

Modelos de negocio en la economía digital

En el capítulo anterior hemos visto cómo varias grandes empresas digitales que nacieron en su momento como startups sin modelos de negocio los han podido desarrollar posteriormente generando fuertes beneficios con ingresos estables y recurrentes basados en ventajas competitivas sostenibles. De entre cinco de las mayores empresas a nivel mundial por capitalización bursátil, como son Apple, Amazon, Google, Microsoft y Facebook, dos de ellas, Google y Facebook, no tuvieron fuente alguna de generación de ingresos hasta varios años después de su creación, cuando ya eran muy grandes. En cambio, las otras tres sí tuvieron desde el inicio modelo de negocio claro: Apple, venta de hardware; Amazon, venta de libros al por menor por internet; y Microsoft, venta de software de gestión. ¿Siguen funcionando hoy esas empresas del mismo modo y con el mismo modelo de negocio?

Microsoft es quizá la que aparentemente menos ha cambiado. Nació como empresa de software personal y empresarial, y sigue siendo básicamente una empresa que comercializa software de gestión y productividad personal bajo licencia. Si bien esto es cierto, dentro de Microsoft conviven diversas líneas de negocio, entre ellas: Xbox, financiado con venta de hardware y video-

juegos; MSN, financiado con publicidad; o Microsoft Store, que genera ingresos como *marketplace* de aplicaciones de terceros. Además, su negocio principal de licencias de software ha evolucionado fuertemente hacia soluciones *cloud computing* asociadas a servicios diversos. Realmente, su transformación ha sido muy intensa, más de lo que parece, y gracias a esa evolución ha sido capaz de «resucitar» y volver a ocupar puestos de privilegio entre los gigantes digitales.

Apple también tiene un modelo de negocio claramente definido desde sus orígenes: diseña, fabrica y distribuye hardware (móviles, tabletas, ordenadores, portátiles, etc.). Sin embargo, también genera ingresos a través de Apple Music (negocio de suscripción), iTunes (venta de contenidos digitales) o iCloud (servicios de tecnología en la red SaaS).³

Amazon es sin duda el caso más interesante de los cinco en este sentido. Su modelo de negocio inicial también estaba claramente definido, se trataba de un *e-tailer*.⁴ Su modo de ganar dinero consistía en generar margen vendiendo online (*e-commerce*, o comercio electrónico) productos que compraba previamente a fabricantes y distribuidores. Definir el modelo de negocio de Amazon hoy en día es mucho más complejo, y vamos a tratarlo más adelante para abordarlo con más profundidad en un capítulo completo.

Pero no sólo en el entorno digital vemos serios replanteamientos en los modelos de negocio. Incluso en sectores muy tradicionales empezamos a ver movimientos inquietantes en ese sentido. Algunos ejemplos interesantes son los de BBVA y CaixaBank.

BBVA es la segunda entidad financiera de España y una de las principales del mundo. A partir de 2014, este importante banco empezó a anunciar, a través de su entonces presidente Francisco González, una profunda transformación para poder competir con los que consideraba serían sus principales competidores en un futuro cercano, los de la llamada GAFA (Google, Apple, Facebook y Amazon) ¿Tiene sentido? Por el momento no se ha

3. SaaS: *software as a service* (software como servicio, o *cloud computing*).

4. *E-tailer*: de *electronic retailer* (comerciante minorista virtual).

visto a estos gigantes digitales muy inquietos por entrar en la industria financiera, pero, aunque sus pasos en este sentido sean cortos, realmente son muy firmes y claros, todas estas empresas ya cuentan con licencias bancarias, por algo será.

