

## **Innovación del modelo de negocio para la explotación de un bien cultural protegido como vía para la supervivencia en tiempos de crisis: el caso de “El Capricho de Gaudi”**

M. Concepción López Fernández, Andrea Cobo González, Marta Pérez Pérez, Ana M. Serrano Bedia

Universidad de Cantabria, Departamento de Administración de Empresas  
Email: concepción.lopez@unican.es

**Resumen:** Los rápidos cambios del entorno a los que deben hacer frente las organizaciones han sometido a fuertes tensiones a todos los sectores y empresas, no siendo el sector ni las empresas turísticas una excepción. Como consecuencia negocios antes considerados sólidos se han visto obligados a replantearse su forma de operar como única vía de sobrevivir. En esta búsqueda de nuevas vías para generar valor para los clientes y las empresas la innovación en los modelos de negocio surge como una opción novedosa y plenamente aplicable al sector turístico. Sin embargo aún son muy limitados los trabajos que han abordado el estudio de los modelos de negocio en este sector. En consecuencia, el objetivo del presente trabajo es analizar el impacto que la crisis económica ha tenido en el modelo de negocio de una empresa que opera en el sector turístico y cómo esta empresa ha afrontado su necesaria supervivencia a través de una profunda y radical renovación de su modelo de negocio. El trabajo realiza un análisis longitudinal (1989-2014) y en profundidad de un caso singular “El Capricho de Gaudi”.

**Nota biográfica de los autores:** M. Concepción López Fernández (Titular de Universidad), Ana M. Serrano Bedia (Titular de Universidad) y Marta Pérez Pérez (Investigadora en formación) se dedican a la docencia e investigación en el departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Cantabria. Sus principales intereses de investigación se centran en tres líneas estratégicas: turismo, emprendimiento, empresa familiar y flexibilidad de operaciones. Andrea Cobo es una Graduada en ADE, colaboradora del grupo de investigación.

**Palabras clave:** turismo, modelos de negocio, innovación en modelos de negocio, caso de estudio, El Capricho de Gaudi en Comillas.

## 1. Introducción

La situación de crisis económica generalizada que ha sufrido Europa en los últimos años ha sometido a fuertes tensiones a todos los sectores y empresas, no siendo el sector ni las empresas turísticas una excepción. Como consecuencia, negocios antes considerados sólidos han visto cómo se erosionaba su rentabilidad obligándolos a replantearse su forma de operar como única vía de sobrevivir. Este hecho ha provocado que las empresas del sector servicios en general y del turismo en particular deban prestar mucha más atención al análisis de cuáles son sus modelos de negocio y cómo deben adaptarlos a las nuevas condiciones competitivas derivadas de la crisis que aún nos afecta.

En esta búsqueda de nuevas vías para generar valor para los clientes y las empresas, la innovación en los modelos de negocio, que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor, tanto para los clientes como para los propios empresarios, surge como una opción novedosa y plenamente aplicable al sector turístico. De hecho, los modelos de negocio se están convirtiendo en una nueva herramienta conceptual complementaria a la estrategia de la empresa que está recibiendo una creciente atención por parte de la comunidad científica y profesional (Bocken, Short, Rana & Evans 2014; 2). Esto es así debido a su potencial para analizar, comparar y evaluar el comportamiento y los resultados empresariales. No obstante, a pesar de su importancia, los modelos de negocio han estado ausentes tanto de la literatura económica como de la de gestión empresarial hasta hace muy poco tiempo, constituyendo una realidad oculta y solapada con las cuestiones de estrategia y estructura empresarial (Teece, 2010: 20) así como con lo relacionado con la innovación y la tecnología.

En consecuencia, el objetivo del presente trabajo es analizar a través de un caso de estudio y mediante un análisis longitudinal (1989-2014) la radical y profunda renovación experimentada por el modelo de negocio de una empresa turística cántabra, “El Capricho de Gaudí”. Dicho análisis permitirá aportar conocimiento sobre el proceso de innovación en los modelos de negocio en empresas ya establecidas del sector turístico, las barreras a las que se enfrenta y la forma de superarlas, así como los factores externos e internos que afectan al proceso de innovación del modelo de negocio con el que se explota el edificio y su interacción con las decisiones estratégicas de la compañía.

## 2. Modelos de negocio: concepto e investigación

Un modelo de negocio puede definirse como la vía por la que una empresa crea valor para sus consumidores (a través de una estrategia competitiva que sirve para guiar las decisiones sobre qué tipo de producto/servicio ofrecer, cómo y a qué coste ofrecerlo y cómo diferenciarlo de la competencia por el valor que recibe el cliente) al tiempo que es capaz de captar parte de ese valor para sí misma (Teece, 2010: 20). Se basa en una serie de hipótesis (más o menos implícitas) sobre los consumidores, su comportamiento, el precio que están dispuestos a pagar, cómo la competencia está (o no) satisfaciendo las necesidades de los consumidores y sobre la mejor manera de satisfacerlos desde la empresa adaptando las diferentes áreas de la misma y asumiendo una cierta estructura de costes (Teece, 2010: 4). Su establecimiento, implementación y ajuste a lo largo del tiempo es una tarea crítica para lograr el éxito de una organización tanto en el momento de su creación como durante todo su ciclo de vida.

De una forma general cada modelo de negocio tiene un conjunto de redes de proveedores, socios y clientes, potenciales proveedores o competidores, cuya naturaleza incide directamente en la capacidad de crear y capturar valor. De esta forma cada modelo de negocio es definido por las interdependencias que crea a su alrededor (Zott and Amit, 2010: 5)

- **Interdependencias relacionadas con la actividad:**  
La cantidad de actividades que realiza una empresa es alta, por lo que una dificultad para innovar en el modelo de negocio es trazar los sistemas de actividades. Hay que tener en cuenta que muchas actividades que parecen inseparables no lo son, y pueden descomponerse en partes, sobre todo gracias a los avances en tecnologías de la información y comunicación.
- **Interdependencias referidas al contenido, estructura y gestión del modelo de negocio:**  
Son los elementos más importantes para generar innovación en el modelo de negocio. El contenido se refiere a la selección de actividades que hay que llevar a cabo. La estructura describe cómo están relacionadas entre sí (secuencia y mecanismos de intercambio entre las relacionadas). Y la forma de gestión de un sistema de actividades se refiere a quién las realiza.
- **Interdependencias referidas al modelo de ingresos:**

El modelo de ingresos se refiere al modo específico en el que generamos ingresos y complementa el diseño del modelo de negocio. Cuanto mayor sea el valor creado (depende de la estrategia de precios) y el poder de negociación de la empresa focal, mayor será la cantidad de valor del que la empresa podrá apropiarse.

