12 modelos de negocio para impulsar la rentabilidad de tu empresa

¿Afecta el modelo de negocio de una empresa a sus resultados? Una investigación de Timo Sohl, Govert Vroom y Markus A. Fitza advierte que es tan importante como el sector elegido a la hora de determinar el éxito de la compañía.

2 de mayo de 2019

Carrefour ofrece un gran surtido de productos en una misma tienda, con unos costes fijos elevados pero también con las ventajas de la economía de escala. **Barnes and Noble** opera de modo parecido, pero ofrece un surtido más "profundo" que amplio de productos. Por su parte las grandes tiendas de descuento generalistas como **Walmart** y las especializadas (como **Ikea**) también difieren en su propuesta de valor, estructura de costes y otros

©IESE Business School

elementos que configuran su modelo de negocio.

En el ámbito académico del *management* sigue abierto el debate sobre si el **modelo de negocio** es importante, o hasta qué punto, en comparación con otros factores como el producto, el sector o la red.

Por ello, el profesor del IESE **Govert Vroom**, **Timo Sohl** y **Markus A. Fitza** decidieron analizar 917 empresas de distribución minorista, desde Aldi hasta Ikea, para ver cómo los resultados variaban en función del modelo de negocio.

En concreto, realizaron entrevistas y analizaron datos en 29 países y 23 sectores durante once años, de 2005 a 2016. Esto les permitió comparar los efectos del modelo de negocio con otros factores como la **idiosincrasia** de las unidades de negocio, el **sector**, el **país**, la **matriz** y la **situación económica** general.

Los resultados no dejan lugar a dudas: el modelo de negocio condiciona de media el 5,1% de la **rentabilidad económica** (ROA). Por tanto, la elección del modelo de negocio (lo que tienen en común las compañías que utilizan el mismo) es un factor tan importante como el sector, aunque menos que las capacidades y recursos característicos de cada unidad de negocio (lo que los autores denominan "efecto de la unidad de negocio").

Además, las diferencias en el modelo de negocio también se reflejan en la **cuota de mercado**, y lo hacen independientemente del sector y ubicación geográfica de la empresa.

Cuestión de experiencia

Aunque el modelo de negocio influye decisivamente en los resultados de una empresa, no afecta a todas por igual.

Los autores quisieron profundizar para ver qué compañías son las que más se benefician de un tipo de modelo definido frente a las que tienen su propia manera de hacer negocios y dejan que vaya evolucionando. Por ejemplo, **Amazon**, cuyos exclusivos recursos y capacidades le han permitido transformar su modelo de negocio en una fórmula muy concreta.

Llegaron a la conclusión de que el tipo de modelo de negocio resulta más relevante para aquellas empresas con menos **experiencia**, mientras que las más experimentadas funcionan bien con modelos hechos a medida. En este último caso, la forma de operar el modelo de negocio es más importante que el tipo de modelo en sí.

©IESE Business School

Doce modelos

Un estudio tan a fondo de los modelos de negocio requería un sistema de **clasificación**. Por ello, los autores revisaron la investigación anterior y entrevistaron a directivos de empresas de **distribución** para categorizar cuáles eran los predominantes en el sector.

Los modelos de negocio describen cómo hace negocios una empresa, es decir, cómo interactúan todas sus actividades para generar valor. Y, aunque se pueden ajustar a las necesidades específicas de cada compañía, suelen seguir ciertos patrones.

En el sector de la distribución se dan cuatro grandes modelos: (1) **pequeño comercio**; (2) **gran superficie**; (3) **tienda de descuento**, y (4) **sin establecimiento físico** (venta por catálogo y comercio electrónico).

Esta clasificación general resulta útil y lógica para los directivos. Por ejemplo, uno de ellos confesó a los autores lo mucho que le estaba costando a su firma de pequeñas tiendas de conveniencia incorporar un modelo de gran superficie, ya que en este último la manera de trabajar variaba mucho y "exigía habilidades muy diferentes". Pero hacía falta una explicación más detallada de los modelos de negocio para comprender bien sus **diferencias** y cómo afectan a los resultados.

