

# Modelos de negocio en el comercio electrónico

por: Luis Guillermo Restrepo Rivas  
<http://LuisGuillermo.com>  
x@LuisGuillermo.com

Una red mundial de comunicaciones mediadas por un gran poder computacional tiene implicaciones en la economía que aún no alcanzamos a evaluar cabalmente, y por esto, como lo expresa Nicholas G. Carr, uno de los editores de *Harvard Business Review*, por ahora se trata más de probar hipótesis por medio de “modelos de negocio” que de seguir conocidas “estrategias” no aplicables ante las nuevas condiciones creadas por la red.

Internet y sus tecnologías asociadas dan al comercio interesantes posibilidades, tanto desde el punto de vista de proveedores como de consumidores. Por ejemplo:

Para los proveedores y comerciantes:

- Mayor facilidad para llevar estadísticas de diverso tipo sobre sus clientes y su negocio, incluyendo la posibilidad de adquirir datos y perfiles de los clientes en un formato que facilita su inmediata sistematización y su aprovechamiento como “inteligencia comercial”.
- La oportunidad para comercializadores que organizan ofertas de diversos fabricantes y se especializan en la agregación de información, la venta, la atención al cliente, la gestión del despacho y la entrega, y el valor agregado de información sobre productos, esta última inclusive aportada por los mismos clientes.
- El acceso relativamente fácil a un mercado potencial muy amplio, en principio de dimensiones mundiales. Es por esto que se tornan viables negocios cuyas demandas limitadas en una región los hacían imposibles en el pasado.

Para los compradores o consumidores:

- El acceso fácil a multitud de ofertas.
- La capacidad de comparar las ofertas, bien sea personalmente, o con ayuda de los servicios de “agentes de software” o “infomediarios” (intermediarios de información).
- La posibilidad de compartir información, evaluaciones y opiniones sobre los productos con muchos otros consumidores.
- La posibilidad de asociarse temporalmente con otras personas que buscan el mismo producto, para formar una demanda agregada susceptible de obtener precios más favorables.

Posibilidades como estas están teniendo efectos en la concepción de modelos de negocio y en los mecanismos de determinación de los precios de los productos.

La práctica de los precios fijos, que tomamos como natural, justa o democrática, realmente fué un concepto que se afianzó con la industrialización y el crecimiento de los mercados, sustituyendo prácticas anteriores usuales en comunidades pequeñas como el trueque, el regateo y la determinación del precio según la oportunidad y el cliente. La red mundial, al llevarnos hacia una aldea global, facilita el resurgimiento de esas prácticas, ahora a escala mundial.

Una posible clasificación de modelos de negocio en el comercio electrónico, según la competencia o colaboración -a través de la red- entre los participantes, y según el mecanismo de determinación de precios, es la siguiente:

### **Comprador individual, vendedor individual**

Este es el esquema tradicional, con precios fijos e iguales para todos los clientes, trasladado al ciberespacio. Aquí la novedad está principalmente en las dimensiones posibles del mercado y en la agilidad y potencia del manejo de la información, características comunes a los demás modelos que se describen a continuación.

### **Comprador individual, vendedores compitiendo**

Es el equivalente al esquema de la licitación: Un potencial comprador publica en la web su requerimiento de un producto o servicio, y varios potenciales vendedores hacen sus ofertas. La transacción se realiza en las condiciones más favorables para el comprador: el precio final es el menor de los postulados.

Firmas como Imandi.com, Respond.com, iWant.com y eWanted.com utilizan este tipo de modelo. Este esquema tiene una potencialidad enorme para que las empresas obtengan buenos precios de sus proveedores de una manera sumamente expedita.

### **Comprador individual, vendedores colaborando**

Este modelo corresponde a la conformación de un producto o servicio compuesto, en el que cada vendedor colabora aportando una parte. El ejemplo típico es el caso de contratar a través de la red la realización de un proyecto de cierta complejidad, en el que se requiere la participación de contratistas de diferentes disciplinas, los cuales se pueden coordinar a través de la misma red. El precio de la transacción es el acordado por todas las partes.