El concepto de modelo de negocio comienza a usarse de forma recurrente en la literatura sobre administración de empresas con la llegada de internet a mediados de los años 90. Por ello, el estudio de los modelos de negocio asociados al denominado e-business y a la aplicación de tecnologías de la información a la empresa en general, ha dado lugar a la línea de investigación más desarrollada (Zott, Amit y Massa, 2011: 4). No obstante, en la actualidad se ha generalizado el uso del concepto de modelo de negocio más allá de ese ámbito tanto entre los profesionales como entre los académicos. De hecho, hay una conciencia creciente de que el cambio tecnológico no es el único detonante del cambio en el modelo de negocio, sino uno más entre varios posibles (Teece, 2010: 17). Esta conciencia ha dado lugar a la aparición de dos nuevas líneas de investigación sobre modelos de negocio que, aunque separadas, tienen puntos de contacto relevantes.

La primera de las líneas, analiza las implicaciones y relación de los modelos de negocio con la estrategia empresarial empleándolos como factor explicativo de la capacidad de la empresa para obtener una ventaja competitiva sostenible que genere valor. El modelo de negocio, es por tanto, el reflejo de la estrategia efectiva o realizada, la lógica competitiva de la empresa, la manera en la que opera y cómo crea valor para sus stakeholders (Casadesus-Masanell y Ricart, 2010: 1). Desde este punto de vista, toda organización tiene un modelo de negocio que guía sus decisiones, si bien no todas las empresas tienen una estrategia, es decir, un plan contingente para la elección del mejor modelo de negocio en cada momento y circunstancia.

La segunda de las líneas se centra en el análisis de: a) el papel fundamental del modelo de negocio con el que se explota la tecnología en la capacidad de la misma para generar valor (Chesbrough, 2010); y, b) la innovación de los modelos de negocio –y sus barreras–, como forma de adaptación a las condiciones externas e internas que lo dejan obsoleto (Demil y Lecocq, 2010:10). Este tipo de renovación del modelo de negocio aparece como un tipo de innovación complementaria a la innovación en producto, proceso y organizativa e implica nuevas formas de cooperación/colaboración (p.e. *open innovation*, *collaborative entrepreneurship*). Esta segunda corriente es, precisamente, la que se ha elegido como base para el desarrollo del presente trabajo.

### **3. Innovación en los modelos de negocio: problemática**

A la luz de las consideraciones anteriores, parece claro que la innovación en los modelos de negocio constituye un elemento clave de éxito empresarial (Chesbrough, 2010:5; Zott, Amit & Massa, 2011: 1) pero también que supone un ámbito de elevada complejidad y dificultad sobre el que existe un conocimiento científico muy limitado que hace que, en buena medida, aún sea visto como un “arte” (Teece, 2010: ppp). Por ello, es necesario ampliar el conocimiento existente sobre aspectos tales como los elementos y dinámicas asociadas al establecimiento y ajuste del modelo de negocio de una empresa, las barreras a las que deben enfrentarse y la forma en que éstas pueden superarse.

En relación al primer aspecto, elementos y dinámicas asociadas al ajuste de los modelos de negocio, la literatura sobre aprendizaje organizativo proporciona un marco teórico válido para el análisis de la evolución de los mismos (Sosna, Trevynio-Rodríguez y Velamuri, 2010: 3). Las teorías que explican el comportamiento organizativo (behavioral theories) afirman que la experiencia previa de la empresa, recogida en sus rutinas y creencias, influyen en las acciones que acomete para adaptarse a los cambios. No obstante, los orígenes, evolución y posibles impactos de los cambios son a menudo ambiguos y las percepciones e interpretaciones de los directivos interactuarán con las rutinas y creencias organizacionales dando forma a la respuesta de la empresa ante tales cambios. El conocimiento organizativo, sus rutinas y creencias, evolucionan a través de dos mecanismos básicos: la prueba y error (o experimentación) y la búsqueda organizativa (Sosna, Trevynio-Rodríguez y Velamuri, 2010: 2). El punto de partida de la experimentación son las hipótesis del decisor sobre la empresa, su entorno y consumidores y que sirven de hoja de ruta de las sucesivas decisiones aunque, al mismo tiempo, van modificándose en el proceso de aprendizaje derivado de la experimentación. En todo este proceso, tienen un papel fundamental los directivos, sean propietarios o no, por un doble motivo. Por un lado, como hemos comentado previamente, por la influencia de sus percepciones e interpretaciones. Por otro lado porque de su capacidad para delegar permitiendo que haya poder de decisión real en los diferentes niveles de la empresa depende que el aprendizaje individual se transforme en aprendizaje organizativo.

