inaugura su primera sucursal (Insurgentes).
1972	Abre sus puertas “Plaza Satélite” primer Liverpool dentro de un centro comercial.
1974	Inaugura su primera bodega en Tacubaya antecedente de los Centros de Distribución (CEDIS).
1980	En alianza con el Palacio de Hierro abre sus puertas “Perisur” primer centro comercial de Liverpool en sociedad. Antecedente de la marca “Galerías Centros Comerciales” .
1980-2011	Consolidada su marca “Galerías” y administra más de 16 centros comerciales y 84 almacenes departamentales .

Fuente: Elaboración Propia

Para explicar los factores emocionales que intervienen cuando se decide hacer las compras en una departamental, Germán Argueta (2010) antropólogo y narrador oral escénico, explica que este fenómeno surgió a raíz de la fusión entre las tiendas departamentales y los centros comerciales; creando las nuevas ciudades del consumo, espacios lúdicos y de tránsito donde tienes todo: diversión, comida, compras etc. Generando valor gracias a su infraestructura, pues ahora más que ir de compras se va de paseo, es un espacio de identidad, de posición, de sentirse dentro; por eso son capsulas,

¹⁶ Renta los almacenes ubicados en Gran Plaza Mazatlán, Mazatlán Centro, León, Tepic, Cancún, Guadalajara Gran Plaza, Guadalajara Centro, Acapulco, Irapuato, Cd. Juárez, Morelia, Cd. Obregón, Chihuahua, Hermosillo, Chetumal y Parque Delta.

que en esencia son ciudades pequeñas que tienen todo, en un sentido psicológico dime qué consumes y te diré adónde vas.

Dichos factores han sido bien explotados por Liverpool, conjuntando propuestas arquitectónicas de vanguardia que evolucionan constantemente y que generan un atractivo más de sus tiendas; descubrió en la actividad inmobiliaria un área de oportunidad que ha sabido aprovechar pues actualmente construye y opera sus propios centros comerciales.

El negocio inmobiliario reporta un crecimiento considerable, a 2007, se tenía un aumento anual de 10 nuevas tiendas, con el propósito de cubrir la demanda en ciudades pequeñas que representarán un mercado rentable, el elemento diferenciador con su competencia más cercana "*El Palacio de Hierro*". La cadena destina casi 300 MDD para sus planes de crecimiento y remodelaciones. La mayor parte de la inversión se logra con recursos que se generan de forma interna y por su participación en el mercado de valores.

En 2009 se incorporó a la fachada de Liverpool Insurgentes la pantalla de leds más grande de Latinoamérica, que catapultó una nueva generación de eventos y contactos con el cliente convirtiendo con esta y otras acciones en una experiencia emocional la atmósfera, en la cual los clientes realizan sus compras. "Hay una oleada de océanos azules en la industria de servicios, pero está avanza en dirección contraria de lo emocional a lo funcional" (Kim y Mauborgne: 2005: p.105) la esencia de la estrategia de océano azul de Liverpool, fue convertir la industria emocional de las tiendas departamentales en una industria altamente funcional, al ofrecer la opción de satisfacer las necesidades de consumo bajo un mismo techo. Abandonó su orientación de tipo comercial para promover un estilo de vida en una atmósfera en la cual los clientes disfrutaban haciendo sus compras.

Innovación Administrativa-Organizacional, la sexta vía

Liverpool supo manejar la evolución del comercio y logró crear una tendencia, creando el concepto de una tienda departamental en México, desde sus inicios con los cajones de ropa y con los antecedentes prehispánicos del tianguis. Adoptó el modelo de las tiendas departamentales creadas en París por Arístides Boucicaut para consolidar una tendencia que vislumbraba como un área de oportunidad no sólo en México sino a nivel mundial, sin duda marcando una innovación radical que modificó la forma de comercializar productos en la época.

