



# Documentos DELTA

HACEMOS LA DIFERENCIA AGREGANDO VALOR

## Modelos de Negocio



## ::: INTRODUCCIÓN :::

Los modelos de negocios son quizá el aspecto más discutido y menos entendido de la Web. Hay mucho de qué hablar de cómo la Web cambia los modelos tradicionales de negocios, pero también hay poca evidencia clara de qué significan estos cambios exactamente.

En el sentido más básico, un modelo de negocios es la "forma de hacer negocios", valga la redundancia, mediante la cual una empresa genera su sustento, esto es, genera ingresos. El modelo de negocios explícitamente indica cómo la empresa genera dinero mediante su posicionamiento en la cadena de valor.

Algunos modelos son muy sencillos. Una empresa produce un bien o un servicio y lo vende a sus clientes. Si todo sale bien, los ingresos de estas ventas superarán los costos de operación y la compañía obtiene una utilidad. Otros modelos pueden ser más complejos, como la transmisión por radio y televisión. Con todo lo que se ha hablado y escrito sobre una Internet "gratuita", es fácil de pasar por alto que la radio, y luego la televisión, transmitieron gratuitamente su programación a cualquiera que tuviera un receptor. El que emite la señal es parte de una red compleja de distribuidores, creadores de contenido, anunciantes (y sus agentes), y los radioescuchas o televidentes. Quién hace el dinero y cuánto, no se puede determinar rápidamente. El resultado depende en muchos factores que compiten entre sí.

El comercio electrónico dará pie a nuevos tipos de modelo de negocios, hasta aquí es seguro. Sin embargo, el Web y la Internet también cambiarán y reinventarán viejos y probados modelos de negocios. Las subastas son un claro ejemplo de este fenómeno. Uno de los modelos de negocio más antiguos que ha sido utilizado ampliamente a escala mundial para fijar el precio de elementos agrícolas, instrumentos financieros e ítems

únicos como obras de arte y antigüedades se ha extendido en la red para abarcar un amplio espectro geográfico, además de incluir toda clase de productos y servicios como objetos de ser subastados.

No existe una clasificación clara para todos los modelos existentes de negocios, ni en el mundo físico ni mucho menos en la Internet. Con mayor razón, no se pretende tampoco tener una lista completa de todos los posibles modelos de negocio ya que con el ritmo al que avanza la Internet, no acabaríamos nunca. Como dijimos al principio, nos concentraremos en algunos modelos comunes y otros no tan comunes, con su especial análisis para América Latina.

Es importante tener en cuenta que la implementación de estos modelos no es única y que se pueden encontrar inclusive mezclas de los mismos tanto en su definición como en su implementación, lo que hace aún más extensible esta lista. También es crítico recordar que el término "modelos de negocio" ha tomado nuevo significado y mayor importancia en los últimos años dado el surgimiento de la protección a la propiedad intelectual. Los tipos de modelo incluyen desde Corretaje hasta Servicio Público pasando por los de Publicidad, Intermediario de Información, Mercantil, Manufacturero y Afiliación entre otros.

## ::: CORRETAJE :::

Los corredores (quienes efectúan corretaje) son quienes hacen el mercado: unen los compradores y los vendedores y facilitan la transacción. Estas transacciones pueden ser Negocio a Negocio (NAN), Negocio a Consumidor (NAC), o Consumidor a Consumidor (CAC). Un corredor realiza su utilidad cobrando un valor por cada transacción que haga posible. El modelo de corretaje puede tomar varias formas:



**COMPRA/VENTA:** Esta forma es la que practican los corredores financieros donde los clientes colocan ordenes de compra y venta de papeles financieros. Los agentes de viaje también caben en esta categoría. En este caso, el corredor cobra al comprador o al vendedor una tarifa sobre la transacción efectuada. Algunos modelos trabajan con alto volumen y bajos costos operativos para poder entregar el mejor precio negociado.

**INTERCAMBIO MERCANTIL:** Esta es una forma que aumenta su presencia en los mercados Negocio a Negocio. En este modelo, el corredor por lo general cobra al vendedor una tarifa basada en el monto de la venta. El mecanismo de fijación de precios puede ser simplemente oferta/compra, oferta/compra negociada, o algo así como una subasta donde hay oferta/puja.