En relación al segundo de los aspectos, las barreras y la forma en que pueden superarse, varios autores han subrayado la importancia de tres aspectos que limitan la innovación de los modelos de negocio:

a) la resistencia de los administradores a los cambios que puedan amenazar el valor de los activos permanentes de la empresa (Zott y Amitt 2010: 2);

b) la preocupación por la posible pérdida de beneficio empresarial si las innovaciones efectuadas requieren cambios en la tecnología de proceso (Chesbrough, 2010: 358).

c) la “lógica dominante” existente en un modelo de negocio ya establecido, que ayuda a la organización a evaluar qué información es importante en base a su encaje o no con la misma, condicionando de esta forma los procesos de decisión corporativos (Chesbrough y Rosenbloom, 2010: 8)

Superar estas barreras es una tarea compleja. No obstante, la literatura académica evidencia algunas pautas a seguir entre las que se encuentran:

1) La **evaluación del modelo de negocio**, como paso previo a su ajuste o modificación (Teece 2010: 18). Para ello deben responderse cuestiones tales como:

1. ¿Cuál es el objetivo del nuevo modelo de negocio? ¿Qué necesidades percibidas se podrían satisfacer a través del diseño de un nuevo sistema de actividades?
2. ¿Qué nuevas actividades son necesarias para satisfacer las necesidades percibidas?
3. ¿Cómo podrían esas actividades estar relacionadas entre sí de forma novedosa?
4. ¿Quién debería realizar cada una de las actividades que forman parte del modelo de negocio y qué disposiciones novedosas en materia de gestión podrían habilitar esa estructura?
5. ¿Cómo se crea valor a través del nuevo modelo de negocio para cada una de las partes involucradas?
6. ¿Qué modelo de ingresos de la empresa focal permitirá a la compañía apropiarse de parte del valor creado a partir del nuevo modelo de negocio?

La evaluación del modelo de negocio mediante la respuesta a estas cuestiones ayudará a visualizar y tratar de dirigir el futuro, de participar en el diseño y la construcción del sistema de actividades abandonando una posición pasiva a la vez que permitirá estructurar los sistemas de actividades en cooperación e interdependencia con otras empresas y otros agentes económicos.

2) El **papel activo de la gerencia** a la hora de (Demil y Lecocq, 2010: 5):

1. Efectuar un control de riesgos e incertidumbres que pueden afectar de manera permanente el modelo de negocio.
2. Anticipar las posibles consecuencias de los posibles cambios internos/externos.
3. Participar e implementar acciones deliberadas y consistentes que permitan mantener (o incluso aumentar) el rendimiento de su organización.

3) La **centralización del poder de decisión** (Sosna et al., 2010: 5) siempre que el líder esté comprometido con el proceso de experimentación del modelo de negocio.

#### **4. Caso de estudio: El Capricho de Gaudí (Comillas, Cantabria); una innovación radical del modelo de negocio en la explotación turística de un bien cultural**

Tal y como se avanzó en la introducción, se presenta en este punto el caso de estudio que permite analizar la particular transformación experimentada por el modelo de negocio de una empresa del sector turístico cántabro “El Capricho de Gaudí”.

En este sentido se realizará en primer lugar una breve introducción al caso que describa la historia seguida por este bien turístico y los principales factores que han afectado a su explotación, para posteriormente describir los principales modelos de negocio bajo los que ha sido explotado y efectuar una discusión de los mismos.

##### **4.1. Introducción al caso: historia y factores condicionantes**

Máximo Díaz de Quijano mandó construir el edificio con el objetivo de ser su casa veraniega, pero su temprana muerte hizo que Villa Quijano (etapa 1983- 1989) iniciara una historia con numerosos usos, y un cambio de denominación al de El Capricho de Gaudí. Tras el fallecimiento del primer propietario, es heredada por su hermana, cuñada de Antonio López, primer Marqués de Comillas en 1885. Entonces el edificio es usado como alojamiento vacacional y acoge a diversas personalidades hasta que en 1969 es declarado Patrimonio Nacional, lo que coincide con el cierre/abandono del edificio. En 1975 el Ayuntamiento de Reus (Tarragona) tierra natal de Antonio Gaudí, intenta negociar el traslado del edificio piedra a piedra, proyecto que no llega a cuajar. En 1977, el empresario Antonio Díaz, natural de la cercana ciudad de Torrelavega, adquiere la propiedad del edificio que se encuentra en

proceso de deterioro por el abandono produciéndose, incluso, el robo de varias de sus famosas cerámicas de girasol. En 1989 los descendientes de Antonio Díaz inician el proyecto de reforma y convierten el edificio en un restaurante de primer nivel (1989-2010). En los inicios de su etapa como restaurante, en 1990, el edificio es adquirido por la familia japonesa Kurosawa (grupo Mido Development) quienes continúan explotando el restaurante hasta 2010. Sin embargo, ante el deterioro del edificio y los problemas de rentabilidad que arrastraba el restaurante en 2010 los propietarios, tras un cierre de varios meses, retoman la explotación del edificio como centro de visitas. El objetivo de este trabajo es por tanto analizar la metamorfosis en el modelo de negocio del Capricho de Gaudí.



Figura 1: Cronología de "El Capricho de Gaudí". Fuente: Elaboración propia

La explotación turística de este bien cultural se ve afectada por una serie de factores:

- **El valor arquitectónico del edificio** por su singularidad, nivel de protección y efecto llamada del arquitecto. La importancia de El Capricho radica en que es, junto con la Casa Vicens de Barcelona, el primer edificio que construye Gaudí, y por tanto, una obra importantísima para el devenir de la carrera del arquitecto (Reus, 1852-1926) quien fue el máximo representante del modernismo y uno de los principales pioneros de las vanguardias artísticas del siglo XX. En esta obra aparece como tema principal el sol, dejando constancia en toda la decoración en la que se repite el tema del girasol en la cerámica exterior, destacando el vivo colorido de todo el edificio en verde, rojo y amarillo. También al sol hace referencia su ubicación, pues cada estancia está orientada según la trayectoria del sol y la actividad que se realizaba en la misma. Su forma en U es la respuesta de Gaudí al interés del contratante de proteger del viento del norte un gran invernadero orientado al sur donde atesoraba las plantas que traía de ultramar. El gusto por la música del contratante también se refleja en numerosos detalles del interior. nosotros hasta

-**Emplazamiento geográfico:** una villa monumental y marinera (Comillas) con larga tradición turística y un perfil de turismo familiar de calidad. Es una de las localidades más hermosas y conocidas de Cantabria, con un conjunto arquitectónico magnífico enmarcado por un entorno natural y paisajístico de excepción. Asimismo es considerada uno de los lugares con mayor prestigio estival del litoral cántabro (Sanchez Noriega, 2008)

-**Estacionalidad:** La estacionalidad turística es una de las principales características y debilidades de la actividad turística, se debe a la concentración de la afluencia de viajeros en ciertos meses del año, repitiéndose este proceso anualmente y afectando a la sostenibilidad económica de los negocios. La estacionalidad turística afecta a toda España, de manera más acusada cuanto más alejado se encuentre el destino turístico de las costas mediterráneas y las islas. En Cantabria y en general el norte de España, la temporada alta se circunscribe a julio y, especialmente, agosto. Concretamente en Comillas, la estacionalidad afecta de forma especial, ya que la gran mayoría de servicios turísticos como bares, restaurantes, hoteles y monumentos, permanecen cerrados durante el periodo invernal.