En 2018, otra importante entidad de crédito española, CaixaBank, anunció su proyecto de crear una red de tiendas físicas para vender productos de electrónica y aspiracionales. Este banco, a través de sus sucursales tradicionales, se había convertido ya en el principal vendedor de televisores de la marca Samsung en España desplazando a *retailers* especializados como Media Markt, El Corte Inglés e incluso al gigante del *e-commerce* Amazon. Es un dato sorprendente. PromoCaixa, vende productos que son prescritos en sus oficinas por sus gestores comerciales a sus clientes. De este modo cambia las reglas de juego tradicionales. Este caso también lo analizaremos en detalle más adelante.

Esto está pasando en los bancos, pero ¿están los GAFA haciendo algo que realmente pueda amenazar el negocio de los bancos?

En junio de 2019, Apple anunció la comercialización de un producto netamente financiero: Apple Card. Se trata de una tarjeta de crédito que está emitida directamente por la empresa de Cupertino, la cual actúa de entidad financiera... Anteriormente, Amazon había creado Amazon Lending, un servicio de financiación para vendedores en su web, pero también tiene Amazon Cash, que es un sistema de pago para cobrar a usuarios no bancarizados que no pueden disponer de tarjeta de crédito, un servicio muy utilizado en Latinoamérica. Éstos pagan de un modo sencillo en tiendas y puntos de venta físicos a través de un monedero virtual donde no interviene ninguna entidad de crédito.

Bitcoin, criptomonedas, Apple Pay, Google Wallet, *crowdfunding*, Fintonic, AliPay, Libra (moneda digital de Facebook), PayPal, etc., son sólo algunas pequeñas muestras del fenómeno denominado *fintech*, que amenaza con dar importantes disgustos a la banca tradicional, a la cual obliga a moverse incrementando la digitalización del negocio. Veremos cómo evoluciona todo este movimiento, pero lo que ya es seguro es que los productos financieros no van a ser nunca más algo exclusivo de los bancos.

3.1. Principales modelos de negocio digital

Como estamos viendo, definir los modelos de negocio con los que operan las empresas en el entorno digital es como mínimo algo más complejo de lo que era en la economía tradicional. El motivo es que, en una actividad digital, un determinado producto o servicio puede ser habitualmente monetizado de múltiples maneras. Incluso, como hemos comentado, en muchas ocasiones, cuando se ponen en marcha, los proyectos digitales no tienen ningún tipo de modelo de generación de ingresos para hacer sostenible la empresa que los desarrolla; o bien los ingresos que genera son claramente insuficientes para mantener la actividad. ¿Cómo puede suceder algo así?

En innumerables ocasiones, proyectos de enorme éxito (como Google, Facebook, LinkedIn, Twitter, WhatsApp y otros) nacen y se desarrollan hasta ser enormes, con valoraciones acordes, sin tener modelo de negocio... En otras ocasiones, nos encontramos que un mismo producto puede ser explotado a través de diferentes modelos de generación de ingresos. Por ejemplo, una camiseta puede ser vendida directamente al consumidor (*business to consumer*, B2C), o bien a una marca que le pone publicidad para regalarla posteriormente a sus clientes (*business to business*, B2B). En el entorno digital, esto sucede muy habitualmente, los productos digitales encuentran vías de monetización diferentes a las habituales y conviven todas ellas de forma razonable.

Los principales modelos de negocio en el ámbito digital son:

- **Publicidad.** Éste es un modelo de negocio muy conocido y fácil de entender. Consiste en generar contenidos atractivos para el público (audiencia) y monetizarlos a través de ingresos generados por marcas. Éstas quieren hacer llegar sus mensajes comerciales al público del medio. Se trata del modelo de negocio tradicional de los grandes medios de comunicación. Ejemplos: <www.elmundo.com>, <www.elpais.com> o, más claramente, las televisiones comerciales en abierto.
- **Venta e-tail de productos, servicios o contenidos.** Equivalente digital al modelo del comercio minorista, o *retail*,

en la economía tradicional. El modelo de negocio consiste en comprar y revender productos y servicios. Ejemplos: <www.elcorteingles.es> o <www.carrefour.es>, que compran productos a los fabricantes y los revenden en sus centros y tiendas online a los consumidores.