Al analizar la información histórica de Liverpool, se observa que ha puesto énfasis en innovar en dos tendencias principales: las administrativas y las organizacionales. Administrativamente, como sociedad mercantil ha sufrido varios cambios guiada por la evolución comercial y fiscal que se ha vivido en México. La adquisición de otras departamentales como: Fábricas de Francia, Salinas y Rocha y Las Galas, reforzó su liderazgo, fortaleciendo la marca *Liverpool*, con ello crece su cobertura a nivel nacional. En el año 2000, considera elemental la gestión y desarrollo de una cultura organizacional, y funda la Universidad Virtual Liverpool (UVL) con el fin de profesionalizar a su personal ofreciendo programas educativos desde cursos y diplomados, hasta licenciaturas y maestrías relacionadas con el área comercial, lo que le permite contar con un factor humano más calificado.

De la intersección multidimensional viene la innovación – segunda vía

Aun cuando el apartado de grupos estratégicos es la segunda parte descrita en el esquema de las seis vías, se menciona como último punto, ya que se considera como el conjunto de todas las innovaciones mencionadas con anterioridad en las áreas comercial, de crédito, servicios, inmobiliaria y administrativa-organizacional que diferencian a Liverpool de sus competidores. Para Kim y Mauborgne la mayoría de las compañías ponen su atención en mejorar su posición competitiva dentro de un grupo y se concentran en aventajarse unas a otras en el mismo segmento, concentrándose en superar a

sus competidores sin comprender cuales son los factores que inciden sobre la decisión de los clientes para pasar de un grupo a otro. Podrían sugerirse dos grupos estratégicos, estratificados por nivel socioeconómico, el primero de ellos aglutina a Liverpool, Palacio de Hierro y Sears. El segundo, a Coopel, Elektra, Famsa, Suburbia.

Aun cuando, *Liverpool* se encuentra en el segmento de la clase media, ha innovado mediante estrategias que le han permitido interactuar en ambos grupos estratégicos, a través de una gama de servicios complementarios. Esto le ha permitido construir un océano azul, al brindar los mismos servicios de las departamentales de la clase baja pero ofreciendo estatus y distinción al asistir y hacer las compras en sus tiendas. Siendo una organización flexible, con la visión de anticiparse a los cambios y tendencias de consumo de la clase media.

Como se observó, la apuesta por la innovación en las áreas comercial, de crédito, servicios, inmobiliaria y administrativa-organizacional, son los factores que le han permitido a Liverpool trascender como negocio por más de un siglo. Sería aventurado decir que las innovaciones hechas a lo largo de su historia fueron planeadas, muchas de ellas tal vez fueron cambios inconscientes que ayudaron al crecimiento del negocio; pero en la era del conocimiento, necesariamente los negocios que pretendan ser innovadores, deberán planear ésta como herramienta fundamental de éxito. Este análisis profundo, es una línea de continuidad de la investigación.

Siendo un hecho que Liverpool ha evolucionado de ser un negocio tradicional a un ser un negocio innovador. Se adaptó rápidamente a los cambios del contexto y creció paulatinamente; creando nuevos nichos de mercado incursionando y consolidando el concepto de una tienda departamental en México.

Hoy en día continúa utilizando su conocimiento adquirido por más de un siglo, como la mayor herramienta para crear ventajas competitivas. Por tanto la propuesta de su modelo de negocio, a través del análisis de las seis vías, refleja un cúmulo de conocimiento que han moldeado a la organización, a

través del tiempo, donde la principal propuesta de valor, es la localización de sus tiendas que siempre va acompañado de una excelente plusvalía y el valor que como marca genera (Figura I).