#### 4.2. Modelo de negocio del Capricho de Gaudí: etapa como Restaurante (1989 – 2010)

Como se ha explicado previamente, la explotación comercial del edificio se inicia con la transformación del mismo en Restaurante de elevada categoría por los descendientes de Antonio Díaz quienes lo regentan durante 2 años. En 1990, el grupo empresarial Mido Development (de la familia Kurosawa), de origen japonés, adquiere la propiedad del edificio y mantiene su explotación como restaurante, manteniendo el mismo modelo de negocio. El modelo no

varía tampoco cuando, tras un breve periodo, El Capricho se convierte en una empresa independiente y autónoma, cuya denominación social es El Capricho de Gaudí S.A, con sede en Cantabria y cuyos propietarios son miembros de la familia Kurosawa.

Durante el periodo en el que la familia Kurosawa funciona con el modelo de negocio de la restauración, el negocio ha pasado por dos etapas: una primera, en sus inicios, desde 1990 hasta 2008, y una segunda, tras los problemas que la crisis económica provoca en el negocio, desde 2008 hasta 2010.

En una primera etapa se mantiene toda la operativa de la dirección anterior. Básicamente El Capricho de Gaudí cambia de propietario / operador pero no cambia ni la estructura ni el modelo de negocio. Más tarde y de manera sucesiva se van introduciendo cambios puntuales, manteniendo algunos trabajadores e incorporándose algunos nuevos de origen japonés, personas de confianza de la dirección de la empresa. También se mantiene la cocina tradicional que se servía anteriormente, pero también de manera sucesiva van introduciendo platos más especializados en cocina francesa y japonesa, con algunos cocineros de gran renombre, cualidad que dota al restaurante de mayor exclusividad, ya que ofrece una imagen de gran calidad. Asimismo se dispone de una tienda de regalos en la que se podían encontrar artículos exclusivos de El Capricho de Gaudí.

A pesar de todas estas características y a la exclusividad del edificio, el restaurante tiene dificultades para consolidar su rentabilidad de manera estable, especialmente con la llegada de la crisis económica desde 2007. Comienza entonces a observarse que los clientes no están dispuestos de manera general a pagar un alto precio por comer en el restaurante y que a la organización le falta de capacidad de respuesta y adaptación para satisfacer las nuevas necesidades de sus clientes.

En 2008 se plantea un primer giro para impulsar su actividad, iniciándose así una segunda etapa del modelo de negocio como restaurante. La modificación consiste en la mejora de las instalaciones del edificio, interna y externamente para ofrecer mejor imagen del conjunto y mejores servicios al cliente. Tales obras de mejora tienen un segundo objetivo y es el intento de ser declarado Patrimonio de la Humanidad, lo que nunca llegó a concretarse.

El valor que crea El Capricho de Gaudí durante esta etapa como restaurante era doble. Por un lado estaba el edificio de estilo modernista, único en Comillas y norte de Cantabria, de gran interés turístico, y por otro lado el restaurante que ofrecía una cocina de alta calidad y exclusividad en un lugar emblemático y diferente.

<b>Bases del Modelo de Negocio como Restaurante</b>	
<b>Cómo crea valor la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrece cocina exclusiva de calidad dentro de una obra icónica del arquitecto Antonio Gaudí.</li> </ul>
<b>Ventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrece menú de gran calidad</li> <li>- Edificio perteneciente al Modernismo.</li> <li>- Único edificio de Gaudí en Cantabria.</li> </ul>
<b>Posición respecto a la competencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciación: ofrecer cocina de gran calidad en un lugar muy exclusivo.</li> </ul>

Cuadro 1. Resumen Bases del Modelo de Negocio como Restaurante. Fuente: Elaboración propia

A pesar de la importantísima inversión realizada por la propiedad, no cambia la trayectoria de pérdidas iniciada en 2007 y la familia Kurosawa se ve finalmente obligada a cerrar las puertas del Restaurante en 2009. Durante el periodo de tiempo que se mantuvo cerrado, los propietarios de El Capricho sufrieron presiones por parte de la prensa sensacionalista, unido a un trato por parte de la misma con alguna connotación racista y xenófoba.

### 4.3. Proceso de metamorfosis del modelo de negocio del Capricho de Gaudí como Centro Cultural Visitable 2010-2014

Tras el cese de la actividad en 2009, el edificio se mantiene cerrado durante unos meses, durante los cuales la dirección empresarial baraja varias alternativas para su negocio.

<b>Bases del Modelo de Negocio como Centro Visitable</b>	
<b>Cómo crea valor la empresa</b>	El principal valor de la empresa es convertir un monumento en una experiencia. Actualmente la dirección se dedica a preservar, mantener y promocionar la obra de Gaudí.
<b>Ventajas</b>	Pertenecer a un estilo arquitectónico único en Cantabria y en auge en la época de su construcción, el modernismo en Europa. Hoy en día genera un gran interés turístico a nivel internacional. (Marca Gaudí)
<b>Posición respecto a la competencia</b>	Único monumento de Comillas que se mantiene por sí mismo. Edificio modernista, de las primeras obras del genio Gaudí, mundialmente conocido, que atrae turistas de todo el mundo.