- **Marketplace.** En este caso, se trata de crear un espacio donde se pone a disposición de compradores y vendedores de una determinada industria un espacio virtual para que éstos puedan desarrollar sus transacciones. Los vendedores venden, y los compradores compran. Su modelo de negocio es equivalente al que crea y gestiona un *mall*, o centro comercial. Se cobra a los vendedores, o bien por su presencia o bien por las ventas que realizan. Ejemplos: eBay, AliExpress o Etsy.
- **Servicios a otros vendedores.** La empresa pone a disposición de otros vendedores, incluso de competidores directos, ciertas capacidades que ha desarrollado. Por ejemplo, tecnología, logística o marketing. Ejemplo: Amazon Web Services, que permite a cualquier empresa digital poder disfrutar de las capacidades tecnológicas de Amazon.
- **Economía colaborativa.** En este caso se trata de plataformas en las que las personas y empresas pueden comercializar sus recursos mal aprovechados: espacio en casa, tiempo de no utilización de una máquina, espacio en un coche en un desplazamiento, etc. Ejemplos: Airbnb, BlaBlaCar o Uber.
- **Afiliación.** El afiliado actúa de comisionista ayudando al vendedor a conseguir clientes. Es decir, el afiliado actúa como si fuese un agente comercial. Consigue clientes para un tercero y se le remunera por esta actividad. Ejemplos: Kayak o Trivago, que consiguen tráfico y ventas para los hoteles y las aerolíneas.
- **Suscripción.** El cliente paga una cantidad fija a cambio de un determinado producto o servicio que recibe o puede utilizar con regularidad. Ejemplos: Netflix o Spotify.
- **Venta de información.** La monetización se obtiene de comercializar los datos que se generan tras interactuar con

el cliente. Esta información no consiste necesariamente en datos de carácter personal, sino que puede tratarse de inteligencia de mercado (por ejemplo, tendencias o preferencias), o bien de datos de contexto que ayudan a determinar con más precisión el público objetivo. Un ejemplo sería la determinación de los intereses de una persona para poder contextualizar mejor la publicidad que se le dirige. Ejemplo: Google Analytics.

- *Freemium*. Se trata de un modelo donde se presta un servicio básico de forma gratuita y universal, y se trata de cobrar a quienes quieren disfrutar de un servicio mejorado, con más prestaciones. Ejemplo: Dropbox.
- *Servicios a la comunidad*. Ciertas actividades digitales se hacen sostenibles por donativos de la comunidad que desea que sigan existiendo sin ser explotados por una empresa. Esto no es propiamente un modelo de negocio, pero sí interviene en la actividad económica prestando servicios. Ejemplo: Wikipedia.

En el entorno digital, resulta muy habitual que un mismo producto o servicio sea explotado a través de diferentes modelos de negocio. Por ejemplo, el acceso a la música que Apple ha explotado tradicionalmente, a través de la venta de canciones o álbumes en iTunes, lo ofrece también Spotify a través de un modelo *freemium*, así como Shazam (comprada por Apple en 2017), mediante un modelo de afiliación y publicidad, y Amazon, a través de un modelo de suscripción (al igual que Apple recientemente). Todos ellos conviven con ingresos publicitarios, y muchos también con modelos de venta de información para interesados, como las discográficas o las productoras. Esto mismo o algo muy similar nos lo encontramos en la industria audiovisual o editorial.

Al ser el digital un entorno donde la competencia es más intensa y compleja, casi siempre reclama la combinación de varios posibles modelos de negocio para llegar a desarrollar un negocio rentable y sostenible. El gran paradigma de esta visión es Amazon, que explota prácticamente todos los modelos mencionados con gran destreza, como veremos en el capítulo siguiente.

