

## **Modelos de Negocio en Internet**

**Daniel Collico Savio (collicod@advance.com.ar)  
Telefónica de Argentina**

### Introducción

La historia de nuestra civilización es una sucesiva exploración de redes. En un principio las ciudades en las riberas de los ríos favorecían el transporte de bienes y de gente a lo largo de los cursos fluviales. Siglos más tarde tuvo lugar el desarrollo de carreteras y vías férreas, y ya en nuestros días las florecieron las redes de telégrafos y teléfonos. Es parte de la naturaleza humana el estar "navegando", mucho antes de que oyéramos hablar del Netscape.

Tras un lustro de actividad comercial, Internet se nos presenta ahora como una vasta y nueva red que nos ofrece un increíble poder de conectividad e inmediatez. Allí vivimos, aprendemos, jugamos y trabajamos. Más allá de un primer acercamiento tecnológico, Internet puede ser descripta en términos de una transformación económica, social y cultural.

En lo que respecta a modelos de negocios, es probablemente uno de los temas relativos a la web más discutidos y menos entendidos. Se dice que Internet cambió la forma tradicional de hacer negocios, pero hay poca evidencia acerca de ello.

Muy básicamente, un modelo de negocios es un método de hacer un negocio por el cual una empresa puede generar ingresos y sostenerse. Este modelo explica cómo una compañía hace dinero, especificando dónde está situada en la cadena de valor.

Algunos modelos son terriblemente sencillos. Vender un determinado bien o servicio a ciertos clientes es un ejemplo. Hay ganancia cuando los ingresos provenientes de estas ventas exceden el costo de la operación. Otros modelos pueden ser más complicados, como la transmisión de radio y televisión por aire, que es gratis desde hace casi un siglo. El ente difusor es parte de una compleja red de distribuidores, creadores de contenidos, agencias de publicidad y espectadores; en esta cadena, la ganancia no se advierte de forma inmediata, y hay muchos factores implícitos.

No existe una única clasificación posible acerca de la forma de hacer negocios en Internet. Michael Rappa y Jeffrey Rayport ofrecen en la web dos alternativas recomendables; más modestamente, aquí va una tercera.

Venta (eTrade, Amazon)

Subastas (eBay)

Publicidad (Yahoo!)

Acceso (AOL)

Otros (The Economist, NetZero, The Hunger Site, etc.)

Venta de productos y servicios

Los modelos de intermediación son hacedores de mercados: juntan compradores y vendedores y facilitan la transacción. Pueden ser negocios entre empresas (B2B), hacia consumidores (B2C), o entre consumidores (C2C). Un intermediario hace la diferencia cobrando un arancel por cada transacción realizada.

Dentro de esta categoría también están llamados e-tailers, mayoristas y minoristas de bienes y servicios. En este subgrupo las ventas se basan en una lista de precios o a través de subastas.

Dentro de este grupo están los brokers financieros (eTrade) y los agentes de viajes. Aquí el broker cobra al comprador y/o al vendedor un honorario por la transacción.

También se encuentran en este grupo los hacedores de mercados B2B, como MetalSite o ChemConnect. El broker típicamente carga al vendedor una comisión basada en el valor de la venta. A menudo, el mecanismo de obtención del precio definitivo es una subasta.

El aglutinador es otro submodelo posible donde se juntan compradores en torno a una compra global. Aquí, los potenciales compradores son individuos contactados via Internet que logran finalmente un descuento por volumen. Este submodelo fue entusiastamente aplicado en Latinoamérica: Comunia y Agrupate son dos ejemplos, ninguno de los cuales tuvo éxito.

El Mall Virtual consiste en poner en un web común una serie de tiendas online. El negocio consiste en cobrarle a estos "recién llegados" al mundo de Internet una tarifa por diseño de web, setup, y tal vez comisión por transacciones (Yahoo! Store es un buen ejemplo).