### **Compradores compitiendo, vendedor individual**

Es el esquema tradicional de la subasta o remate, solamente que ahora puede tener dimensiones mundiales y agilidad electrónica: Un potencial vendedor publica en la web la oferta de un producto, y varios potenciales compradores compiten en un proceso de puja declarando los precios que están dispuestos a pagar. Cada participante va conociendo los precios declarados por los demás, los cuales aumentan, hasta que la transacción se realiza al precio máximo, o sea en las condiciones más favorables para el vendedor.

Tradicionalmente este esquema se había utilizado principalmente para productos únicos o escasos, por ejemplo objetos de arte o del interés de coleccionistas, pero ahora se ha extendido a otros productos, y cualquier persona puede colocar objetos en subasta utilizando los servicios de algunos sitios web. Igualmente algunas empresas lo están experimentando como su canal de ventas en-línea.

Las más destacadas empresas que usan este modelo son: eBay, Amazon.com y Yahoo, pero han surgido ya muchos seguidores que esperan replicar el éxito de aquellos (es digno de mencionar que eBay reporta tener más de 7.7 millones de personas registradas).

## **Compra grupal: Compradores colaborando**

Este es un esquema de agregación de demanda: varios compradores, interesados en ejemplares de un mismo producto, se coordinan gracias al poder de comunicación ofrecido por la red, para realizar una compra de mayor volumen, logrando descuentos respecto al precio que cada uno obtendría si comprara por separado y en distintos tiempos.

Aunque a primera vista en este modelo los mayores beneficiados son los compradores al obtener mejores precios, el vendedor también se beneficia dado el mayor volumen de negocios. Además, otro efecto es que posiblemente algunos clientes que pensaban comprar el mismo objeto en el futuro, se decidan a hacer la compra al darse cuenta de que pueden participar ya en un grupo de compradores y obtener así mejor precio.

Este esquema se puede combinar con varios vendedores compitiendo por el negocio, como en la licitación. En este caso el grupo de compradores estará interesado en el vendedor que le ofrezca las mejores condiciones, lo que muchas veces equivale al menor precio.

Las primeras firmas en utilizar este modelo han sido Mercata.com y Accompany.com.

## **“El cliente pone el precio” y Regateo**

Los compradores dicen cuánto están dispuestos a pagar, y los vendedores deciden si ofrecen sus bienes o servicios a esos precios. La primera firma en experimentar con este modelo ha sido Priceline.com. Este esquema puede ser un buen mecanismo para que los vendedores encuentren la oportunidad de liquidar excedentes de inventario a buenos precios.

Por otra parte, algunos sitios, como NexTag.com, HaggleZone.com y MakeUsAnOffer.com, exploran la viabilidad de permitir el regateo o negociación del precio.

## **Precio por debajo del costo**

Firmas como Buy.com y Onsale.com están probando un modelo basado en comenzar a vender al costo o por debajo de este, con el objetivo de atraer una clientela voluminosa y fiel, y luego, gradualmente, ir teniendo ganancias con el ofrecimiento de productos “empaquetados”, además de ingresos por publicidad.

## **Precio cero**

Este modelo se basa en la posibilidad de obtener otra fuente de ingresos, usualmente la publicidad, que subsidie al producto o servicio gratuito. En Internet ha sido ensayado hasta ahora por muchos sitios web en servicios como el suministro de información y el correo electrónico.

Actualmente, en sitios como [www.xdrive.com](http://www.xdrive.com), [www.driveway.com](http://www.driveway.com), [www.freedrive.com](http://www.freedrive.com) y otros, es posible obtener espacio en disco gratis para almacenar nuestros archivos y acceder a ellos desde cualquier parte del mundo. También el servicio de acceso a Internet está siendo ofrecido con este modelo gratuito por empresas como NetZero, 1stUp.com, [www.microav.com](http://www.microav.com), [www.freei.net](http://www.freei.net), [www.tritium.net](http://www.tritium.net) y [www.worldspy.com](http://www.worldspy.com).