A continuación, vamos a estudiar con más detalle las características de los modelos de negocio digitales más habituales agrupados según su principal fuente de ingresos:

- *Publicitarios o prescripción*. El anunciante paga a quienes son capaces de ayudarle a mejorar sus ventas a través de la comunicación a su audiencia.
- *Comercio electrónico*. Los ingresos vienen de hacer transacciones directas con los clientes, bien sean consumidores o empresas.
- *Productos o servicios*. Las fuentes de ingreso proceden de vender productos o servicios necesarios para el funcionamiento de la economía digital.

Lo vamos a analizar ahora observando las características que tienen estos negocios según una serie de dimensiones que los caracterizan y diferencian:

- *Ingresos*. Principales fuentes de generación de caja para el negocio.
- *Clientes*. Quiénes son los que al final pagan para que el negocio funcione.
- *Relaciones*. Cómo se captan y gestionan las relaciones con sus clientes.
- *Precios*. Quién decide a qué precio se ponen a la venta los productos y servicios.
- *Canales*. Cómo se comercializan los productos y servicios.
- *Recursos clave*. Factores productivos clave para poder competir con éxito.

Estas dimensiones, obtenidas del *business canvas model* de Alexander Osterwalder, permiten modelizar posibles negocios centrándose en los aspectos esenciales del proceso de creación de valor que acabará determinando el éxito o fracaso del proyecto, por eso es interesante ver las diferencias de planteamiento según estos aspectos.

3.2. Modelos de negocio relacionados con la publicidad o la prescripción

En este caso, los ingresos provienen de los anunciantes, aquellas empresas o emprendedores que necesitan atraer nuevos clientes a sus negocios y que, para ello, están dispuestos a pagar a quienes son capaces de conseguir esa audiencia a través de sus contenidos.

3.2.1. Publicidad

Es el modelo de negocio más habitual en el entorno digital, y en general estamos muy familiarizados con su funcionamiento, ya que es muy similar al que funciona en la economía tradicional. Sus principales características son:

- **Ingresos.** Proviene de realizar inserciones publicitarias o «contenidos patrocinados» entre el contenido del sitio.
- **Clientes.** Son los anunciantes, cualquiera que necesite darse a conocer y hacer llegar sus mensajes a nuevos potenciales clientes.
- **Relaciones.** Aquí se da una importante diferencia con el modelo de negocio publicitario en el entorno tradicional. Mientras que la publicidad se ha vendido habitualmente de forma directa a través de relaciones personales basadas en fuerzas de venta humanas, en el sector digital la tendencia es a que las relaciones entre anunciantes y soportes estén automatizadas y gestionadas por software, que es lo que intermedia y realiza la contratación. Un ejemplo es la plataforma Facebook Ads, que permite contratar publicidad en todo el ecosistema Facebook sin que se pueda negociar nada con ninguna persona.
- **Precios.** En este aspecto también se suele encontrar otra diferencia notable. Mientras que en el negocio publicitario clásico los precios se negocian de forma «artesanal» (es decir, entre personas y de forma directa) y están soportados

por listas llamadas tarifas, en el entorno digital el estándar es que no haya precios de tarifa, sino que éstos se determinen en tiempo real de forma automática por la dinámica entre la oferta que ofrece sus espacios (los soportes) y la demanda que puja por colocar sus inserciones publicitarias en esos espacios (los anunciantes). Un ejemplo podría ser la plataforma Google Ads (antiguo Adwords), en la que se puede pujar en formato CPC (coste por clic o pago por clic) para colocar anuncios en los resultados de búsqueda, en YouTube y en general en todos los soportes asociados a Google.