Figura I. Propuesta de Modelo de Negocio, análisis mediante las seis vías



Fuente: Elaboración propia

Cada elemento de su modelo de negocio- competencias centrales, red de aliados, atención a clientes, flujo de ingresos, etc.- es analizado a detalle por sus directivos, con el fin de explorar nuevas oportunidades y crear alternativas que generen valor a sus clientes, comprobando finalmente que el factor clave de los negocios innovadores, es el “conocimiento” y lo siguen aplicando como una filosofía. Esto abre la posibilidad de continuidad de la investigación, pues el conocimiento tiene una correlación muy alta y positiva en el éxito organizacional (Nonaka y Takeuchi, 1995), dado que se vislumbra que dicho análisis permitirá proponer un modelo replicable en micros y pequeñas empresas en México

BIBLIOGRAFÍA

- ABOITES J. y GUZMÁN G. A. (2002) *La I y D en la empresa innovadora*. Administración y organizaciones UAM-Xochimilco, Julio 2001, pp. 89-105.
- ARCEO G. (2009) *El impacto de la gestión del conocimiento y las tecnologías de información en la innovación: Un estudio de las PYME del sector agroindustrial en Cataluña*. (Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Valencia, España 2009) resumen pp. 47-75.
- ARGUETA G. (2010) *Radio exprés, entrevista con Fernanda Tapia: La historia de las tiendas departamentales en México*. Radio exprés #34 Revista del consumidor. [On-line] Disponible: <http://revistadelconsumidor.gob.mx/?p=12797>. Consultado el 12 de Junio de 2011.
- ASHTON T.S. (1990). ASHTON J, Seymour H. La Nueva Salud Pública. La experiencia de Liverpool. Barcelona: Masson S.A., SG Editores S.A.
- Diccionario financiero *Franklin Templeton Investments* [On-line] Disponible: http://www.franklintempleton.com.es/spain/jsp_cm/guide/glossary_n.jsp. Consultado el 12 de Junio de 2011.
- Diccionario de la Lengua Española (Vigésima segunda edición)
- ETTLIE, J. E.; BRIDGES, W. P.; O'Keefe, R. D. (1984) (Citado por Arceo Moheno 2009). *Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation*. Management Science, Vol. 30, No. 6, pp. 682-695.
- HARO Vergara Guillermo (1996) *Análisis y planeación de centros comerciales como desarrollos inmobiliarios*. (Tesis de Maestría, UNAM, México 1996)
- HERNÁNDEZ G.J. de la P., DOMÍNGUEZ M.L., y CABALLERO M. (2007) *Factores de innovación en negocios de artesanía de México*. Gestión y política pública, Vol. XVI, No. 2, II semestre 2007, Centro de investigación y docencia económica. pp. 353-379.
- HERNÁNDEZ L. F. (2006) *Lazos Familiares y redes de negocios. Biografía de Emilio Azcarraga Vidaurreta*. Nueva época, Universidad de Guadalajara, Núm. 6, julio-diciembre 2006, pp. 183-187.
- Informe Anual (2009) "El Puerto de Liverpool"
- Informe Anual (2010) "El Puerto de Liverpool"
- Informe Trimestral Liverpool (2011) "Bolsa Mexicana de Valores S.A.B. de C.V."
- LEFCOVICH M. (2007) *Empresas tradicionales vs empresas competitivas*. [On-line] Disponible: http://www.degerencia.com/articulo/empresas_tradicionales_versus_nuevas_empresas_competitivas. Consultada 17 de Junio de 2011.
- LLAMAS J.M. (2008) *Las tiendas departamentales*. Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD).
- LLAMAS J.M. (2005) *Apuntes históricos del comercio (1703-1992) III*. Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD).