El Metamediario no es más que la evolución del Mall Virtual, garantizando la satisfacción del cliente y ofreciendo servicios financieros y garantías (Hot Dispatch).

Más interesante que los anteriores es el Comercio Virtual, que opera sólo en la Web ofreciendo productos diversos a través de precios de lista. Amazon es el caso paradigmático, pues se ha convertido en el sinónimo del e-commerce. Hoy por hoy es una de las pocas marcas de Internet reconocidas en el mundo entero. Su encanto se debe a que es probablemente el sitio más barato y más completo para encontrar libros y CDs, y ha hecho una increíble inversión en almacenaje y métodos de distribución. Además es pionero en hacer un DataMining inteligente de sus clientes y en recomendarle las ofertas que más se adecuen a su perfil: 60% de las ventas provienen de clientes ya constituidos.

Por otro lado, Amazon no tiene ganancias y sus acciones han caído un 90% el último año. Jeff Bezos (su CEO) ha aconsejado a los pequeños inversores que no pongan su dinero en acciones de Internet, concepto que tal vez incluya a su propia firma.

#### Subastas

Tal vez en esta categoría el impacto de la web sea más evidente. El broker le cobra al comprador una comisión, típicamente proporcional al valor de la transacción. El vendedor elige automáticamente la mayor oferta hecha por un comprador virtual, partiendo de la base de un mínimo.

En la subasta común las reglas de la oferta siguen un modelo de negocios antiguo como la historia misma, largamente usado para ajustar los precios de bienes agrícolas, objetos de arte y antigüedades. La mayor "baza" es la que finalmente realiza la compra, y aquí eBay es el ejemplo sobresaliente. Esta firma, fundada en 1995, provee millones de subastas, y miles de objetos para elegir cada día. eBay gana con un pequeño margen del 7% al 18% de las ventas, en función del servicio. Los analistas esperan que el margen operativo de esta empresa sea mayor en el futuro, junto con una mayor diversidad en la oferta de bienes. Esta expansión requiere de socios como Microsoft, que en marzo de 2001 ha anunciado una alianza estratégica con eBay para desarrollar aplicaciones de e-commerce y expandir la presencia de ambas compañías en la Web. Microsoft no es exactamente un representante de la Vieja Economía, aunque en términos de Internet es al menos un gigante de mediana edad.

En la subasta en reversa, en cambio, el comprador tentativo hace una oferta final para un dado bien o servicio, y el broker es el que busca cerrar la venta. A menudo, la comisión que se lleva el broker es la diferencia entre la oferta y el precio de cierre, junto con un eventual cargo de procesamiento. Esto es muy usual en la venta de automotores y pasajes aéreos (Priceline.com).

Los agentes de búsqueda, finalmente, son "robots" inteligentes que buscan en la red el mejor precio para un bien o servicio especificado por el comprador, o para localizar alguna información valiosa (MySimon, RoboShopper, ShopFind). También se usa este método en agencias de empleos (CareerCentral).

## Publicidad

Un sitio web basado en publicidad no es más que una extensión del modelo tradicional de transmisión en diversos medios. El propio web site es el “emisor” y provee contenido usualmente gratis y servicios (webmail, chat, etc.) En las páginas del sitio aparece publicidad en forma de banners, patrocinios, etc. Así, el modelo de negocio funciona cuando el volumen de páginas vistas es grande, en los llamados “portales”, una palabra usada en demasía.

En el portal horizontal –como primer ejemplo- pasan decenas de millones de visitas al mes. Este tráfico sólo puede ser provocado por enormes cifras publicitarias o por contenidos realmente atractivos.

La figura muestra el número de usuarios del Portal TopMail de Telefónica de Argentina. TopMail fue lanzado en Oc1998 y llevó a cifras masivas (250 mil usuarios) en un año y medio. No obstante, su modelo de negocio, basado en banners, sufrió las consecuencias de la caída en la publicidad interactiva. La ecuación en el gráfico revela que el efecto del marketing viral es predecible.

