

¿Quiere expandirse? Cíñase a su modelo de negocio

Pongamos que una cadena de supermercados de descuento desea expandirse: ¿sería mejor hacerlo con supermercados *gourmet* o centros de jardinería de bajo coste? Una investigación de Timo Sohl y Govert Vroom recomienda ceñirse a modelos de negocio parecidos, así que al supermercado de descuento le iría mejor con la venta de plantas económicas.



28 de mayo de 2015

¿Quiere expandirse pero no sabe en qué dirección? En un estudio distinguido en 2014 por la Academy of Management, el profesor del IESE [Govert Vroom](#) y Timo Sohl ofrecen algunas recomendaciones.

Los autores analizaron los resultados de 84 empresas líderes de la distribución mayorista y minorista entre 1997 y 2010 con el fin de averiguar qué tipos de negocio combinan mejor. Entre estas firmas se encuentran grandes grupos multinacionales como **Wal-Mart**, **Carrefour**, **Amazon** o **7-Eleven**, que operan múltiples negocios bajo un mismo paraguas corporativo.

Sus conclusiones son que, [para tener éxito en una expansión, es más determinante conservar un modelo de negocio parecido que seguir en el mismo sector](#).

Un modelo de negocio similar

Con el objetivo de ver hasta qué punto los parecidos del modelo de negocio pueden ser decisivos para el éxito de la expansión, Vroom y Sohl realizaron una investigación y entrevistaron a directivos del **sector de la distribución minorista y mayorista**, elegido por la amplia gama de modelos de negocio posibles.

Así, clasificaron los modelos de negocio dominantes en cuatro categorías: **venta no física** (comercio electrónico y por catálogo), **descuento**, **comercio pequeño tradicional** (incluyendo las tiendas de conveniencia) y **grandes superficies tradicionales** (megatiendas e hipermercados), más sus correspondientes subcategorías.

En este marco, determinaron que los modelos de negocio eran similares si se inscribían en una misma categoría o distintos si tocaban los cuatro tipos principales.

Su análisis también tuvo en cuenta otros factores que influyen en los resultados, como el **tamaño de la empresa** y las **condiciones económicas**.

A tener en cuenta antes de expandirse

El estudio arroja dos resultados muy útiles para todas las empresas que quieran crecer:

1. La relación entre la afinidad del modelo de negocio y los beneficios es positiva.

Los resultados mejoran cuando en la diversificación se mantiene un modelo de negocio similar. Es decir, Kmart y Target deberán ceñirse al modelo de descuento, mientras que a Carrefour y Kroger les irá mejor si siguen con el de gran superficie tradicional.

2. La similitud del modelo de negocio influye más en los resultados que el sector.

Así, por ejemplo, si una cadena de supermercados de descuento quisiera expandirse, le iría mejor abrir centros de jardinería de bajo coste que supermercados de alta gama. En el primer caso habría dos departamentos especializados, cada uno en un sector diferente, pero la lógica del modelo de negocio sería la misma en toda la organización.

En una de las entrevistas, el CEO de una cadena de hipermercados confesó a los autores el fracaso de su incursión en el modelo de descuento, lo que corrobora los resultados del estudio. La conclusión es clara: si se expande, cíñase a su modelo de negocio.

www.iese.edu/es/insight