

MODELOS DE NEGOCIO

Con énfasis en la web
(electrónicos)

Versión 7.0 – febrero 2018

Luis Hernando García Pinzón

Profesor en el campo Estrategia y Competitividad especializado en Sistemas de Información y del Conocimiento.

(Pontificia Universidad Javeriana - Cali)

Master en Sociedad de la Información y del Conocimiento

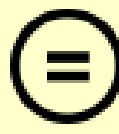
(Universitat Oberta de Catalunya - Barcelona)

Ingeniero Industrial y Especialista en Sistemas Gerenciales de Ingeniería.

(Pontificia Universidad Javeriana – Bogotá - Cali)

Contacto: garcia.luish@gmail.com

Este producto tiene licencia Creative Commons que exige reconocimiento al autor y no permite obras derivadas de esta misma.



Prólogo.

Desde mi época del colegio tuve la oportunidad de tener mi primer acercamiento a la industria de los servicios informáticos. Luego en la universidad mientras realizaba mis estudios de ingeniería industrial, fui de los estudiantes que más cercano estuvo al uso e incluso la comercialización de los recién aparecidos computadores personales. No es extraño entonces que mi desempeño laboral iniciara en firmas de hardware y software. Más adelante formé mi propia empresa como integrador de sistemas y posteriormente socio de empresas de software administrativo donde asesoré a muchas Pyme en la implantación de sus propios sistemas de información. Por esos días obtuve el título de Especialista en Sistemas Gerenciales de Ingeniería.

Más tarde la universidad me atrajo y desde el año 2001 he desarrollado una vasta experiencia como docente y diseñador instruccional. Primero a cargo del programa de Especialización en Administración de Negocios por Vía Electrónica y luego en cursos de pregrado, especialización y maestría en temas como Sistemas de Información Gerenciales, E-business, CRM-Relaciones con Clientes, Gestión del Conocimiento y Desarrollo de Ideas de Negocio Web. En 2007 obtuve el título de Master en Sociedad de la Información y del Conocimiento.

Pasados estos años, mientras estudiaba y ejercía la apasionante labor docente, ha habido un tema común, muy particular, que hace un tiempo logré identificar como la piedra angular; con esto quiero decir que tiene que ver con todo en lo que he venido desempeñándome: el Modelo de Negocio.

Lo que aquí presento es un trabajo de referencia, puesto que no hago aportes sustanciales más allá de recopilar lo que muchos autores han propuesto.

El propósito fundamental de este documento es que el lector comprenda qué es un modelo de negocio, de tal forma que le sirva para plantear uno propio, especialmente para aquellos que emprenden en la web.

Luis Hernando García Pinzón

Tabla de contenido

Versión 7.0 – febrero 2018.....	0
Prólogo.....	1
Fundamentos alrededor de los modelos de negocio.....	4
Concepto de Modelo de Negocios.....	4
Algunas consideraciones de los modelos de negocio	5
El Modelo de Negocios de forma esquemática	7
El Business “Canvas” Model.	7
Otros conceptos relacionados.	8
La Cadena de Valor.....	8
¿Qué es Valor?	9
La Propuesta de Valor.	9
Modelos de Negocios Electrónicos.....	10
Tipos de Comercio Electrónico.	10
B2C – Oferta de negocio a consumidor.	10
B2B – Oferta de empresa a empresa	10
C2C – Oferta entre consumidores.....	10
P2P – Oferta entre pares.....	10
Modelos de Negocio Electrónicos Identificados.....	10
Intermediario – (<i>Brokerage Model</i>)	11
Publicidad (<i>Advertising Model</i>)	12
Infomediario (<i>Infomediary Model</i>).....	13
Comerciante (<i>Merchant Model</i>).....	14
Fabricante.....	14
Afiliado (<i>Affiliate Model</i>)	15
Comunidad (<i>Community Model</i>)	15
Suscripción (<i>Suscription Model</i>)	16
Elementos clave de un Modelo de Negocio en la Web	17
Bibliografía básica.....	18

Fundamentos alrededor de los modelos de negocio.

Por qué una empresa es más exitosa que otra? ¿Qué encanto tiene una y no la otra? Cuando hablamos de empresas exitosas o fracasadas, su modelo de negocio estratégico seguramente ha sido el responsable. Por esta razón es fundamental entender el concepto y más aún cuando se piensa plantear su propio modelo de negocio.

Concepto de Modelo de Negocios

Primero que todo se presentan semánticamente las partes de Modelo de Negocio a partir de la *Real Academia de la Lengua* (www.rae.es)

- **MODELO**, tiene varias acepciones, pero la más adecuada en este contexto es “ARQUETIPO O PUNTO DE REFERENCIA PARA IMITARLO O REPRODUCIRLO”. También algunos le llaman **PATRÓN**, entendido como “MODELO QUE SIRVE DE MUESTRA PARA SACAR OTRA COSA IGUAL”.
- **NEGOCIO**, el significado más ajustado aquí es “AQUELLO QUE ES OBJETO O MATERIA DE UNA OCUPACIÓN LUCRATIVA O DE INTERÉS”.