Yahoo! pareció ser al principio de los tiempos internetianos la compañía que lo tenía todo claro. En seis años logró transformarse de un grupo cool de estudiantes de garage que armó una lista de sitios Web, a un impresionante network visitado por casi 200 millones de personas al mes. Pocas firmas podían decir que tenían tantos clientes. Llegó a trepar al puesto 18 del ranking FT500, por encima de gigantes como AT&T o BT, en el año 1999, mas después de la explosión de la burbuja del Nasdaq, sus ventas por publicidad disminuyeron y sus expectativas –como el valor de su acción- se han empobrecido por un factor diez.

El problema actual de Yahoo! no reside en atraer usuarios, sino en buscar una variante para su modelo de negocio, basado fundamentalmente en ingresos por publicidad que no se consiguen tan fácilmente como parece indicarlo el siguiente gráfico.

Los portales Verticales o “Vortales” son aquellos donde el volumen no es tan importante como una base de usuarios fieles bien definida. Se limitan a provocar alrededor de un millón de visitas mensuales. Un sitio de golfistas o de padres recientes pueden ser una chance mejor para publicitar productos muy específicos, y llegar a un cierto target.

En el modelo Free se le brinda a los usuarios algo gratis, como web hosting (Geocities, Tripod, Xoom), acceso a Internet (Alternativa o Tutopia, en el ámbito latinoamericano), tarjetas electrónicas (BlueMountain), etc. Esto redundo en un gran volumen de tráfico y puede fomentar la obtención de publicidad.

## Acceso

El negocio de contenidos fue –hace cosa de un lustro- un magnífico negocio. La base de este negocio eran los ingresos por pulsos telefónicos de los millones de usuarios de AOL.. La política inicial de este ISP de tarifa taxi provocó el florecimiento de los proveedores de contenido que fueron la base de las páginas de AOL. En rigor, hasta el día de hoy miles de servicios de información aún prosperan en este esquema (el anciano Minitel francés es un ejemplo).

Cuando AOL cambió su estrategia a favor de una tarifa flat terminó este negocio a otro, que es el de la certeza de los 25 dólares mensuales.

Como indica el gráfico, no todos las llamadas de Internet duran lo mismo. La lección de AOL indica que el rol de ISP puede cambiar año tras año, y no ser en el futuro el de la mera conectividad, sino ir agregando valor en una “cadena” de servicios:

Acceso: el ISP es el camino principal a la carretera de Intenet, retomando la metáfora del inicio de este artículo.

Servicios Premium: disponibles a medida que las conexiones sean veloces.

Servicios para móviles, que están en auge porque le permiten al ISP ser independiente de las limitaciones temporales. El éxito de Internet se debe en parte a que se han trascendido las limitaciones espaciales. De igual forma, los servicios pull de la actualidad deberían ser reemplazados por servicios push de cierta inteligencia, en la medida en que el ISP cuenta con una información absolutamente rica acerca de quiénes y cómo son sus usuarios, y qué es relevante para ellos.

Los ISPs debieran posicionarse mejor en cuanto a servicios basados en la ubicación geográfica. De esta forma sus clientes podrán obtener información relevante a dónde estén situados en ese momento (geo-referenciación). Hay alianzas recientes que demuestran la importancia de este concepto: Telekom junto a Compaq Computer proveerán acceso móvil a las aplicaciones de Microsoft Exchange. El grupo, llamado conectará dispositivos móviles como Pocket PCs, celulares WAP o teléfonos con browsers HTML.

Finalmente, otro rol posible del ISP es el de filtro ante mensajes no solicitados (spam) o ante información que no le sea contextualmente interesante al cliente en ese momento.

Otros

Contrapuesto al portal generalizado, el modelo de Afiliación provee oportunidades de compra o porcentajes de ingresos a cualquier internauta que se proponga como socio. Se puede usar un modelo de millaje, recompensando la performance del afiliado: si éste no genera ventas, tampoco será un costo para el organizador.

