

4.1. ORIGEN DE “BUSINESS MODELS”

El término “business models” surgió en los años 80, en el contexto de las Ciencias Informáticas y las Tecnologías de la Información. Por aquellas fechas, los ordenadores ya habían adquirido la sofisticación necesaria para simular muchos procesos y actividades de negocio, pero el concepto “business models” era todavía de uso exclusivo para expertos y académicos que publicaban en periódicos especializados.

En los inicios de la década de los 90, Internet fue lanzada “oficialmente” al mundo y con la red cibernética este término se extendió e hizo su aparición en periódicos y revistas. De este modo, los artículos de e-Business de Wall Street Journal incluían afirmaciones sobre el impacto que estos modelos tendrían en la “reinención” de los negocios tradicionales. Y emprendedores multimillonarios promovían los nuevos modelos en la CNN, en CNBC y Bloomberg.

Desde entonces, el uso de Internet y de las Tecnologías de la Información han revolucionado el mundo y han implicado importantes cambios socioeconómicos. Han modificado las dinámicas competitivas tradicionales y han propiciado el nacimiento (o la desaparición) de industrias, de perfiles empresariales y formas de hacer negocio. El horizonte empresarial se ha tornado mucho más impredecible, complejo y hostil.



4.2. HERRAMIENTA CLAVE

En el sentido más básico, un modelo de negocio es un método de hacer negocios entre compañías que pueden apoyarse entre sí. El modelo de negocio presagia cómo una compañía puede tener beneficios de acuerdo con unas especificaciones según la posición ocupada en la cadena de valor. Además, un modelo de negocio es “una representación simplificada o descripción de un sistema o entidad compleja”, que ayuda a aprender, comprender, comunicar, analizar y tomar decisiones.

Dada la infinidad de contextos en que se ha utilizado recientemente el término “business models” también se define como “una herramienta analítica que ayuda a describir cómo se utiliza el capital organizacional (desde dinero a fábricas, patentes, organización y procesos, etc.) para crear ventaja competitiva”. Sirve para organizar, identificar y analizar las variables críticas de la ventaja competitiva y del éxito empresarial de una compañía.

No se puede confundir “business models” con la estrategia o misión de la empresa en la sociedad. Si se echa un vistazo a la tasa de mortalidad de las “dotcoms”, las empresas de Internet, se puede apreciar que el éxito sigue radicando en la configuración de una estrategia sólida con un modelo de negocio único.



4.3. MODELOS EXISTENTES

Algunos modelos son bastante simples. Una compañía produce un buen servicio y lo vende a los clientes. Si hay muchos clientes interesados, los ingresos de ventas exceden al costo de la operación y con ello la compañía tiene ganancias.

Otros modelos son más complejos, entonces radio y televisión se encargan de difundir la idea que a veces puede mezclar distribuidores, creadores de contenidos, publicidad, visitantes, etc. En estos casos al principio no se sabe quien va a ganar dinero, puesto que en el fondo la cuestión depende de muchos factores.

E-commerce ayudará a conocer a nuevas especies de los modelos de negocios. Aún más, la red es capaz de reinventar probados modelos. Un claro ejemplo son las subastas, es uno de los modelos de negocio más viejos, usados para fijar precios en mercancía agrícola, instrumentos financieros, antigüedades. Actualmente eBay ha popularizado el modelo de subastas difundiendo su aplicación en la red para una amplia gama de bienes y servicios.

Surgen además nuevos modelos que combinan modelos diferentes, cosechando en conjunto un modelo provechoso. Los modelos de negocio se desarrollan rápidamente en la red. Nuevas e interesantes variaciones pueden ser expectativas de futuro.

Estas perspectivas de futuro han originado una necesidad de protección de la propiedad intelectual. En el contexto de la comunidad legal, los modelos de negocio están definidos en el marco de la norma patentada. Recientemente el número de patentes ha ido creciendo por los modelos de negocios. En muchos casos, los modelos de negocio de la red patentados necesitarán resistir cambios antes de que podamos darlos por buenos.