**AGLOMERADOR DE COMPRADORES:** Este modelo describe la aglomeración de compradores al hecho de juntar las necesidades de varios compradores a través de la Internet para transar como un solo grupo y así aprovechar y recibir los mismos precios que normalmente solo los obtienen quienes compran en volumen. Los vendedores pagan un porcentaje del valor de cada venta como comisión.

**DISTRIBUIDOR:** Esta forma asemeja a la de los catálogos que conecta un gran número de productores y sus productos con compradores tanto al por mayor como detallistas. Este tipo de modelo está siendo utilizado con mayor frecuencia en los modelos negocio a negocio. Los corredores facilitan las transacciones entre los distribuidores en franquicia y sus socios de negocios. Para los compradores, permite obtener tiempos más cortos para colocar el producto en el mercado y obtener un volumen, al igual que reduce los costos de cada transacción. Al proveer al comprador de una forma de obtener

cotizaciones de sus distribuidores, mostrando los tiempos de entrega y ofreciendo sustitutos, las transacciones son más eficientes.

**CENTRO COMERCIAL VIRTUAL:** se caracteriza por ser un sitio que alberga muchos comercios en línea. El Centro Comercial por lo general cobra un valor inicial por establecer el "almacén", un valor por listarlo mensualmente, y/o un valor por transacción. El modelo de centro comercial virtual se puede realizar con mayor efectividad cuando se combina con un portal generalizado. También se prevé que los centros comerciales más sofisticados proveerán el servicio de manejo automático de transacciones y oportunidad de mercadeo relacional.

**METAMEDIARIO:** esta frase fue inventada por uno de los analistas de mercados de Internet como el negocio que une compradores y vendedores en línea y proveerles servicios transaccionales como pagos financieros y aseguramiento de la calidad. Es un centro comercial virtual pero es uno que procesa la transacción, le hace seguimiento a las ordenes y provee servicios de facturación y cobranza. El Metamediario protege al consumidor asegurando satisfacción con el comerciante. El metamediario cobra un valor por incorporación, y una comisión por transacción. Se espera que los Centros comerciales virtuales inicien un tránsito hacia este modelo para incluir un servicio completo de outsourcing para el vendedor y un servicio completo y garantizado para el comprador.

**CORREDOR DE SUBASTAS:** Se denomina así a un sitio Web que conduce subastas para los vendedores (personas individuales o empresas). El corredor cobra al vendedor una tarifa, la cual por lo general se cobra al comprador también dentro del valor de venta del bien o servicio. El vendedor toma la mayor puja de los compradores



por encima de un valor mínimo. Las subastas pueden variar en términos de la oferta y las reglas de la puja. Ejemplos en nuestra región incluyen Mercadolibre.com y DeRemate.com.

**SUBASTA INVERTIDA:** El modelo de negocio de "fije su precio", también llamado recolección de demanda está patentado por una empresa que se llama Priceline. El comprador hace una última (y por lo general firme) oferta por un producto o servicio en específico, y el corredor busca cómo suplir la necesidad. La comisión del corredor es el margen entre el precio ofrecido por el comprador, y el valor real pagado por el corredor. Es probable que haya un cargo por procesar la orden.

**CLASIFICADOS:** en este modelo se tiene una lista de ítems para la venta o que se desean comprar, tal como funcionan los clasificados en un periódico. Estos modelos típicamente son manejados y proporcionados por proveedores locales de noticias. El precio puede variar o puede no ser especificado. Se incurren costos de colocar el anuncio, hágase o no la transacción. Este modelo en América Latina ha hecho presencia pero trabajan más como tablero de mensajes que como anuncios. Por otra parte, siendo que los proveedores del servicio también tienen medios impresos, están ofreciendo "dos por el precio de uno" es decir, que por el pago del anuncio en el medio impreso (que tendría mucho mayor impacto) les incluyen en el mismo costo, un anuncio similar en el sitio Web.

**AGENTE DE BÚSQUEDA:** Un agente, es decir, un agente de software inteligente o un "robot", es utilizado para efectuar una búsqueda del mejor precio para un producto o servicio especificado por el comprador, o localizar información difícil de ubicar. Una agencia de empleo, por ejemplo, puede actuar como un corredor agente, encontrando trabajo para quienes

lo buscan, o encontrando empleados para llenar posiciones dadas por los empleadores.

Hasta aquí el modelo de Corretaje, que es uno de los de más amplia utilización en los negocios en la red actualmente en América latina. El otro de mayor uso es el modelo de Publicidad que describimos a continuación.