Las variantes son innumerables, desde el intercambio de banners hasta los pagos por click en publicidades. La ventaja principal es la difusión sin gran costo en cientos o miles de webs de un bien, sin necesitar para ello la construcción de un gran portal, y pagando comisiones sobre ventas efectuadas.

Otra variante que explora la lealtad del usuario es el modelo de Comunidad. Los usuarios invierten tiempo y emoción en la customización de un sitio. A este tipo de internautas se les ofrece luego publicidad, infomediación o suscripciones premium. Existen páginas basadas en una contribución voluntaria del usuario (ScottMcCloud.com).

En el modelo de Filantropía las organizaciones sin fines de lucro (NGOs, NPOs) pueden buscar soporte de organizaciones de caridad. Internet provee la gran posibilidad de hacer que las donaciones sean más eficientes (Charitable Way, TheHungerSite, etc) mezclando el auspicio de corporaciones con un simple click del visitante.

Los sitios de Expertos proveen información específica basada en profesionales que son parte del staff o en los mismos usuarios (ExpertCentral, Datos en la Web in LatinAmerica) para consultas mayormente tecnológicas. Otro ejemplo Atómica, donde se incluye un software experto en la PC del usuario y se migra al modelo publicitario.

El Infomediario es un modelo que se basa en que la información personal de los internautas y en el análisis de sus hábitos de compra. El infomediario ofrece al interesado algún bien o servicio gratis (acceso de Internet, en el caso de NetZero) a cambio de esta información personal, que a su vez es vendida a otras compañías.

El sistema de recomendación es semejante. Es un web site donde los usuarios intercambian información acerca de calidad de productos, precios, o experiencia de compras. (Deja en Estados Unidos, Livra in LatinAmerica). Estos agentes monitorean los hábitos de los usuarios, incrementando la relevancia de la información.

No ha muerto aún la esperanza del modelo de Suscripción. En el modelo inicial de contenidos gratis, existen sitios basados en la información del usuario (registro). Este proceso permite seguir los hábitos de navegación de los usuarios y genera información relevante para campañas de publicidad (la versión online del New York Times es un ejemplo).

Cuando se trata de contenido de alto valor, puede darse el caso de que haya usuarios que paguen por acceder al web site (Wall St. Journal, The Economist). Las últimas noticias revelan que sitios intermedios (Salon.com, Slate.com) que saltaron a la arena de Internet alrededor de un lustro atrás, tienen gran dificultad en sostener su negocio.

### Conclusiones

El objeto de este trabajo es analizar distintos modelos de negocios en Internet, mucho de los cuales han fallado en algunas concepciones básicas de la llamada Vieja Economía. Pero... es correcto hablar de Vieja o Nueva Economía? Si así fuera, la primera ahora estaría tomándose revancha de la segunda... la cual estaría próxima a desaparecer. Parece más adecuado adoptar una postura más amplia: si un negocio sufre de varios problemas congénitos, esto no tiene relación con Viejas o Nuevas Economías.

En sólo tres o cuatro años muy cortos, se han presentado soluciones mágicas que parecían destinadas a revolucionar el mundo. Sólo había un problema: estas soluciones tenían una "ventana de oportunidad" de días, no ya de meses.

Tras el auge del negocio de la conectividad y el contenido –el caso de AOL- apareció el segundo gran modelo, impulsado por la publicidad.

Esta variante –cuyo estandarte es Yahoo!- tuvo grandes dificultades. Determinar las tarifas apropiadas de CPM (costo de mil banners publicitarios), medir correctamente las visitas a las páginas, cerrar contratos por auditorias y hacer eficiente el mensajes a las viejas y poderosas empresas, que visiblemente no terminaron de adoptarlo.