Cuadro 2: Resumen Bases del modelo de negocio Centro visitable. Fuente: Elaboración propia

Finalmente, tras un periodo de análisis de diferentes alternativas se decide realizar una innovación radical del modelo de negocio bajo el que se explotaba el edificio y El Capricho comienza a explotarse como centro de visitas en 2010. Los propietarios del edificio son conscientes de que el valor que crea la empresa de El Capricho se basa en la importancia arquitectónica del edificio y su arquitecto que genera un gran interés turístico, tanto a nivel nacional como internacional. Los actuales propietarios se dedican a preservar el edificio, mantenerlo en las condiciones óptimas y promocionar la gran obra que construyó Gaudí hace 150 años, Asimismo conocen que la posición de El Capricho respecto a la competencia contiene desventajas pues es una estructura 100% privada, auto sostenible y sin ningún tipo de ayuda exterior, a diferencia del resto de monumentos existentes en Comillas.

Los servicios que ofrece el centro de visitas son:

- Visita de manera libre y auto guiada tanto los jardines exteriores como el interior del edificio comprando la entrada directamente en la puerta principal del recinto. Para acompañar la visita se desarrolla material gráfico de apoyo. Posteriormente se elabora un video informativo en el que se explica la historia del edificio y sus personajes.
- Servicio de visitas de grupo con condiciones especiales y guías especializados.
- Tarifas especiales para programas escolares, con descuentos y una visita adaptada a cada etapa educativa.
- Sistema de alquiler para usar en exclusiva todas las instalaciones del recinto: jardines, terrazas y estancias interiores. Bien para eventos privados como para eventos empresariales.
- Tienda y librería que dispone de una colección de productos exclusivos de El Capricho de Gaudí, especialmente desarrollados para ellos y que se unen a los productos genéricos de Gaudí.

Esta oferta se ha ido ampliando en cuanto al horario de apertura al público. Cierra únicamente en Navidades, con horario continuo de Marzo a Octubre, que se amplía de Julio a Septiembre. Este horario es una muestra del compromiso de la propiedad con los visitantes ya que, dada la elevada estacionalidad del turismo regional y, más en concreto, del de Comillas, lo más frecuente en la villa es el cierre de la mayoría de los negocios de octubre a mayo,. Sin embargo, el Capricho se mantiene abierto todo el año, lo que implica asumir unos elevados costes fijos.

## 5. Discusión: Experimentando e innovando en El Capricho

El análisis descriptivo realizado en la sección previa evidencia la radical transformación que ha experimentado el modelo de negocio que explota este bien turístico cultural cuya comparativa se muestra en el cuadro 3. El análisis de este caso de estudio muestra cómo la dirección de El Capricho ha mantenido una gran dinamicidad y constante preocupación por el seguimiento de las oportunidades del entorno. Este ímpetu en la continua adaptación al entorno puede evidenciar la existencia de un fuerte espíritu emprendedor de la dirección que se identifica fundamentalmente a través de dos aspectos: 1) capacidad de resistencia al fracaso y 2) desarrollo del locus control-grado en que los propietarios se atribuyen la responsabilidad de lo que acontece en su negocio y enfocar su capacidad de modificar el entorno- que quedan claramente evidenciados en las diferentes etapas por las que ha pasado el edificio y que se discuten a continuación.

Fundamentalmente, el cambio en la explotación del modelo de negocio puede considerarse el resultado de un cambio radical en el valor ofertado por la organización como respuesta a los cambios producidos en el entorno.

Si analizamos la etapa del edificio como restaurante, puede considerarse que el valor que creaba El Capricho de Gaudí en aquel momento era doble. Por un lado estaba el edificio de estilo modernista de Gaudí, único en Comillas y norte de Cantabria, de gran interés turístico. Por otro lado el restaurante, que ofrecía una cocina de alta calidad y la oportunidad de comer en un lugar emblemático en el que existe una gran diferenciación respecto a la competencia, pues no todos los restaurantes son una obra icónica tan importante. La etapa en la que se mantuvo ese valor como oferta al mercado fue una fase en la que el turismo, nacional e internacional, estaba en auge y en el que la situación económica era favorable. Este contexto permitió a la organización gestionar de forma efectiva la estacionalidad propia de este sector y mantener una oferta culinaria de gran calidad que otorgaba unos márgenes empresariales suficientes para garantizar la supervivencia empresarial. Sin embargo a medida que el contexto fue cambiando la empresa tuvo que enfrentarse a algunos retos que provocaron la necesidad de innovar incrementalmente su idea de negocio –por ejemplo efectuando una ineficiente reforma interna y externa del edificio que provocó un incremento considerable de los gastos y el consiguiente cierre del edificio en 2009-.

Es en ese momento de cese de la actividad cuando se muestra el papel central de la dirección en los procesos de innovación de los modelos de negocio (Demil y Lecocq, 2010:5). Por un lado, al cese se llega fundamentalmente por las presencia de las limitaciones enumeradas en el apartado 3. La dirección, ante el problema de viabilidad económica agudizada por la fuerte crisis económica, se resiste inicialmente a cambios radicales del modelo de negocio por los riesgos asociados a modificaciones importantes de los procesos productivos existentes que pueden erosionar la imagen y los beneficios. Eso unido a una lógica focalizada a mantener el restaurante de alto nivel lleva a una serie de decisiones que, a medio plazo, lastran definitivamente la sostenibilidad del restaurante. No obstante, una vez es inevitable el cierre del restaurante, buena parte de esas limitaciones o ataduras se rompen y liberan el espíritu emprendedor de la dirección que es capaz de visualizar, decidir y llevar a cabo una radical innovación del modelo de negocio de este bien teniendo en cuenta los principales factores que condicionan su explotación – emplazamiento geográfico, estacionalidad de la demanda y valor arquitectónico del edificio-. El análisis estratégico de estos factores lleva a realizar un cambio en el valor del modelo de negocio pasando de ofrecer una cocina de alta calidad en un entorno emblemático a centrarse en explotación de un bien cultural de gran interés turístico de manera que el valor del nuevo modelo de negocio se centra en la importancia del edificio, sus detalles y su arquitectura.