- LUDLOW L. (2010) “200 Emprendedores mexicanos, Vol. 2”, LDI Editorial mexicana. México.
- Manual de Oslo (2004) Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, OECD y EUROSTAT, 4ta. Edición.
- NIETO M. (2000). *Las innovaciones incrementales y su gestión en la empresa*. Alta dirección, No. 212, pp. 61-72.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York, USA: Oxford University Press.
- OCHOA O. L. (2010) *Innovar para hacer sostenible el negocio*. Debates IESA, Instituto de estudios superiores de administración, Vol. XV, No. 2, 2010, p. 27
- ORDAZ C., Alcazar M. y Fernández R. (1995) *La sostenibilidad y apropiabilidad de las rentas desde la visión estratégica basada en los recursos*. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, Vol. 1, Año #2, pp. 99-114
- PEDERSEN, C.; DALUM, B. (2004) (Citado por Arceo Moheno 2009). *Incremental versus radical change: the case of the Digital North Denmark program*. En 10th International Schumpeter Society Conference 2004, Bocconi University, Milano.
- KIM W. Ch. y MAUBORGNE R. (2006) *Innovación de valor: Lógica del alto crecimiento*. Harvard Business Review. Como aumentar ingresos, pp. 178-204.
- KIM W. Ch. y MAUBORGNE R. (2005) *La Estrategia del Océano Azul*. Harvard Business School Press.
- KIM W. Ch. y MAUBORGNE R. (2004) *Innovación del valor: Lógica estratégica para un alto crecimiento*. Harvard Business Review. Estrategias de crecimiento, pp. 29-60.
- SPECHT (2002). *F&E-Management – Kompetenz im Innovationsmanagement* (S. 14-16)
- TIDD J., BESSANT J y K. PAVITT. (1998) (Citado por Aboites y Guzmán 2002) *Managing Innovation*, Jonh Wiley & Soons. Ltd, England.
- VALENZUELA M. M. (2011) *Las empresas familiares y sus órganos de gobierno: Caso empresas de Guadalupe Victoria*. Revista Internacional de Administración & Finanzas, Institute for Business & Finance Research, Vol. 4, Núm. 2, 2011, pp.53-66

PÁGINAS EN INTERNET

Liverpool abre apetito de inversionistas

<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2011/06/24/liverpool-abre-apetito-de-inversionistas>

Consultada el 02 de Julio de 2011

Crecimiento en México 2000-2010.

“<http://www.inmobiliare.com/index.php?/contenido/centros-comerciales/crecimiento-en-mexico-2000-2010.html>”.

Consultada el 21 de Mayo de 2011.

El Comercio y los Centros Comerciales, una industria que nos involucra a todos.

“<http://www.inmobiliare.com/index.php?/contenido/centros-comerciales/el-comercio-y-los-centros-comerciales.-una-industria-que-nos-involucra-a-todos.html>”. Consultada el 21 de Mayo de 2011.

El Puerto de Liverpool.

“http://es.wikipedia.org/wiki/El_Puerto_de_Liverpool”. Consultada el 22 de Mayo de 2011.

Liverpool, la reina de la moda.

“<http://www.cnnexpansion.com/especiales/las-500-de-expansion-2007/liverpool-la-reina-de-la-moda>” Consultada el 22 de Mayo de 2011.

Liverpool le apuesta a crecer en México.

“<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2010/12/21/liverpool-fabrica-francia-duty-free-eu>” Consultada el 22 de Mayo de 2011.

Liverpool expande sus fronteras.

“<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2010/04/12/liverpool-se-expande-sus-fronteras>” Consultada el 22 de Mayo de 2011.

Liverpool va por alza de 14% en ventas.

“<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2010/12/30/liverpool-va-por-alza-de-14-en-ventas>” Consultada el 22 de Mayo de 2011.

Definición de Negocio.

<http://definicion.de/negocio> Consultada el 12 de Mayo de 2011.

Que es un negocio o una empresa.

<http://psicologiayempresa.com/%C2%BFque-es-un-negocio-o-empresa.html> Consultada el 7 de Mayo de 2011.

Aristide Boucicaut

http://en.wikipedia.org/wiki/Aristide_Boucicaut Consultada el 7 de Mayo de 2011.

Parián

<http://es.wikipedia.org/wiki/Pari%C3%A1n> Consultada el 7 de Mayo de 2011.

TV #26.1 Contenido Neto: La historia de los almacenes

<http://revistadelconsumidor.gob.mx/?p=11583>. Consultada el 1 de Mayo de 2011.