Comprendiendo el concepto como un todo, se refieren aquí algunos autores que han expresado la manera como ellos creen que mejor se define el “Modelo de Negocios”.

Es el “esquema general” de una actividad empresarial	<i>J. Magretta. Why the Business Model Matter? Harvard Business Review. Mayo 2002</i>
Responde a la pregunta ¿Cómo puedo ganar dinero en mi sector?	<i>Afuah. Business Models – a strategic management approach. McGraw Hill Irwin. 2004</i>
...es un delicado proceso de ajuste, basado en la construcción de recursos estratégicos que permiten generar más ofertas e ingresos	<i>Demil, X. Lecocq. Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. Universia Business Review. Tercer trimestre 2009)</i>
Conjunto de actividades planeadas (a veces conocidas como procesos de negocios), diseñadas para producir un beneficio en un mercado.	<i>K. Laudon, C. Traver. e-commerce; negocios, tecnología, sociedad. (Cuarta Edición 2009)</i>
Descripción de los medios y métodos que la firma emplea para obtener los ingresos proyectados en sus planes. Esto visto el negocio como un sistema y respuesta a la pregunta, ¿cómo estamos haciendo dinero para sobrevivir y crecer?	<i>Traducción libre a partir de http://www.businessdictionary.com/definition/business-model.html Consultado en Julio 5 de 2011</i>

Es la concepción de un administrador de cómo deben integrarse las estrategias de su empresa en un todo congruente, lo que permitirá lograr una ventaja competitiva y una rentabilidad y crecimiento de utilidades superiores.

C. W. L. Hill, G. R. Jones. Administración Estratégica: un enfoque integral. Novena Edición. Cengage Learning. 2011.

En un sentido más básico, un modelo de negocios es el método de hacer negocios por el cual una compañía puede sostenerse – esto es, generar ingresos. El modelo de negocio detalla cómo la compañía hace dinero indicando dónde está posicionada en el sistema de valor.

Traducción libre a partir de M. Rappa. Managing the Digital Enterprise <http://digitalenterprise.org/models/models.html> (Consultado en Julio 5 de 2011)

...la forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades.

Zott, R. Amit. Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio Universia Business Review. Tercer trimestre 2009)

Un modelo de negocio describe las bases sobre las cuales una empresa crea, proporciona y capta valor.

Osterwilder, Alexander y Pigneur, Yves. Generación Modelos de Negocio Ediciones Deusto (2011)

En conclusión, se puede decir qué el Modelo de Negocio es:

LA FORMA COMO UNA EMPRESA DECIDE HACER LAS COSAS, COMBINANDO SUS RECURSOS, CAPACIDADES Y LAS OPORTUNIDADES QUE LE OFRECE EL ENTORNO, CON EL PROPÓSITO DE GENERAR VALOR.

Visto de esta manera, el modelo de negocio es un esquema de la estrategia competitiva de la empresa.

ALGUNAS CONSIDERACIONES DE LOS MODELOS DE NEGOCIO

Entonces, el modelo de negocios es lo que a la final puede diferenciar a una compañía de otra. Aquí algunos ejemplos:

La forma como Dell cambió la forma de vender computadores personales donde los compradores escogen la configuración, en contraste con el modelo clásico de escoger un modelo completamente configurado en un distribuidor o tienda intermediaria, es un

excelente ejemplo del cambio de un modelo de negocio. Esto le implicó a Dell cambiar la forma como típicamente se hacía las actividades.

El modelo de Netflix es la respuesta al alquiler de películas en formato físico y a los ridículos cargos por pagos atrasados. Netflix brinda amplia disponibilidad de vídeo entretenimiento en múltiples formatos y además personalizable.

Apple y su tienda de música, surge como respuesta a la obligación de comprar álbumes completos en formato físico.

Uber es un modelo alternativo al mal servicio de los taxis; Airbnb es el modelo que da respuesta a quienes desean viajar y conocer múltiples destinos de forma económica y sin complicaciones; Amazon ha reinventado su modelo de negocio minorista (retail) permanentemente y está ofreciendo enormes facilidades para que la gente compre sin salir de casa.

Los modelos de negocio son estáticos en su planteamiento y en cuanto a la coherencia en lo que se hace, pero son dinámicos en el sentido que no se pueden establecer en piedra, deben evolucionar y ajustarse para generar cada vez más valor.

Los modelos de negocio generadores de valor no se crean solo por una brillante idea de negocio. Se hace necesario implementarla e irla ajustando, refinando, coordinando en la acción; en la rutina del día a día; hasta la perfecta coherencia entre las actividades que se realizan para generar valor y en consecuencia mejores ingresos de la firma y beneficios para sus propietarios o inversionistas.