En este caso, además, se produce una identidad entre la propiedad y la dirección, facilitando la centralización y alineamiento de intereses que parecen esenciales en los procesos de cambio (Sosna et al., 2010:5). Es esta una situación propia de una empresa familiar en la que, como es usual en este tipo de empresas, la cultura familiar impregna la cultura empresarial (Chirico y Nordqvist, 2010: 490). En este caso, rasgos de la cultura japonesa tan estudiados en otros ámbitos han influido en algunas de las decisiones tomadas (compromiso con el mantenimiento del edificio, política de horarios, etc.).

INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO RESPECTO A ASPECTOS SELECCIONADOS			
		El Capricho - restaurante (1989-2009)	El Capricho - Centro de Visitas (2010-hoy)
Contenido del Modelo	Embracada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hostelería</li> <li>• Tienda de regalos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas en diferentes formatos</li> <li>• Alquiler para eventos privados o empresariales</li> <li>• Tienda "El Capricho de Gaudí"</li> </ul>
	Activos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cocina exclusiva de calidad</li> <li>• Situación geográfica</li> <li>• Prestigio arquitectónico Gaudí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edificio singular de un reconocido arquitecto (Gaudí)</li> <li>• Situación geográfica</li> </ul>
Etapas por las que ha pasado el modelo de negocio		<b>Etapa 1 (1990)</b>	<b>Etapa 2 (2008)</b>
		<p><b>-Variaciones:</b> -La familia Kurosawa adquiere el edificio en 1990 que sigue funcionando como restaurante. -Mantiene la plantilla, incluyendo trabajadores japoneses. -Cocina más especializada en cocina francesa.</p> <p><b>-Razones del cambio:</b> -Antigua propiedad desea abandonar el negocio.</p> <p><b>-Efecto:</b> -Mayor exclusividad.</p>	<p><b>-Variaciones:</b> -Modificación incremental del modelo de negocio. -Reforma interna y externa del edificio como medida para mejorar el servicio al cliente y optar a ser Patrimonio de la Humanidad.</p> <p><b>-Razones del cambio:</b> -Crisis económica que provoca el descenso en la actividad del restaurante.</p> <p><b>-Efecto:</b> -Fracaso en el modelo de negocio y su modificación incurriendo en grandes gastos.</p>
		<b>Etapa 3 (2010 hasta la actualidad)</b>	
		<p><b>-Variaciones:</b> -Gran cambio en el modelo de negocio. -Se mantiene parte del personal. -Cambio de funciones. -Se vacía el edificio de todo el material de hostelería. -Se instala una taquilla donde comienza a cobrarse una entrada para visitar el monumento. -Posibilidad de alquilar el edificio para eventos privados o empresariales. -Tienda que ofrece productos exclusivos. -Librería -Especialización en visitas de grupos. -Ampliación en los horarios de apertura al público.</p> <p><b>-Razones del cambio:</b> -Crisis económica que unido a los gastos de la reforma hacen insostenible mantener la actividad de restaurante. -Necesidad de buscar una nueva forma de explotar el edificio, principal activo de la compañía. -Compromiso de la propiedad con el edificio y el emplazamiento.</p> <p><b>-Efecto:</b> -Inicio de una nueva actividad con pautas y conocimiento radicalmente diferente del de un restaurante -Reducción de gastos fijos, operativos y estructurales.</p> <p><b>-Variaciones futuras:</b> -Explorar nuevos proyectos culturales como exposiciones que complementen las actividades actuales.</p>	
Conclusiones generales del modelo antiguo y el nuevo		<p><b>-Dificultades a las que se ha enfrentado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas constantes.</li> <li>• Estacionalidad turística durante los meses de invierno.</li> <li>• Fracaso que sufre en la etapa final como restaurante, reforma e inversión.</li> </ul> <p><b>-Logros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etapa en la que el restaurante generaba interés.</li> </ul>	<p><b>-Dificultades a las que se ha enfrentado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodo de experimentación al inicio del centro de visitas.</li> <li>• Situación en el momento de transición, el edificio permanece cerrado durante un proceso de decisión sufriendo presiones mediáticas (sensacionalismo de la prensa).</li> <li>• Enfrentarse a las quejas de los visitantes.</li> </ul> <p><b>-Logros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una media de 100.000 personas al año lo visitan (70% nacional).</li> <li>• Fomentar el interés por la cultura dentro y fuera de la región.</li> <li>• Modelo de negocio sostenible económicamente.</li> </ul>

Cuadro 3: Comparativa de los modelos de negocios bajo los que se ha explotado el bien cultural. Fuente: elaboración propia

La implantación y desarrollo de este nuevo concepto de valor obligaba a la dirección a superar una serie de barreras entre las que destacan:

- **Desconocimiento:** El edificio como empresa siempre se había dedicado a la restauración de alto nivel, por lo tanto cuando se cambió el modelo de negocio existía un total desconocimiento, en cuanto al servicio al cliente y precios de la visita.
- **Convencimiento de no poder cambiar:** Asumiéndose y valorando el riesgo de una innovación radical combatiéndose el miedo a lo desconocido.
- **Confort:** El negocio como Restaurante no funcionó, con lo cual la empresa propietaria del edificio debía innovar y remodelar su modelo de negocio, por lo que se alejaron de su zona de confort para lanzarse a una nueva zona totalmente desconocida: el funcionamiento del edificio como centro cultural visitable.

Superar éste y otros obstáculos requirió de un proceso continuo de renovación y adaptación que permitió identificar y trasladar el valor de la organización al público objetivo en función de las exigencias internas y externas. Dicho proceso se continúa realizando en la actualidad como actividad constante que permite identificar nuevas formas de innovar en el modelo de negocio presente, evaluándolo de forma que se respondan a las nuevas necesidades del entorno. De una forma más específica este proceso consiste en dar respuesta a las preguntas clave planteadas por Teece (2010:8) en materia de innovación de modelos de negocio, como ejemplo de pautas seguidas por la organización en esta última etapa:

**1. ¿Cuál es el objetivo del nuevo modelo de negocio? ¿Qué necesidades percibidas se podrían satisfacer a través del diseño de un nuevo sistema de actividades?**

El objetivo del nuevo modelo de negocio como centro de visitas es ofrecer a los visitantes una experiencia enriquecedora, en la que se aprenda a la vez que se disfrute de la cultura, para ello se ofrece una serie de actividades innovadoras.