### ::: PUBLICIDAD :::

El modelo de publicidad en la Web es una extensión del modelo tradicional de transmisión de medios. El transmisor, en este caso un sitio Web, provee el contenido, por lo general de manera gratuita. Este contenido está acompañado de servicios como correo electrónico, Chat, foros, y de mensajes publicitarios en forma de avisos (banners). Estos avisos pueden ser la mayor o única fuente de ingresos para el transmisor. El transmisor puede ser el creador de contenido o un distribuidor de contenido creado en otra empresa. El modelo de publicidad solo funciona cuando el tráfico al sitio está compuesto de un gran volumen de visitantes, o de un grupo altamente especializado. Al igual que el modelo de corretaje, el modelo de negocio de publicidad puede tomar varias formas:

**PORTAL GENERALIZADO:** Orientado a un tráfico de alto volumen, normalmente estimado en millones de visitas al mes, donde el tráfico es atraído por contenido o servicios genéricos o diversificados, como los buscadores y directorios, o sitios de contenido como AOL). El alto volumen de tráfico hace que la publicidad sea rentable y permite mayor diversificación de los servicios del sitio. La competencia por el volumen de tráfico ha llevado al empaquetamiento de servicios y contenidos gratuitos, como correo electrónico, portafolio de inversiones,



tableros de mensajes, chat, noticias, e información local.

**PORTAL PERSONALIZADO:** la naturaleza genérica de un portal generalizado no aporta mucho a la lealtad de los visitantes. Esto ha llevado a la creación de portales que permiten la personalización de la interfase y el contenido. Esta funcionalidad aumenta la lealtad a través del uso del tiempo del usuario en la personalización del sitio. El rendimiento económico está basado en el volumen de tráfico y posiblemente en el valor de la información obtenido del análisis de las escogencias de los usuarios. La personalización puede soportar un modelo de portal especializado.

**PORTAL ESPECIALIZADO:** También llamado un portal vertical. Aquí el volumen de tráfico es mucho menos importante que una buena base de usuarios. El volumen puede estar alrededor de medio millón a uno o dos millones de visitantes al mes. Por ejemplo, un sitio que atrae solo golfistas, o solo nuevos padres, puede ser muy buscado por anunciantes que están dispuestos a pagar un mayor valor para alcanzar esta audiencia en particular. Se espera una proliferación de este tipo de portales en el futuro cercano.

**INCENTIVOS POR ATENCIÓN:** El modelo de "pagar por atención" le paga a los visitantes por ver un contenido y llenar formas, o participar en rifas, o ganar puntos similares a los de las millas de viajeros frecuentes. Esta forma de mercadeo de la atención tiene una alta aceptación en empresas que tienen un mensaje muy complejo para transmitir y que de otra manera no podrían concentrar la atención del cliente. Este modelo fue iniciado por CyberGold (adquirido luego por Mypoints.com) con su comunidad de gane y gaste que une a los anunciantes que requieren este tipo de anuncio y a clientes que quieren ahorrar. Para

facilidad la transacción, la compañía desarrolló y patentó un sistema de micro pagos. En América Latina hizo carrera el servicio de MultiKredits, el cual ya no existe.

**MODELO GRATUITO:** Darle a los usuarios algo gratis como alojamiento de páginas Web, servicios a través del Web, acceso a Internet, computadores gratis, tarjetas gratuitas. Las cosas y servicios gratuitos atraen un gran volumen hacia el sitio dando así ingresos al proveedor del sitio mediante la publicidad que puede colocar en los servicios que da a cambio. En el caso del correo, la publicidad va abajo del mensaje escrito por el usuario, además de avisos en el sitio donde ofrece el servicio. En el caso del alojamiento de páginas Web, es una forma muy económica para el sitio que ofrece el servicio, hacerse a contenido y además a un sinnúmero de usuarios que le generan tráfico. Este modelo se puede mezclar con el de infomediario, el cual se discutirán e la próxima entrega.

**VENDEDOR DE OFERTAS:** En este modelo el vendedor vende sus productos típicamente al costo o por debajo del mismo, supliendo la diferencia y la utilidad a través de la publicidad. Los bajos precios atraen el tráfico haciendo que la publicidad sea rentable.