Un modelo de negocio abarca todo lo concerniente a la forma en que una empresa:

- Elegirá a sus clientes
- Definirá y diferenciará sus ofertas de productos
- Creará valor para sus clientes
- Adquirirá y conservará clientes
- Producirá bienes o servicios
- Reducirá costos
- Llevará esos bienes y servicios al mercado
- Organizará las actividades dentro de la empresa
- Configuraré sus recursos
- Logrará y mantendrá un alto nivel de rentabilidad
- Hará crecer su negocio con el paso del tiempo.

El Modelo de Negocios de forma esquemática

EL BUSINESS “CANVAS” MODEL.¹

El método “Canvas” es una manera fácil de expresar el modelo de negocio, aparentemente tan sencillo que se puede pecar de calificarlo como incompleto ¡pero no! Alex Osterwilder y un equipo de colegas propuso este esquema después de estudiar muchos de los elementos que lo conforman, ya que su propósito ha sido simplificarlo para que sea fácilmente comprendido.

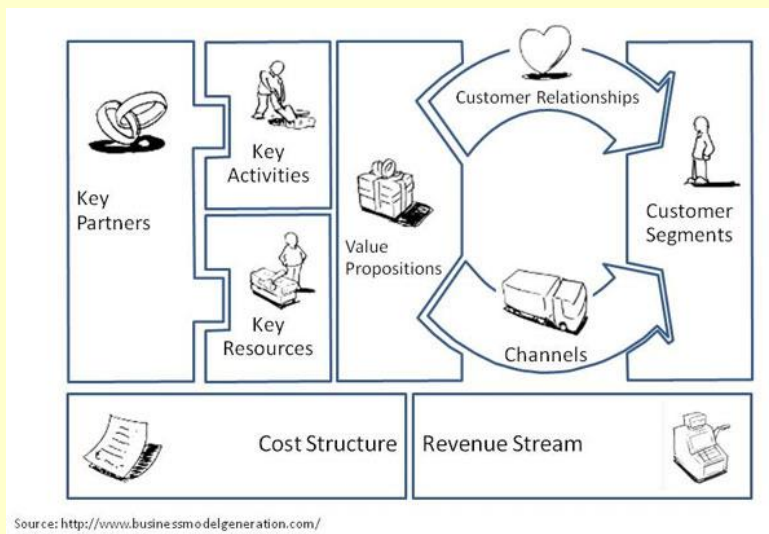


Figura 1. Canvas (Lienzo) para plantear un Modelo de Negocios.

El Canvas se presenta como un esquema de nueve bloques que deben contener los elementos básicos que constituyen un modelo de negocio.

Según el planteamiento de Osterwilder², el modelo de negocio de una organización³ puede ser descrito con nueve bloques básicos ①el segmento de clientes ②su propuesta de valor para cada segmento ③los canales que usa para llegar a sus clientes ④la forma en que se relaciona con los clientes ⑤los tipos de ingreso ⑥los recursos clave ⑦las actividades clave que generan valor ⑧los socios estratégicos y ⑨la estructura de costos de la empresa.

Dado que esta poderosa herramienta no es simplemente fruto de un Best Seller⁴ sino que detrás de ella hay una comunidad dinámica desarrollando más facilidades para entender los modelos de negocios, bien vale la pena entonces utilizar Web y Apps disponibles⁵.

¹ Todo acerca de ese en <https://strategyzer.com/>

² Para comprender mejor observe este video <http://youtu.be/QoAOzMTLP5s>

³ Uso la palabra organización dado que he utilizado esta herramienta para empresas y ONG sin problema.

⁴ Título original *Business Model Generation*; Generación Modelo de Negocios titula la versión en español.

⁵ <https://canvanizer.com/> <https://strategyzer.com/app>

Otros conceptos relacionados.

LA CADENA DE VALOR.

Como se ha evidenciado explícita o implícitamente, “las actividades” son elementos fundamentales en muchas de las definiciones de Modelo de Negocios aquí expuestas. En consecuencia, vale la pena introducir el concepto de La Cadena de Valor.

Michael Porter, reconocido profesor en estrategia y competitividad de la Universidad de Harvard, planteó el modelo de Cadena de Valor como una forma de comprender cómo las empresas o unidades de negocio (unidades pertenecientes a una gran empresa que ofrecen diferentes productos y compiten en diferentes mercados) pueden configurar sus actividades para generar valor.

La Cadena de Valor de Porter indica que:

- ☛ Las empresas ejecutan dos grupos de actividades: las Primarias y las de Apoyo.
 - ✦ Las actividades primarias se dividen a su vez en: Logística Interna, Operaciones, Logística de Salida, Mercadeo y Ventas y de Servicio al Cliente.
 - ✦ Las actividades de apoyo también tienen una división: Infraestructura de la Firma, Gestión de Recursos Humanos, Desarrollo Tecnológico y Adquisiciones.
 - ✦ Cada una de las anteriores a su vez agrupan actividades que el modelo no detalla, pero que un ejemplo de estas se relaciona en la figura 2.