**2. ¿Qué nuevas actividades son necesarias para satisfacer las necesidades percibidas?**

El nuevo modelo exige abandonar todas las actividades y el know-how asociado a la restauración de primer nivel y desarrollar actividades nuevas relacionadas con el nuevo modelo y que, al menos, incluyen: adopción de las decisiones básicas que determinen el funcionamiento del centro de visitas (horario, precios, etc.); difusión del centro de visitas e información sobre las condiciones de acceso al mismo en los canales adecuados; implementación de nuevos procesos (recepción, guía, seguimiento de resultados y satisfacción con la visita, etc.); ajuste y formación de la plantilla para las nuevas funciones.

**3. ¿Cómo podrían esas actividades estar relacionadas entre sí de forma novedosa?**

Algunas de las innovaciones incrementales adoptadas durante el tiempo de funcionamiento del centro de visitas son ejemplos de cómo se aprovecha la interacción entre las actividades para implementar mejoras. Entre ellas cabe citar:

- Organización de visitas didácticas aptas para todos los públicos y perfectamente válidas para las familias. Durante el presente año se han realizado durante el puente de Santiago (del 19 al 27 de Julio de 2014) del 8 al 17 de agosto y del 5 al 14 de Septiembre. Durante estas visitas se amplía el horario habitual y se propone una forma divertida de conocer el mundo Gaudí. También ponen a disposición del visitante la “Gauditeca”, un taller para los niños, en el que se trabaja con la creatividad de los más pequeños, con un horario establecido.
- Programación de actividades y concursos que permitan al visitante acercarse a la obra, a interesarse por ella y por su arquitecto. Ejemplo de ello es el llamado “Experto en Gaudí” celebrado con motivo del 162 aniversario del nacimiento de Antonio Gaudí, en la que se inauguró una exposición de fotos, dibujos e imágenes de manera permanente llamada “Gaudí, el origen”, y en la que se preparó un concurso-enigma sobre el arquitecto, con una serie de ganadores que fueron publicados en su web.
- Horario nocturno, abriendo durante dos fines de semana de agosto hasta las 23:00 horas. Por primera vez, este año se organizaron también las “Noches de Capricho”, con visitas nocturnas.

**4. ¿Cómo se crea valor a través del nuevo modelo de negocio para cada una de las partes involucradas?**

El valor de este nuevo modelo de negocio es la importancia del edificio y la prestigiosa marca de su arquitecto Gaudí. Por otro lado, el valor que se crea para los clientes es la satisfacción de sus inquietudes culturales y de

conocimiento de lo que significa el edificio en su contexto así como en el de la obra de Gaudí y que valoran positivamente la experiencia en las nuevas actividades que se organizan.

Por otro lado, en el Capricho de Gaudí se ha experimentado con varias actividades con la intención de mejorar el servicio al cliente. Entre ellas se encuentran por ejemplo:

- El modelo de visita al edificio es libre, desarrollándose paulatinamente elementos que enriquecen la experiencia (video, muebles, juegos para niños, exposiciones...)
- Existe la posibilidad de alquiler del edificio para eventos privados o empresariales.
- Visitas de grupos, con visita guiada incluida. En este servicio se ha dado un paso más, trabajando con estudiantes del Liceo francés que vienen a pasar unos días a Santander. El Capricho ofrece visitas guiadas para estos grupos.
- Horarios de apertura al público, ampliándose en temporada alta.
- Introducción de visitas guiadas en 2014, durante temporadas de mayor afluencia turística.

Esta es una forma de motivar al visitante y provocar un buen recuerdo de la filosofía de esta empresa: que la arquitectura y la historia del edificio, y en general la cultura, sean una experiencia por la que merezca la pena pagar.

Para la empresa el valor generado deriva de la capacidad de generar ingresos con una menor estructura de costes que hacen viable económicamente el Centro de Visitas y que permite mantener el edificio y poner al servicio del público un bien cultural de gran relevancia.

Para el destino turístico en el que se enclava supone un reforzamiento de su oferta cultural que contribuye a que la satisfacción de los visitantes sea mayor así como a atraer a nuevos tipos de visitantes que, de otro modo, no se acercarían a Comillas.

**5. ¿Quién debería realizar cada una de las actividades que forman parte del modelo de negocio y qué disposiciones novedosas en materia de gestión podrían habilitar esa estructura?**

El área de recursos humanos del Capricho de Gaudí lo conforman un número reducido de personas, todas ellas personas de confianza de la familia propietaria y que, en la mayoría de los casos, realizan tareas diferentes a lo largo del día en función de las necesidades de cada momento y etapa. Las actividades que forman parte del nuevo modelo de negocio son realizadas por turnos por todos los trabajadores de la empresa tanto en atención al público en la tienda de regalos y taquilla, como las labores de mantenimiento del edificio y el recinto así como en la administración del negocio. Durante los meses de verano se ha innovado en cuanto al tema de las visitas guiadas por el edificio, realizadas también por algunos de los trabajadores de la empresa. Los trabajadores han recibido la formación precisa cuando han debido cambiar el tipo de actividad a realizar. La empresa, cuando lo ha necesitado, también ha recurrido a técnicos externos para realizar algunas actividades (elaboración material específico para la tienda, elaboración videos, etc.)

**6. ¿Qué modelo de ingresos de la empresa focal permitirá a la compañía apropiarse de parte del valor creado a partir del nuevo modelo de negocio?**

Con la instauración del nuevo modelo de negocio como centro de visitas, la fuente de ingresos de la empresa actual por un lado, es el precio de entrada que pagan los visitantes para contemplar el edificio. Por otro lado, los ingresos que se obtienen en la tienda de regalos exclusivos de la marca Gaudí.

El éxito de la innovación radical efectuada en el modelo de negocio queda refundado por los datos positivos en cuanto al número de visitas que están recibiendo. Así la media de visitas asciende en el último año a 100.000 personas/año, de las cuáles el 30% proceden del ámbito internacional. Estos datos confirman que se ha encontrado un modelo económico de sostenibilidad que ofrece una mayor estabilidad para el futuro a la vez que permite confirmar el fomento del interés por la cultura dentro del contexto nacional –un objetivo prioritario para la dirección-. De hecho, actualmente este edificio se ha convertido en uno de los edificios de Gaudí con más peso de visitantes nacionales (un 70%).