4.4. ALGUNOS MODELOS

Actualmente se conocen una serie de modelos que a veces se han implementado, modificado o combinado dando lugar a nuevas formas del modelo. Probablemente en un corto espacio de tiempo surjan otros nuevos. En el cuadro que aparece debajo se hace una clasificación de los mismos:

MODELO	NUEVAS FORMAS
Brokerage Model	Buy / Sell Fulfillment Market Exchange Business Trading Community Buyer Aggregator Distributor Virtual Mall Metamediary Auction Broker Reverse Auction Classifieds Search agent Bounty Broker
Advertising Model	Generalized Portal Personalized Portal Specialized Portal Attention / Incentive Marketing Free Model Bergain Discounter
Infomediary Model	Recommender System Registration Model
Merchant Model	Virtual Merchant Catalog Merchant Surf-and-Turf Bit Vendor
Manufacturer Model	
Affiliate Model	
Community Model	
Subscription Model	
Utility Model	



Se pueden describir, a grandes rasgos de cada modelo lo siguiente:

Brokerage Model. Los agentes son comerciantes, ellos siempre conducen a compradores y vendedores y facilitan las transacciones. Esto puede ser B2B, B2C o C2C. Un agente gana dinero por cada transacción realizada.

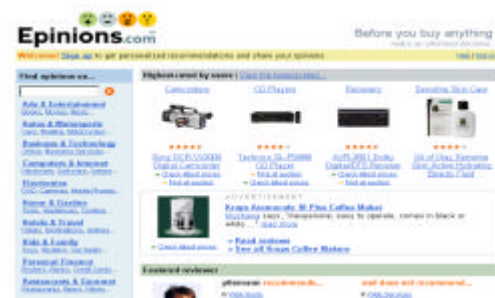


Advertising Model. Este modelo es una extensión de los medios de comunicación del modelo de difusión. El difusor, en este caso, un lugar en la red, proporciona contenidos y servicios mezclados con mensajes publicitarios, en forma de pantallas publicitarias. Las pantallas publicitarias pueden ser la mayor o única fuente de ingresos para el difusor. El difusor puede ser

un creador de contenidos o un distribuidor de contenidos creados en su lugar. El modelo publicitario sólo se lleva a cabo cuando el volumen de visitas es elevado y altamente especializado.



Infomediary Model. Trata sobre consumidores y sus hábitos de compra son totalmente evaluables. Especialmente cuando la información es cuidadosamente analizada y usada por compañías dedicadas a esto. Algunas firmas son capaces de poner en marcha este modelo reuniendo y vendiendo información a otras empresas. Un “infomediario” puede ofrecer a los usuarios de Internet libre acceso o hardware libre a cambio de información detallada sobre sus hábitos de compra y consumo. Esto es lo que sucedió probablemente en el modelo publicitario puro.



El modelo puede también trabajar en otra dirección: proporcionando a los consumidores información útil sobre lugares en la red en segmentos de mercado que compiten entre ellos.

Merchant Model. Clásica venta al por mayor y al por menor de bienes y servicios (cada vez más dirigido a hacerlo a medida). Las ventas pueden hacerse basadas en listas de precios o a través de subastas. En algunos casos, los bienes y servicios pueden ser únicos en la red y no se puede hacer una previsión del comportamiento de los usuarios.



Manufacturer Model. Este modelo es utilizado por los poderosos de la red permitiendo a los fabricantes alcanzar a compradores directamente y así acortar el camino de distribución. Dicho modelo puede estar basado en la eficiencia, (los costes económicos que pueden o no ser pasados al cliente) y mejoras de los servicios a los clientes, y un mejor entendimiento de las preferencias de los clientes. Los produc-

tos perecederos se benefician de la distribución rápida, como flores frescas, pueden obtener ventajas eliminando intermediarios.



Affiliate Model. Contrasta con los portales generalizados que permiten conducir un alto volumen de tráfico a un portal, el "Affiliate Model", proporciona oportunidades de compras donde siempre la gente puede estar innovando. Esto se hace ofreciendo incentivos de financiación (en la forma de porcentajes de rentas) a los asociados al portal. Los afiliados proporcionan puntos de compra cliqueando por todas partes a los comerciantes. Es un pago por realización de modelos, si un asociado no genera ventas, no representa costo al comerciante. El "Affiliate Model" es inherentemente

una fuente de convenios en la red, lo cual explica su popularidad. Las variaciones incluyen, cambio de paneles, pagar por cliquear e ingresos por compartir programas. Los problemas potenciales amenazan a la delantera que puede inhibir la difusión del modelo debido a la concesión de una amplia patente a Amazon.com.



Community Model. La viabilidad de este modelo está basada en usar lealtad (opuesto al elevado tráfico). Los usuarios hacen una alta inversión tanto en tiempo como en motivos, para el portal. En algunos casos, los usuarios son contribuidores regulares de contenido y/o dinero por ejemplo, haciendo que visiten continuamente las ofertas publicitarias o portales especializados. Este

modelo puede también organizar un convenio de suscripción para servicios premiados.