A través de alianzas parece razonable que las dotcom se vayan asemejando a las firmas tradicionales y reciban valuaciones más razonables –más bajas-.

La rareza de que Yahoo! fuera la excepción –una dotcom solvente- ha terminado este año. Yahoo! ahora necesita un socio del mundo convencional: esto se puso de manifiesto con los sondeos de Disney, Vivendi y Viacom. Paradójicamente, voceros de Viacom afirmaron en las épocas de bonanza que adquirirían Yahoo! si la acción estuviera a \$15. Lo que pareció broma en ese momento (con la acción a \$237) no es más que realidad en este momento, dando un marco de razonabilidad a la oferta. Además, la presunta independencia de management de Yahoo! no es tal desde la caída de su CEO, Tim Koogle, en marzo.

Analizando más en detalle el modelo publicitario, se puede afirmar que las expectativas fueron desmedidas y que los dólares simplemente no llegaron. Las estimaciones de Jupiter, eMarketer y el resto daban cuenta de un crecimiento de la publicidad global de un 40%; esto significaba unos diez mil millones en el mundo para banners, en el año 2001, lo cual no está nada mal.

Tres factores conspiraron contra este modelo:

Los sitios soportados por banners crecieron mucho más que un 40%.

Creo que hay un consenso general entre las empresas del "brick & mortar" acerca de que los banners no funcionan, y que están esperando por algo más sencillo y de mayor eficiencia. (Esto es sumamente complejo y personal)

Otra paradoja: los mejores clientes de la publicidad interactiva fueron... las propias dotcoms. El año 2000 les fue muy mal, y la torta publicitaria no llegó a alcanzar a los grandes jugadores, a pesar de las previsiones de Lehman Brothers, expresadas en el siguiente gráfico.

La siguiente pregunta es... y entonces qué? Si la publicidad interactiva fue un pobre combustible, por qué una muerte tan súbita? El factor dominante fue que la mayoría de las dotcoms está fundada en el lodazal de los capitales de riesgo, cuyo aporte al sector disminuyó en notablemente en el último año. Es interesante el análisis de Price Waterhouse Cooper (<http://www.pwcmoneytree.com>), dando cuenta de que un tercio de los capitales que estaban destinados a dotcoms han huido hacia otros ámbitos, como el de la biotecnología.

Muerta la publicidad, se dijo que lo único válido era el e-commerce. El argumento: la eliminación de intermediarios produciría una estructura de canales de menor costo, y esto acrecentaría las ganancias de los retailers de la web.

Tercera paradoja: el célebre Amazon, virtual merchant por aclamación, provoca dudas. En primer lugar Amazon no produjo tal desintermediación pues depende de distribuidores de libros reales. Además ha gastado tanto en marketing y brand awareness que todavía está en rojo. Finalmente, ha pagado el costo de expandirse fuera de los libros, operando con escasísimo margen en esas zonas peligrosas (venden CDs a pérdida de \$1 por unidad). Hay dos elementos a favor, no obstante: su gran tecnología (es realmente sencillo comprar en Amazon) y la gran fidelidad de su base de clientes. Amazon dará ganancia, algún día, si pasa el chubasco. Por el momento los accionistas ruegan que se encuentre pronto un socio tradicional, como tal vez sea Wal-Mart, según los últimos anuncios de Marzo. El arreglo tiene su encanto: el poder de distribución y almacenaje de Wal-Mart junto al expertise de Amazon en todo lo referido a Internet.

Nuevamente, no hay distinción real entre Vieja y Nueva Economía. Se trata sólo de sentido común: siempre habrá algo absurdo en que Yahoo! haya valido más que General Motors, Heinz y Boeing. El asunto ahora es el siguiente: habrá Internet producido, en la figura de Amazon, Yahoo! o eBay, una nueva generación de empresas tan robustas como para haber sobrevivido al Crash ? Tal vez no por sí solas; tal vez sí, de la mano de algún socio de la economía tradicional.