Los autores recurrieron al "**cuadro del modelo de negocio**", una herramienta diseñada por Alexander Osterwalder para ilustrarlos en nueve áreas: segmentos de clientes, relaciones con los clientes, propuestas de valor, canales, fuentes de ingresos, actividades clave, recursos clave, alianzas clave y estructuras de costes.

En total, se identificaron 12 tipos de modelos de negocio que cubren tanto grandes como pequeñas superficies, así como comercios especializados y no especializados, además del comercio electrónico (ver tabla).

Después los investigadores midieron cuánto contribuye cada modelo y otros factores como el país, sector, matriz y las idiosincrasias de la unidad de negocio a la rentabilidad económica (ROA) de las empresas estudiadas. También compararon el impacto en las firmas con y sin experiencia para mostrar la importancia de los "efectos del modelo de negocio" aislados en distintos momentos de la trayectoria de cada compañía.

Si los directivos se hacen una idea clara de cómo se interrelacionan los diferentes elementos del negocio para producir **valor**, podrán elegir el modelo más adecuado según la experiencia y necesidades de su empresa.

©IESE Business School

A Business Model Classification in the Retail Sector

Business model	Customer segment	Value proposition	Channels	Customer relationships	Examples
Traditional big-box					
(1) Large-store generalist	Mass market, some segmentation	Assortment breadth "one-stop shopping", search cost reduction	Retail stores and web sales	Mostly self-service, some personal assistance and customization	• Hypermarkets (Carrefour) • Department stores (El Corte Inglés)
(2) Large-store specialist	Mass market	Assortment depth	Retail stores and web sales	Self-service	• Superstores (Barnes & Noble) • Supermarkets (Mercadona) • DIY/Garden centers (OBI)
Discount big-box					
(3) Large-store discount generalist	Mass market	Price, assortment breadth "one-stop shopping", search cost reduction	Retail stores and web sales	Self-service	• Discount department store (Wal-Mart)
(4) Large-store discount specialist	Mass market	Price, assortment depth	Retail stores and web sales	Self-service	• Discount superstore (IKEA)
Traditional small-store					
(5) Small-store specialist (no or limited personal service)	Mass market	Convenience	Retail stores, sometimes web sales	Self-service	• Convenience stores (7-Eleven) • Neighborhood stores (SPAR) • Clothing stores (Massimo Dutti)
(6) Small-store specialist (with personal service)	Niche market	Convenience, risk reduction, performance, design	Retail stores, sometimes web sales	Personal assistance, customization	• Jewelry store (Cartier) • Delicatessen stores (Délitraiteur) • Boutiques (Versace)
(7) Small-store complementary specialist	Mass market	Convenience, complements main customer task	Retail stores	Self-service	• Forecourt stores (On the Run) • Travel convenience store (World Duty Free)
Discount small-store					
(8) Small-store discount generalist	Mass market	Price, convenience, some assortment breadth	Retail stores	Self-service	• Discount variety stores (Dollar General)
(9) Small-store discount specialist	Mass market	Price, convenience, some assortment depth	Retail stores, sometimes web sales	Self-service	• Discount stores (Aldi)
Non-store					
(10) E-commerce generalist	Mass market	Assortment breadth, search cost reduction, accessibility, convenience, risk reduction	Web sales	Automated service, customization, co-creation	• Online department stores (Amazon)
(11) E-commerce specialist	Mass market	Assortment depth, search cost reduction, accessibility, convenience	Web sales	Automated service, customization	• Shoe direct selling (Zalando) • Office direct selling (Pressel)
(12) Mail order	Mass market	Some assortment depth, search cost reduction, accessibility, convenience	Telephone/web sales	Self-service	• Clothing catalogue (Otto)

Notes: Based on Osterwalder and Pigneur (2010)

©IESE Business School