No obstante, a pesar de que la innovación radical efectuada está permitiendo a la dirección mantener un modelo económico sostenible este éxito es el resultado de una constante y trabajosa fase de prueba y error a través de la cual se ha ido depurando y perfeccionando el modelo de negocio a lo largo del tiempo.

## 6 Conclusiones

Un modelo de negocio parte de una fase de generación e identificación para, posteriormente, ser desarrollado y puesto en marcha de manera que genere valor tanto para los clientes como para la empresa. La consecución de este objetivo implica a menudo una tarea constante y continua de renovación y ajuste del modelo de negocio.

Sin embargo este proceso de renovación es una tarea compleja pues requiere de la existencia de un compromiso y un espíritu emprendedor por parte de la organización que le permita adaptarse a las necesidades del entorno no sólo en el momento de la creación de la empresa sino a lo largo de toda la vida de la misma.

El caso de estudio analizado muestra un ejemplo de innovación radical en el modelo de negocio de una empresa turística cántabra, El capricho de Gaudí. De una forma específica se ha descrito el proceso de metamorfosis experimentado por el modelo de negocio de este bien cultural el cual se ha transformado de un restaurante de referencia por su alta calidad a un centro de visitas cultural. Este proceso de cambio ha entrañado una trabajosa fase de prueba y error a través de la cual se ha ido depurando y perfeccionando el modelo de negocio antes de poder ser implementado con éxito. Además, este modelo de negocio continúa siendo provisional, ya que está siendo adaptado y modificado permanentemente en la medida en que se van produciendo modificaciones en las condiciones externas e internas que lo exigen. También debido al proceso de aprendizaje derivado de la experimentación permanente.

Entre las principales conclusiones del análisis efectuado se pueden destacar:

En primer lugar cabe destacar la relevancia de los frenos a la innovación en los modelos de negocio identificados en la literatura (Zott y Amitt, 2010:2; Chesbrough, 2010: 358; Chesbrough y Rosenbloom, 2010: 8) y que llevaron a los gestores de la empresa a tomar decisiones que no afectaban al modelo de negocio existente y que no sólo no fueron suficientes para remontar la situación de crisis sino que contribuyeron definitivamente a su hundimiento.

En segundo lugar podemos destacar cómo una vez enfrentados a la situación crítica de tener que cesar en la explotación del restaurante las condiciones de la propiedad (empresa familiar, compromiso con el edificio y el entorno geográfico, cultura familiar) permiten liberar la capacidad creativa e innovadora de la propiedad y desde la centralización y unidad de criterio entre la propiedad, la dirección y la familia para liderar un proceso de innovación radical en un contexto de incertidumbre y crisis económica muy fuertes.

Una vez emprendida la senda de la innovación, se comprueba como los mecanismos de evaluación, experimentación e innovación se mantienen de manera permanente. De esta forma, el caso analizado muestra como el éxito en la innovación del modelo de negocio no es algo que deba darse por supuesto ni un proceso que finaliza una vez se ha implementado sino que requiere de una permanente actitud de cuestionarse lo existente y de buscar mejoras que puedan apuntalar su sostenibilidad. Esto se debe tanto al proceso de aprendizaje que tiene lugar en la empresa como a los cambios que se pueden producir en las condiciones del entorno y que hacen que el modelo o algunos elementos se queden obsoletos o bien que aparezcan nuevas oportunidades que puedan ser identificadas.

Por último, el caso analizado también nos muestra como en el proceso influyen una serie de factores como la atención a las oportunidades del entorno y la capacidad de resistencia al fracaso, capacidad de enfrentarse al cambio y a lo desconocido, capacidad para superar la resistencia al cambio, capacidad para alejarse de la zona de confort, convirtiendo su antiguo modelo de negocio en uno totalmente novedoso, fundamentalmente ligadas a la capacidad de la empresa de mantenerse alerta y receptivo.

Todo ello nos lleva a pensar que el éxito sostenido no depende tanto de la identificación e implementación de un modelo de negocio que en un determinado negocio puede ser adecuado, sino de la capacidad de la compañía de estar continuamente modificándolo para maximizar el valor generado y su capacidad de apropiarse de una parte significativa del mismo así como de la capacidad de cuestionar de forma radical, si es preciso, el modelo aplicado.

## 7. Bibliografía

- Bocken, N.M.P., Short, S.W., Rana, P. y Evans, S. (2014): "A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes". *Journal of Cleaner Production*, 65: 42-56.
- Casadesus-Masanell, R. y Ricart, J.E. (2010): "From Strategy to Business Models and onto Tactics". *Long Range Planning*, 43(2-3): 195-215.
- Chesbrough, H. (2010): "Business Model Innovation: Opportunities and Barriers". *Long Range Planning*, 43(2-3): 354-363.
- Chirico, F. y Nordqvist, M. (2010): "Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture". *International Small Business Journal*, 28(5): 487-504.
- Demil, B. y Lecocq, X. (2010): "Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency". *Long Range Planning*, 43(2-3): 227-246.
- Sosna, M., Treviño-Rodríguez, R.N. y Velamuri S.R. (2010): "Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning. The Naturhouse Case". *Long Range Planning*, 43(2-3): 383-407.
- Spieth, P., Schneckenberg, D. y Ricart, J.E. (2014): "Business model innovation –state of the art and future challenges for the field". *R&D Management*, 44(3): 237-247.
- Teece, D.J. (2010): "Business Models, Business Strategy and Innovation". *Long Range Planning*, 43(2-3): 172-194.
- Zott, C. y Amit, R. (2010): "Business Model Design: An Activity System Perspective". *Long Range Planning*, 43(2-3): 216-226.
- Zott, C., Amit, R. y Massa, L. (2011): "The business model: recent developments and future research". *Journal of Management*, 37(4): 1019-1042