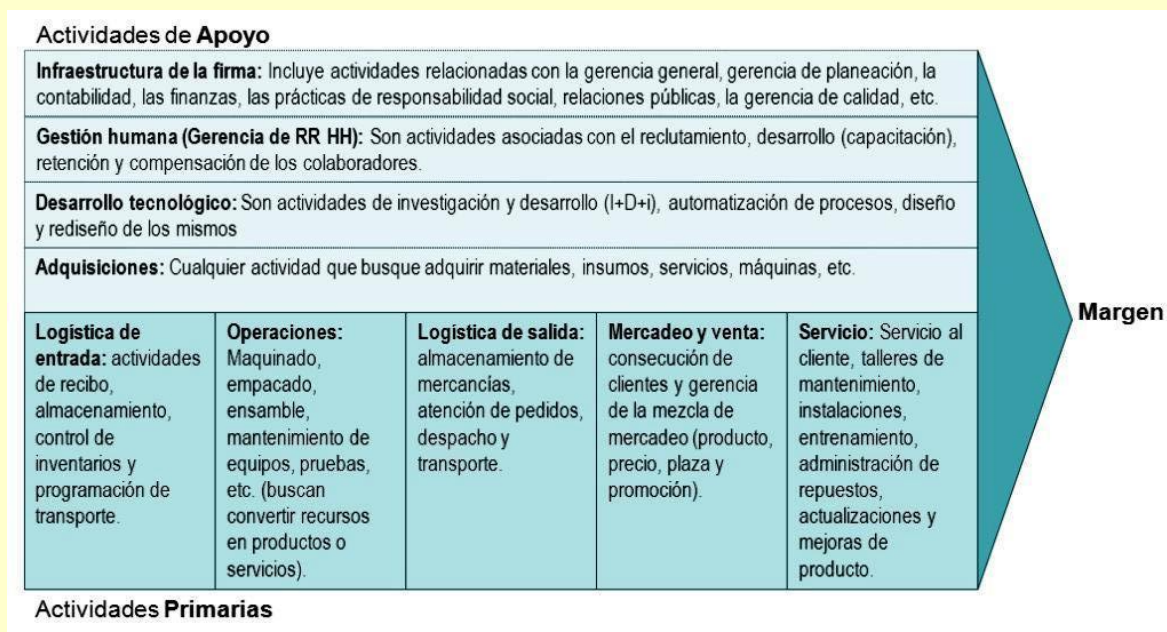


Figura 2. Cadena de Valor de Michael Porter

¿QUÉ ES VALOR?

Permanentemente escuchamos la palabra valor en el lenguaje gerencial estratégico, pero entonces ¿qué se debe entender por valor, valor agregado o valor añadido?

En general el valor agregado es el resultado de agregar beneficios al producto o servicio al transformarlo o configurarlo. Generalmente se agrega valor haciendo un conjunto de actividades que permiten diferenciar la oferta.

El Valor Percibido por el Cliente (VPC) es el valor que aprecia el cliente entre el total de ventajas y el total de costos que supone una oferta respecto de las demás ofertas alternativas.⁶

“El Valor se puede definir como la suma de los beneficios percibidos por el cliente al comprar o utilizar un producto o servicio.... su percepción del valor real al comprar un producto o servicio va más allá del bien adquirido, que mide tanto al producto como al negocio mismo”⁷.

LA PROPUESTA DE VALOR.

Está formada por el conjunto de beneficios que una empresa promete entregar, fundamentalmente es una descripción de la experiencia que obtendrá el cliente a partir de la oferta de mercado de la compañía⁸.

Paquete de beneficios y soluciones específico que una empresa busca ofrecer, así como la forma en que se propone entregarlos a los clientes, destacando los principales aspectos que difieren de las alternativas de los competidores⁹.

Es el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. Es el factor que hace que un cliente se decante (decida) por una u otra empresa (oferta). Su finalidad es solucionar un problema (hacer una tarea) o satisfacer una necesidad de un cliente¹⁰.

Es tal la importancia de la propuesta de valor en el modelo de negocio (en el “canvas” aparece como la espina dorsal) y la dificultad de establecer una propuesta coherente que Osterwilder y otros escribieron un nuevo libro sólo dedicado al tema, el cual llamaron en español Diseñando la Propuesta de Valor.

⁶ Kotler y Keller, *Dirección de Marketing*, 12 Ed. Pearson – Prentice Hall. 2006 p141

⁷ Donadio y otros, *Negocios en ambientes computacionales*, McGrawHill, 2004. p23

⁸ Kotler y Keller, *Dirección de Marketing*, 12 Ed. Pearson – Prentice Hall. 2006

⁹ Lovelock y Wirtz. *Marketing de Servicios*. 6ª Ed. 2009. Pearson – Prentice Hall.