El revelado e impresión de fotos es otro de los servicios que se darán gratuitamente, por firmas como Snapfish.com, a cambio de que el cliente suministre información personal y tolere la publicidad. Otros competidores en este mercado específico son: Ofoto.com, PhotoAccess.com y Shutterfly.com.

En el caso del sostenimiento por publicidad, los verdaderos clientes son quienes pagan, o sea los anunciantes, y lo vendido es el acceso a unos clientes potenciales y con perfiles cada vez mejor conocidos.

## **El Trueque**

Un grupo de sitios web, como: Swap.com, WebSwap.com, Intellibarter.com, MrSwap.com, y SwapRat.com están trabajando con un modelo de negocio consistente en facilitar el trueque o intercambio de bienes entre las personas, sin que sea necesaria la mediación de dinero entre estos. Cada persona es simultáneamente comprador y vendedor.

Estos sitios web son muy nuevos, pero ya se están diferenciando entre sí por el segmento de mercado al cual sirven, por ejemplo: adolescentes o adultos, y por el tipo de artículos que normalmente se intercambian en ellos, por ejemplo: discos compactos, libros, etc. En general, inicialmente estos sitios tratarán de no cobrar por sus servicios, aunque probablemente algunos lo hagan en el futuro.

Retornar al trueque, antiquísimo mecanismo remplazado por el dinero, puede parecer extraño, pero, al menos por ahora, este modelo ha conseguido adeptos entre algunos inversionistas.

Un aspecto interesante es que así se pueden poner en contacto personas con intereses comunes, por ejemplo: amantes de la música, y de esta manera facilitar la formación de una “comunidad”, factor al que diversos estudios sobre los negocios en Internet atribuyen un valor importante por fomentar la fidelidad del cliente.

## **Otras Clasificaciones**

Esta clasificación de modelos de negocio en el comercio electrónico, no es la única posible. Don Tapscott -autor del libro *La Economía Digital-*, y sus colaboradores David Ticoll y Alex Lowly, de la *Alliance for Converging Technologies*, han propuesto, siguiendo otros criterios, una clasificación en 5 tipos:

Agora: Que agrupa los esquemas donde el precio se negocia entre vendedores y compradores, Ejemplos: eBay y Priceline.com.

Agregación: Comercializadores que agrupan productos de diversas fuentes. Ejemplo: Amazon.com

Alianza: Modelo centrado en la creación de una comunidad que colabora a través de la red para un fin común. Ejemplo: ICQ y America Online.

Cadena de Valor: Modelo orientado al diseño y entrega de un producto o servicio integrado para satisfacer al cliente. Ejemplos: Dell Computer y Cisco Systems.

Red Distributiva: Negocios centrados en optimizar la distribución. Ejemplo: Federal Express.

Tapscott y sus colegas coinciden en que la clave para competir en la economía digital es la innovación en el modelo de negocio y sus interacciones con los demás agentes, posibilitadas por la red. Los demás factores, como la calidad de los datos, el buen uso de la información, la agilidad de la fuerza de ventas, el mercadeo innovador o la reingeniería, solamente contribuyen como higiene corporativa.

## **En Conclusión**

Como vemos por los modelos de negocio mencionados, estamos en una etapa de experimentación y pruebas, donde todavía no hay suficiente experiencia respecto a la respuesta del mercado, para concluir claramente acerca de cuáles modelos serán finalmente exitosos, y en cuales nichos y bajo que condiciones son viables y rentables.

Estamos en una interesante época abierta a la imaginación, a las iniciativas en comercio electrónico, abierta a la concepción de esquemas que aprovechen estas tecnologías para los negocios, y abierta a la creatividad en la realización de aplicaciones de software que concreten los modelos concebidos.

Luis Guillermo Restrepo Rivas  
<http://LuisGuillermo.com>  
x@LuisGuillermo.com