### ::: INTERMEDIACIÓN DE INFORMACIÓN :::

En este modelo, la información de los consumidores y sus hábitos de compra son tremendamente valiosas, en especial cuando esta información se analiza minuciosamente y se utiliza para dirigir campañas de mercadeo. Algunas empresas pueden trabajar como infomediarios (intermediarios de información) mediante la recolección y venta de información a otros negocios. Un infomediario puede ofrecer acceso gratuito a la Internet o computadores gratuitos a



cambio de información detallada sobre los hábitos de navegación y compra en la Internet de quienes reciben el bien o servicio gratuito. Este modelo tiene más perspectivas de éxito que el sistema basado en publicidad puramente. El modelo de infomediación también puede trabajar en la otra dirección, es decir, proveyendo a los clientes con información útil acerca de los sitios Web en un sector del mercado que compite por su compra. Este modelo se ve en dos formas:

**SISTEMA DE RECOMENDACIÓN:** Es un sitio que le permite a los usuarios intercambiar información entre sí sobre la calidad de productos y servicios, o de los proveedores con quien han tenido una experiencia comercial (buena o mala). Otros sitios llevan este concepto un paso más adelante integrando este sistema de recomendación con el sitio mismo mediante la inclusión de recomendadores entre el visor. Estos agentes monitorean los hábitos del usuario de tal manera que pueda aumentarse la relevancia de las recomendaciones que hace el sitio al visitante.

**MODELO DE REGISTRO:** En muchos de los sitios donde se provee información gratuita para ser utilizada a gusto del cliente, se está requiriendo que haya un registro para poder tener acceso a esta información. En este proceso de registro es posible que se recolecte o no información adicional. Este proceso de registro permite que se pueda efectuar seguimiento de los patrones de uso del usuario registrado, generando así información de mayor valor potencial para campañas publicitarias dirigidas. Esta es la forma más básica del modelo de infomediación.

**::: MODELO MERCANTIL :::**

Los participantes en este modelo son los mayoristas y detallistas de bienes y servicios, a los cuales se les está llamando e-istas (por su similar en inglés e-tailer). Las ventas se pueden efectuar con base en listas de precios o mediante subastas. En algunos casos, los productos y/o servicios pueden estar disponibles únicamente en el Web y no tienen una tienda tradicional en el mercado físico. Este modelo toma las siguientes formas:

**MERCADER VIRTUAL:** Un negocio que solo opera en el Web y ofrece bienes y servicios ya sean tradicionales o específicos al Web. El método de venta puede ser por lista de precios o subasta. Están surgiendo mercaderes de servicios como los que ofrecen "servicios de procesamiento de aplicaciones" aprovechando las tecnologías del web para presentar una alternativa a efectuar la inversión en un paquete costoso de aplicaciones.

**MERCADER POR CATALOGO:** Esta forma es simplemente la migración de la forma de colocar las ordenes para las ventas por catalogo. El medio pasa a ser basado en el web.

**SURF Y TURF:** Así se le ha llamado a las empresas tradicionales que han colocado su sitio para vender también en la Web. El modelo tiene potencial para conflictos entre los canales. Las tiendas físicas pueden convertirse en una parte clave dentro del proceso si se incorporan hábilmente en el modelo de operación en el Web.

**VENDEDOR DE BITS:** es un mercader que vende exclusivamente productos y servicios digitales, y en su forma más pura, conduce tanto la venta como la distribución en la Web.



**::: MODELO DE PRODUCTOR :::**

Este modelo está basado en el uso del poder de la Web para permitirles a los productores que tengan acceso al cliente directamente y de esta manera comprimir el canal de distribución, eliminando los mayoristas y detallistas. El modelo de productor puede basarse en eficiencia, (reducción de costos que puede o no ser pasada al cliente en forma de menores precios), mejora en el servicio al cliente, y un mejor entendimiento de las preferencias de los clientes. Negocios como los que venden productos perecederos pueden verse beneficiados por la eliminación en el tiempo de distribución.

**::: MODELO DE AFILIACIÓN :::**

En contraste con un portal generalizado, que pretende atraer un alto volumen de tráfico al sitio, el modelo de afiliación provee oportunidades de compra en cualquier parte que el usuario pueda estar navegando. Hace esto mediante el ofrecimiento de incentivos (en la forma de un porcentaje de los ingresos) al sitio del socio afiliado. Los afiliados proveen puntos de compra a través de clics al comerciante. Es un modelo en el cual se paga por desempeño, si un afiliado no genera ventas, no le representa ningún costo al comerciante. El modelo de afiliación es inherentemente apropiado para el Web, por lo que explica su popularidad. Variaciones de este modelo incluyen intercambio de anuncios, pago por clic, y programas de distribución de ingresos.