¹⁰ Adaptado de Osterwilder, Alexander y Pigneur, Yves. *Generación Modelos de Negocio*. Ediciones Deusto 2011

Modelos de Negocios Electrónicos

Paul Timmers afirma que “un modelo de negocios de comercio electrónico trata de utilizar y fortalecer las cualidades únicas de Internet y de la Word Wide Web”¹¹.

Es precisamente a partir de la versatilidad de la Web que se han desarrollado innovadores modelos de negocio. Sin embargo, lo primero que se debe precisar son los tipos de comercio electrónico visto desde la perspectiva de los actores.

Tipos de Comercio Electrónico.

Los tipos de comercio electrónico especifican entre quienes se realiza el comercio y no cómo lo hacen (qué es lo que el modelo especifica).

Una organización puede tener varios tipos de comercio electrónicos coexistentes, seguramente cada uno bajo un modelo de negocio diferente.

B2C – OFERTA DE NEGOCIO A CONSUMIDOR.

Son negocios en línea que venden a consumidores individuales.

B2B – OFERTA DE EMPRESA A EMPRESA

Negocios en línea que venden a otros negocios.

C2C – OFERTA ENTRE CONSUMIDORES.

Negocios que permiten la venta o intercambio de productos/servicios entre consumidores. La oferta puede ser a precio fijo o como una subasta.

P2P – OFERTA ENTRE PARES.

Entre pares significa entre iguales, es decir personas que comparten recursos y especialmente archivos de audio y video.

Modelos de Negocio Electrónicos Identificados

Son muchas las clasificaciones de modelos de negocios electrónicos, en internet o en la Web, sin embargo, aquí se expondrá el planteamiento del profesor Michael Rappa¹² de *North Carolina State University* por el detalle que presenta.

La clasificación del Profesor Rappa se detalla a continuación (*traducido, adaptado y ampliado por el autor de este documento*).

¹¹ Timmers, Paul. *Business Models for Electronic Markets. Electronic Markets Vol 8, No 2 1998.*

¹² Curso *Managing the Digital Enterprise* <http://digitalenterprise.org/>

Rappa plantea nueve tipos de modelos de negocio genéricos y de cada uno de estos presenta modelos específicos. Es sobre los **modelos específicos** detallados más adelante en negrilla que vale la pena profundizar.

INTERMEDIARIO – (Brokerage Model)

Este grupo es de especial interés dado que muchos negocios hoy día incorporan algún tipo de intermediación (Uber une conductores con personas que necesitan transportarse; Airbnb une huéspedes con anfitriones, etc.)

Los intermediarios son hacedores de mercados. Convocan compradores y vendedores para facilitar la transacción. Los intermediarios se pueden configurar como B2B, B2C o C2C. Ganan dinero cobrando una comisión de cada una de las transacciones que hacen los usuarios. La fórmula para el cálculo de esta comisión no es estándar.

Entre los Intermediarios se destacan estos **modelos específicos**:

Mercado de Intercambio (Marketplace Exchange) Ofrece un amplio rango de servicios que incluyen el proceso de transacción, desde la valoración del mercado hasta la negociación y el despacho. Los “exchanges” pueden operar independientes (como www.alibaba.com) o con el respaldo de consorcios industriales (www.chemconnect.com).

Despacho de compra/venta (Buy/Sell Fulfillment) Toma las órdenes de los clientes para comprar o vender un producto o un servicio, incluidos los términos como precio y entrega. [CarsDirect, Respond.com]

Sistema Acumulado de demanda. (Demand Collection System) Es un modelo patentado bajo el título “dígame su precio” (“name-your-price”) y cuyo pionero fue Priceline.com.

Intermediario de subasta (Auction Broker) Dirige subastas para vendedores (individuales o comerciantes). Obtiene sus ganancias de una comisión con base a una escala de acuerdo al valor de la transacción. Las subastas varían ampliamente en cuanto a términos y reglas de la “puja”. Nota: En América Latina este modelo casi no tiene acogida por lo que MercadoLibre se dedica más a intermediar la venta directa. [eBay].

Intermediario de transacción (Transaction broker) Es un tercero que provee un mecanismo para compradores y vendedores con el propósito de finiquitar la transacción con el pago de la misma. [PayPal, Escrow.com, PagosOnLine]

Distribuidor (Distributor) Es una operación de catálogo que conecta a un gran número de manufactureros de productos con compradores al por mayor y al detal. El intermediario facilita las transacciones de negocios entre los distribuidores franquiciados y sus socios de negocios.

Agente de Búsqueda (Search Agent) Con base a un software “robot”, sirve para buscar y encontrar el mejor precio y disponibilidad para bienes y servicios especificados por el comprador. También es usado para encontrar información relevante de los mismos.