Subscription Model. Los usuarios pagan por acceder al lugar. Los contenidos de alto valor añadido son esenciales. Los nuevos contenidos genéricos han proporcionado el mayor éxito a este modelo. Algunos usuarios para poder suscribirse ofrecen libremente contenidos o servicios muy solicitados.



Utility Model. Es una medida usada tanto para pagar como para acceder. El éxito puede depender de la habilidad de cobrar paso a paso, incluyendo micropagos (pagos pequeños con tarjeta).



4.5. EL MODELO

Al definir un modelo de negocio se deben plantear las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los actores implicados y cuáles son sus roles?
- ¿Qué intercambian y cómo lo llevan a cabo?
- ¿Cuánto valor se añade o se pierde en el intercambio?
- ¿De dónde vienen los ingresos?

Para responderlas antes se van a definir ciertos términos que no permitirá equivocación:

- **Actores** Se refieren a los distintos participantes implicados en la transacción empresarial. Tienen múltiples atribuciones según su tamaño, ubicación geográfica, estatus legal, etc. De este modo un actor puede ser un “ network” que agrupe a varias organizaciones, a una empresa o un solo individuo. Y ese mismo actor puede pertenecer a una compañía, a un departamento, a una unidad de negocio o puede ser externo a la empresa (proveedor o cliente). Como ejemplos de modelos simples basados en la descripción de los actores están los modelos B2B, B2C y C2C.
- **Roles** Los actores interpretan diferentes papeles o roles en la transacción: unos venden, otros compran, fabrican, proveen, agregan, distribuyen, asesoran, educan, investigan, etc. Los agregadores y los marketplaces (compra-venta) son modelos basados en los roles de los actores empresariales.
- **Bienes** Se transfieren de un actor a otro y pueden ser tangibles o intangibles. Los primeros, en la mayoría de los casos, son productos físicos; mientras que la información, los servicios y la transmisión del conocimiento son ejemplos típicos de intangibles. Un informe diario ilustra el modelo de intercambio de bienes, en este caso información.



- **Flujos** Son los cauces por los que circulan los citados bienes entre los mencionados actores. Engloban a los típicos canales de distribución como puntos de venta, centralitas de televenta, Internet, etc.
- **Valor** Incluye desde el sentido material del término hasta matices de lealtad, calidad de servicio y tiempo. Para un actor empresarial, la participación en un negocio puede producir beneficios o pérdidas. Si se trata de un cliente, el valor puede reducirse a tiempo, calidad de servicio o simple placer.



4.6. GENERACIÓN DE VALOR

Internet ha llegado al mundo de los negocios entre empresas gracias a una infraestructura cada vez más desarrollada, al creciente interés de las compañías y a la nueva tecnología, la cual, hace posible la actuación entre los distintos agentes, en un mercado realmente “online” y transparente.

Este concepto de transparencia es un valor añadido en sí mismo manifestándose en cuatro distintos niveles:

- Transparencia en el precio, al no existir segmentación geográfica ni diferencias por el tamaño del cliente.
- Transparencia en la disponibilidad del producto o servicio demandado.
- Transparencia en el aprovisionamiento del producto.
- Transparencia en el producto debido a su homogeneización según los estándares predefinidos.

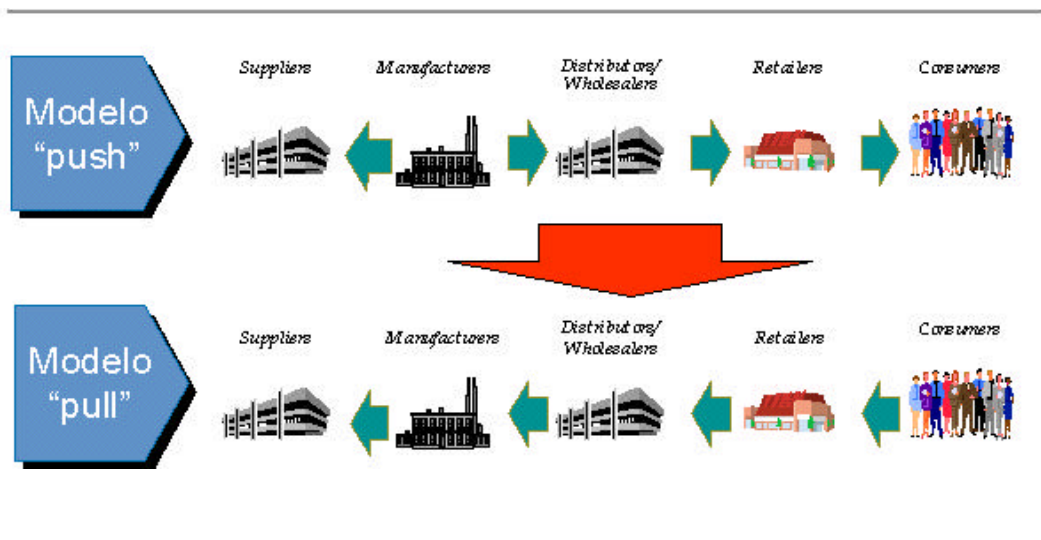
Este grado de transparencia implicará que la centralización de estos compradores y vendedores en los marketplaces o e-markets tengan grandes consecuencias en los factores principales de toda industria: la competitividad, la herramienta precio como variable a ajustar por el propio movimiento del mercado y las eficiencias que se consigan con el juego de todos estos elementos.