**MODELO DE COMUNIDAD**

La viabilidad del modelo de comunidad está basada en la lealtad de usuario, en vez del alto volumen que sirve como base

para muchos de los otros modelos. Los usuarios tienen una inversión alta tanto emocional como de tiempo en el sitio. En algunos casos, los usuarios son contribuyentes frecuentes de contenido. Tener usuarios leales que visitan periódicamente el sitio ofrece oportunidades para publicidad, intermediador de información, o de portal especializado. El modelo de comunidad puede también operar con un cargo de suscripción por acceso a servicios especiales.

**COMUNIDAD DE TRUEQUE COMERCIAL:** también conocida como comunidad Web vertical. Es como un sitio Web que actúa como un sitio esencial como fuente completa de información y dialogo para un mercado vertical en particular. En general una comunidad vertical contienen información de los productos en guías para compradores, directorios de proveedores y productos, noticias diarias de la industria particular, y ofertas de trabajo. Adicionalmente se facilita el intercambio de información negocio a negocio, complementando las ferias y las actividades de las asociaciones del gremio.

**REDES DE CONOCIMIENTO:** También conocidos como sitios expertos que proveen una fuente de información basada en la experiencia profesional o en la experiencia de otros usuarios. Los sitios normalmente se manejan como un foro donde las personas que requieren información pueden hacer las preguntas y recibir respuestas de, presumiblemente, alguien experto en la materia. Los expertos pueden ser empleados del sitio, una cuadrilla normal de voluntarios, o en algunos casos, simplemente una persona en el Web que quiere responder.

**::: MODELO DE SUSCRIPCIÓN :::**

Los usuarios pagan por acceso al sitio. Contenido de alto valor agregado es extremadamente necesario para que un



sitio funcione bajo este modelo. Contenido genérico de información como noticias, disponibles por doquier han comprobado que este tipo de información no son exitosas en el modelo de suscripción. En una encuesta de Jupiter Communications se encontró que el 46% de los usuarios de Internet no pagaría por ver contenido en el Web. Algunos negocios han combinado contenido gratuito para atraer volumen e ingresos, con contenido especial o servicios exclusivos para suscriptores.

**::: MODELO DE EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS :::**

Este modelo comprende la modalidad de cobro por uso, o pago por ver. Su éxito depende en la habilidad para cobrar por cada byte, incluyendo los micro pagos (esos pagos tan pequeños que no permiten ser pagados por tarjetas de crédito por los altos costos de procesarlos).

**::: CONCLUSIONES :::**

Hemos analizado nueve modelos de negocio, cada uno con sus variantes de implementación y clasificación. Es claro que en la medida que avance la red y que se encuentren nuevas formas de implementar modelos de negocios, definido como la forma y el medio para hacer una utilidad en una relación comercial, aparecerán muchos más modelos, algunos como refinamientos de los que ya hemos mencionado, y otros completamente nuevos.

Encontrar ejemplos de cada uno de los tipos es laborioso pero analizando cada una de las descripciones se puede encasillar cada sitio que visitamos en alguno de los modelos ya descritos. Por ejemplo Mercadolibre.com y Deremate.com son ejemplos del modelo de subastas. Los motores de búsqueda con sus directorios son práctico ejemplo de los portales generalizados, entre los

que encontramos a Yupi.com y Starmedia.com. Estos dos últimos también tratan de tener secciones generalistas tratando de conformar una comunidad, todos con el objetivo de vender mayor publicidad.

Sitios como laciudad.com son ejemplos concretos de comunidades virtuales dedicadas específicamente al esparcimiento, invitando a la participación de los usuarios en diferentes actividades, desde el correo hasta concursos, con programas tendientes a mantener la lealtad de los visitantes.

Como conclusión general, es importante que al establecer un sitio Web, se tenga previsto bajo cual de los modelos de negocio estará operando de tal manera que las expectativas de ingresos, participación y estrategias de mantenimiento sean apropiadas al requerido por el modelo seleccionado.

Contáctenos:

**PARA MAYOR INFORMACIÓN PUEDE CONTACTAR AL AUTOR VÍA INTERNET AL CORREO ELECTRÓNICO:**  
<mailto:docum@deltaasesores.com>  
**Ó VISITARNOS EN LA WEB:**  
<http://www.deltaasesores.com>