Plaza de mercado virtual (Virtual Marketplace) También llamado centro comercial virtual (*Mall*), es un servicio de hospedaje de sitios web para comerciantes virtuales que cobra el programa de instalación, el listado mensual, y/o gastos de transacción. También pueden ofrecer transacciones automatizadas y servicios de marketing relacional. [zShops, Merchant Services de Amazon.com, Mercadoshops.com]

PUBLICIDAD (Advertising Model)

El modelo de publicidad web es una extensión del modelo tradicional modelo de anunciador en medios. El anunciador, en este caso un sitio-web, provee contenidos (usualmente, pero no necesariamente, gratis) y servicios (como email, mensajería instantánea -IM- blogs, etc.) mezclados con mensajes publicitarios en forma de banners. El banner publicitario puede ser el mayor o la única fuente de ingresos del anunciador. El anunciador puede ser un creador de contenidos o un distribuidor de contenidos creados por otros.

El modelo de publicidad funciona mejor cuando el volumen del tráfico de espectadores o visitantes es grande o altamente especializado.

Portal (Portal) Usualmente es un motor de búsqueda que puede contener variedad de contenidos y servicios. Un alto volumen de tráfico de usuarios hace el modelo publicitario rentable y permite la diversificación futura de otros servicios en el sitio-web.

Un portal personalizado permite la adaptación de la interfaz (aspecto y funcionalidad del sitio web) y del contenido para el usuario. Un portal nicho cultiva a un bien-definido grupo geográfico de usuarios.

Adición. (✚) Hay una clasificación similar de los portales. Portal horizontal es aquel que brinda una gran variedad de contenidos y servicios para un público amplio [Yahoo.com]. Un portal vertical es el sitio-web que está más enfocado a necesidades específicas de contenidos. [finanzas.com].

Clasificados (Classifieds) Es una lista de ítems para venta o requeridos para compra. Comisiones de venta pueden ser comunes como fuente de ingresos, pero también puede ser una cuota de afiliación. [Monster.com, Craigslist]

Registro de Usuario (User Registration) Sitios-web basados en contenidos con acceso gratuito pero que exigen un registro del usuario con información demográfica del usuario. Este modelo también rastrea entre los períodos de sesiones de usuario hábitos de navegación y, en consecuencia, genera los datos del valor potencial para campañas publicitarias. [NYTimes.com, Dinero.com].

Posicionamiento pagado a partir de consultas (*Query-based Paid Placement*) Vende posicionamiento favorable (visible, por ejemplo, enlaces patrocinados) o publicidad asociada con una búsqueda en particular hecha por el usuario.

Pago por rendimiento publicidad, es un nuevo modelo de negocios creado por Overture que hace publicidad online y cobra de acuerdo con los resultados obtenidos en una campaña publicitaria. [Google, Overture]

Publicidad Contextual / Marketing de Comportamiento (*Contextual Advertising / Behaviour Marketing*) Algunos desarrolladores de software gratuito incluyen publicidad en este (publicidad llamada *adware*). Los “publicistas” contextuales pueden vender publicidad dirigida basada en el comportamiento de “navegación” individual de los usuarios.

Publicidad dirigida al contenido (*Content-Targeted Advertising*) Este modelo lo inicia Google y persigue que se muestre publicidad asociada al tema del sitio-web. Es decir, un dueño de un sitio Web le brinda un espacio a Google, este identifica el tema del sitio-web y automáticamente exhibe publicidad relevante a los usuarios, entonces el sitio gana dinero por esto. [Google]

Intromerciales (*Intromercials*) Es publicidad animada de pantalla completa y localizada a que aparece al momento de acceder el sitio-web y antes de que los usuarios observen el contenido del sitio. Pasados unos segundos el anuncio se cierra y permite navegar libremente.

Ultramerciales (*Ultramercials*) Publicidad interactiva que requiere que el usuario responda intermitentemente para que su travesía sobre el mensaje sea más lenta antes de permitirle acceder a los contenidos o servicios.

INFOMEDIARIO (*Infomediary Model*)

Los datos acerca de consumidores y sus hábitos de consume son valiosos, especialmente cuando esa información es cuidadosamente analizada y usada para campañas de marketing dirigidas.

Los datos recogidos de forma independiente sobre los productores y sus productos son de gran utilidad a los consumidores para la compra. Algunas empresas funcionan como infomediarios (información los intermediarios) ayudando a compradores y/o vendedores a entender un mercado determinado.