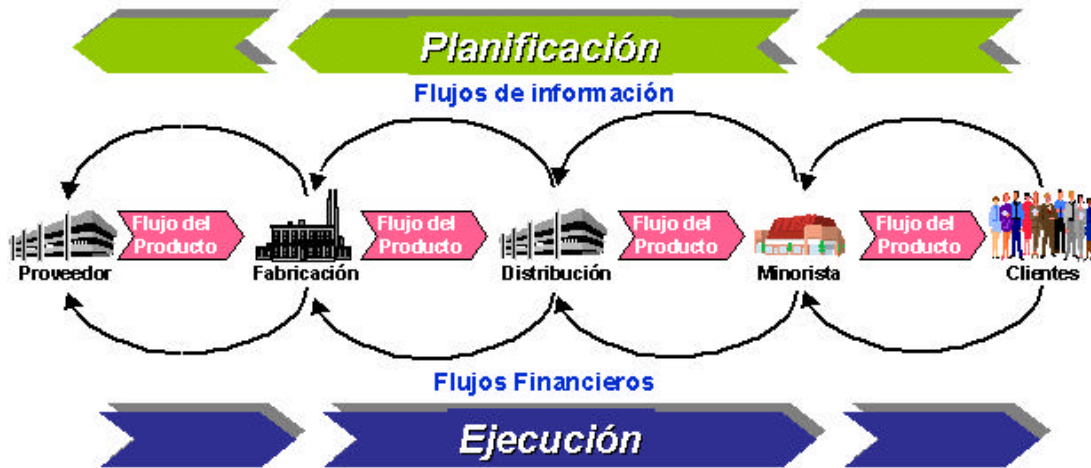
Con todo esto, se observa que, gracias a este medio, existe la posibilidad de disponer de una información correcta sobre todo lo que acontece en los mercados digitales, lo que incluso, podrá hacer que cambien muchas de las conductas que hoy en día presentan compradores y vendedores, ante lo que es y supone el intercambio de mercancías en la red a través de una colaboración mutua.



Los modelos de negocio, tal y como se han definido, sirven para describir y evaluar el comportamiento empresarial en entornos complejos, dinámicos y de elevada competitividad. Un modelo meticulosamente definido permite que la cúpula directiva ponga en práctica estrategias arriesgadas, identificando previamente los requerimientos empresariales y las claves del éxito. Por ello, si se construyen organizaciones en las que los actores comprendan su misión, sus roles y los flujos que generan valor, estaremos preparados para accionar la llave que nos abrirá las puertas de la tan recurrida Nueva Economía.

En la figura que aparece a continuación se compara el “modelo pull” con el “modelo push”. En el primero es el cliente el que fija la necesidad, la información pasa por el minorista, distribuidor hasta llegar a la fábrica y finalmente las necesidades de ésta se las pide a sus proveedores. La aplicación de este modelo ha surgido con la nueva tecnología, hasta entonces, sólo se aplicaba el “modelo push”, en el que la empresa fabricaba unos productos y luego tenía que venderlos.



FLUJOS DE CREACIÓN DE VALOR

En esta figura se observa que los flujos que actualmente generan valor son los que van del cliente al proveedor. El flujo de información a través de Internet no es costoso. Además el flujo financiero permite que cuando la empresa inicia el proceso de fabricación ya cuenta con parte o el total del costo de fabricación. Estos dos flujos llevan el mismo sentido que la planificación, que es lo que se ha invertido respecto a los valores tradicionales.