Redes publicitarias (*Advertising Networks*) Anuncios en forma de banner que alimentan una serie de sitios miembros de una red, permitiendo así que los anunciantes puedan desplegar grandes campañas de marketing. Las redes publicitarias recopilan datos sobre los usuarios de la web, datos que pueden ser utilizados para analizar efectividad del marketing. [DoubleClick]

Servicios de medición de audiencia (*Audience Measurement Services*) Son servicios de investigación de mercados On-line. “El éxito en Internet va a depender de lo buena que sea la comprensión del Mercado, así como de la forma en que se identifica, atrae y se conoce a la audiencia objetivo. Gracias a su fiabilidad y precisión, las soluciones de investigación de mercados y de análisis de audiencia de Nielsen permiten basar las decisiones estratégicas en estos resultados y ganar competitividad” [\[Nielsen-online\]](#)

Marketing de Incentivos (*Incentive Marketing*) Programas de lealtad de clientes que les ofrece incentivos como puntos redimibles o cupones por hacer compras en sitios-web de tiendas (*retails*) asociadas. Los datos colectados acerca de los usuarios son vendidos para hacer publicidad dirigida. [\[Coolsavings\]](#)

Metamediario (*Metamediary*) Facilita las transacciones entre compradores y vendedores al proporcionar información completa y servicios auxiliares, sin participar en el intercambio de bienes o servicios entre las partes. [Edmunds].

COMERCIANTE (*Merchant Model*)

Son mayoristas y minoristas de artículos y servicios. Las ventas pueden ser a través de listas de precios o a través de subastas.

Comerciante virtual (*Virtual Merchant or e-tailer*) Es un comerciante minorista que opera exclusivamente sobre la web. [Amazon.com]

Comerciante de catálogo (*Catalog Merchant*) Compañías que operan recibiendo de los compradores órdenes basadas en un catálogo Web. Recibe órdenes tanto por correo, teléfono y en línea. [Lands' End]

Click y ladrillo (*Click and Mortar*) Una tienda detallista tradicional de “cemento y ladrillo” establece una canal Web para ventas. [Barnes & Noble]

Vendedor de Bits (*Bit Vendor*) Es un comerciante estrictamente basado en productos y servicios digitales y, en su forma más pura, realiza la venta y distribución de estos en la web. [Apple iTunes Music Store]

FABRICANTE (*Manufacturer -Direct- Model*)

El modelo manufacturero o modelo-directo se basa en el poder de la web para permitir que un fabricante (es decir, una compañía que crea un producto o servicio) llegue a los compradores directamente y, en consecuencia, comprimir el canal de distribución. El fabricante puede ser ejemplo de eficiencia, mejor servicio al cliente, y una mejor comprensión de las preferencias de los clientes. [Dell Computer]

Compra (*Purchase*) En este la venta del producto significa transferir el derecho de propiedad al comprador.

Arrendamiento (*Lease*) A cambio de pagar un alquiler, el comprador recibe el derecho de utilizar el producto bajo un acuerdo de "condiciones de uso".

Licencia (*License*) La venta de un producto que sólo involucra la transferencia de derechos de uso para el comprador, precisados en un acuerdo de "condiciones de uso". Los derechos de propiedad siguen siendo del fabricante (Licencias de software).

Contenido integrado de marca (*Brand Integrated Content*) En contraste con el enfoque del contenido patrocinado (es decir, el modelo de publicidad), este es creado por el propio fabricante con el propósito único de colocar (vender) el producto.

AFILIADO (*Affiliate Model*)

En contraste con un portal general, el cual busca direccionar gran tráfico a un sitio, el modelo afiliado provee oportunidades de compra allí donde la gente puede estar navegando. Esto se logra ofreciendo incentivos financieros (como porcentaje de los ingresos) a los sitios afiliados. Los afiliados proveen un punto de compra a través de un clic que lleva al navegante (*click-through*) al comerciante. Este es el modelo pago-por-desempeño; si un afiliado no genera ingresos esto no representa un costo para el comerciante. El modelo afiliado es esencialmente bien aplicable a la web, por eso es tan popular su aplicación. Algunas variaciones incluyen intercambio de banners, pago-por-clic y programas de compartición de ganancias. [Barnes & Noble, Amazon.com]

Intercambio de Banners (*Banner Exchange*) Busca colocar Banners comerciales entre una red de sitios afiliados.

Pago por clic (*Pay-per-click*) Son sitios que pagan a sus afiliados por los usuarios que hicieron clic desde los sitios afiliados.

Compartición de Ganancias (*Revenue Sharing*) Ofrece un porcentaje de commission sobre las ventas basados en un usuario que hizo *click-through* y que efectivamente se realizó la compra.

COMUNIDAD (*Community Model*)

La viabilidad del modelo de comunidad está basada en la lealtad del usuario. Los usuarios invierten mucho tiempo y emoción. Los ingresos pueden ser sobre la base de la venta de productos y servicios conexos o de contribuciones voluntarias (donaciones); o los ingresos pueden estar vinculados con publicidad contextual y suscripciones a servicios de primera calidad.

Internet es idónea para un modelo comunidad razón por la cual hoy es una de las zonas más fértiles del desarrollo, como es el caso de las redes sociales.

Código abierto (*Open Source*) Es una comunidad global y colaborativa de desarrolladores de software de código abierto. En lugar de la concesión de licencias pagadas, el código

abierto basa sus ingresos en servicios relacionados como integración de sistemas, soporte, tutoriales y documentación de usuario. [Red Hat]

Contenido Abierto (*Open Content*) Contenido accedido abiertamente y elaborado en por una comunidad mundial de contribuyentes que trabajan voluntariamente. [Wikipedia]

Difusión Pública (*Public Broadcasting*) Es radio y television ejecutado por la Web. Basa sus ingresos principalmente en donaciones. Este modelo puede proveer oportunidades para publicidad contextual y suscripciones a servicios de alta calidad. [The Classical Station (WCPE.org)]

Servicios de Redes Sociales (*Social Networking Services*) Sitios que proveen la capacidad de conectar individuos con otros de acuerdo con sus intereses comunes (profesionales, hobbies o romance). Este modelo puede proveer oportunidades para publicidad contextual y suscripciones a servicios de alta calidad. [Flickr, Friendster]

SUSCRIPCIÓN (*Suscription Model*)

Los usuarios pagan periódicamente – diario, mensual o anual—una cuota por un servicio. No es raro que se combinen en el sitio contenidos gratuitos con contenidos “Premium” como contenido para suscriptor o sólo para miembros. El costo de suscripción no está determinado por la tasa real de uso. Los modelos de suscripción y de publicidad son usados de forma combinada frecuentemente.

Servicios de Contenido (*Content Services*) Provee contenido en forma de texto, audio y/o video a usuarios que se suscriben a cambio de una cuota (pago) para obtener el servicio. [Listen.com, Netflix]

Servicios de Red Persona a Persona (*Person-to-Person Networking Services*) Son canales para la distribución de información enviada por el usuario, como por ejemplo individuos buscando a sus antiguos compañeros de clase. [Classmates]

Servicios de Confianza (*Trust Services*) Son como asociaciones de miembros que se rigen por un código de conducta explícita, y en el que los miembros pagan una cuota de suscripción. [Truste]

Proveedores de Servicio de Internet. (*Internet Services Providers*) Ofrece conectividad vía red y servicios relacionados por una suscripción pagada frecuentemente de forma mensual. [America Online]

Elementos clave de un Modelo de Negocio en la Web

Para finalizar, se presenta un esquema realizado por los profesores Laudon y Traver¹³ que explica ocho elementos clave de un modelo de negocios electrónico.

Los ocho componentes de este esquema comparten algunos de los propuestos por Osterwilder, por lo tanto, bien vale la pena conocerlos.

Tabla 1. Componentes de un modelo de negocios electrónico.

Componentes	Preguntas Clave	Significado
Proposición de Valor	¿Por qué el cliente le debe comprar a usted?	Define la forma en que el producto o servicio de una compañía satisface las necesidades de los clientes.
Modelo de Ingresos	¿Cómo obtendrá dinero?	Describe cómo la empresa obtendrá ingresos, producirá ganancias y un rendimiento superior sobre el capital invertido.
Oportunidad del mercado	¿Qué espacio de mercado desea atender y cuál es su tamaño?	Se refiere al espacio de mercado destinado para la compañía y las oportunidades financieras potenciales en general, que están disponibles para la compañía en ese espacio de mercado.
Entorno Competitivo	¿Quién más ocupa su espacio de mercado de interés?	Son las demás compañías que operan en el mismo espacio de mercado, vendiendo productos similares.
Ventaja Competitiva	¿Qué ventajas especiales lleva su empresa al mercado?	Se alcanza cuando se produce un producto superior y/o llevarlo al mercado a un precio más bajo que la mayoría de los competidores.
Estrategia de Mercado	¿Cómo planea promover sus productos o servicios para atraer a su audiencia objetivo?	Es el plan que se prepara y detalla con exactitud cómo piensa entrar a un nuevo mercado y atraer los clientes.
Desarrollo Organizacional	¿Qué tipo de estructura organizacional se requieren para llevar a cabo el plan de negocios?	Plan que describe cómo la compañía organizará el trabajo que se necesita realizar para cumplir la Proposición de Valor.
Equipo Administrativo	¿Qué tipos de experiencias e historial deben tener los líderes de la empresa?	Son los responsables de hacer que el modelo funcione.

¹³ Laudon y Traver E-commerce, 4 Ed. Pearson 2009.

Bibliografía básica.

LAUDON, Kenneth. Guercio Traver, Carol. *E-Commerce*. 4ª. Ed. 2009. Pearson Education.

OSTERWILDER, Alexander. Pigneur, Yves. *Business Model Generation*. 2009.
<http://www.businessmodelgeneration.com/book>

RAPPA, Michael. *Managing the Digital Enterprise*. Disponible en línea
<http://digitalenterprise.org/>

RAYPORT, Jeffrery F. Jaworski, Bernard J. *E-commerce*. 2003. McGraw-Hill.