- **Canales.** En la publicidad tradicional, una parte mayoritaria de las ventas se comercializa a través de prescriptores (agencias de publicidad y centrales de medios). Sin embargo, en el ecosistema digital, una parte muy importante se comercializa de forma directa entre soporte y anunciante a través de sencillas plataformas asequibles para todo tipo de público. Una fracción significativa de la publicidad digital que se contrata se sigue comercializando todavía a través de agencias. No obstante, la tendencia es que éstas vayan siendo reemplazadas (en lo que a la contratación y negociación se refiere) por plataformas como los *ad exchanges* de publicidad programática. Se trata de auténticos mercados virtuales de publicidad donde los soportes ofertan sus espacios y los anunciantes y agencias pujan por colocar sus anuncios en tiempo real. El software se encarga de hacer el encaje, de servir la publicidad contratada en tiempo real y de hacer los posteriores reportes de resultados y de liquidación de lo efectivamente ejecutado.
- **Recursos clave.** En el negocio publicitario, el recurso clave es la audiencia que se consigue a través de generar contenidos de interés para los usuarios. En el entorno digital, además de la audiencia, la tecnología empleada en el desarrollo de plataformas de compra y gestión automática basadas en pujas en tiempo real es otro recurso clave que cada vez se hace más imprescindible para poder competir.

3.2.2. Afiliación

Se trata de un modelo de negocio muy característico y propio de la economía digital. Consiste en intermediar entre los anunciantes y los soportes buscando que los segundos obtengan su contraprestación por la prescripción que realizan ante los usuarios de los productos o servicios de las empresas anunciantes. Sus características principales son:

- **Ingresos.** Proviene de los resultados reales que son capaces de generar a los anunciantes. Los anunciantes pagan en función de los resultados reales obtenidos, no del número de anuncios publicado o la audiencia concreta que se ha logrado. Las impresiones publicitarias y las visitas sin resultado normalmente no se pagan. Son puras comisiones de venta o captación de clientes o *leads*.
- **Clientes.** En general son sitios de comercio electrónico, o bien anunciantes que buscan la captación de *leads* (usuarios potencialmente interesados en sus productos y servicios). Los anunciantes en afiliación no buscan conseguir altos impactos en la audiencia (*branding*) sino resultados concretos en términos de captación de potenciales o nuevos clientes para sus negocios.
- **Relaciones.** Las plataformas de afiliación suelen trabajar de forma automatizada sin que sea habitual que se establezcan relaciones personales directas entre los soportes, llamados afiliados, y los anunciantes.
- **Precios.** Normalmente, los precios los fija el anunciante. Los afiliados deciden si les interesa o no y de qué modo trabajar con cada anunciante en función de lo que retribuyen y cómo lo hacen: ventas, cantidad fija por cada nuevo cliente o número de *leads* conseguidos son las formas más habituales. Si a un afiliado no le interesa la oferta de un anunciante, simplemente la ignora; si le interesa, comienza la prescripción en su soporte en la forma que desee (anuncios, links, textos, artículos, envíos de *mailing* a su base de datos, etc.), y obtiene réditos en función de

los resultados concretos que le genera al anunciante. La plataforma de afiliación se encarga de intermediar entre ambos, hacer el seguimiento de los resultados obtenidos y liquidar las comisiones generadas.

- **Canales.** La afiliación se comercializa a través de:
 - Redes propias, que son las que un determinado anunciante desarrolla para gestionar sus propios afiliados sin competir con otros anunciantes. Por ejemplo, Amazon o Casa del Libro disponen de redes de afiliación propias bastante asentadas y con mucha tradición. En estas redes no puede trabajar ningún otro anunciante excepto el propietario de la red.
 - Plataformas y redes abiertas, que son empresas que se dedican a intermediar entre distintos soportes y anunciantes facilitando la relación entre ambos y dando garantías a través de una tecnología propia. Unos ejemplos podrían ser las empresas Tradedoubler y Antevenio GO. En estas redes concurren y compiten tanto soportes como anunciantes.
 - Comparadores, que son sitios de comparación y agregación de oferta que facilitan mucho la labor del consumidor. Éstos cobran normalmente por los resultados que son capaces de generar. Unos buenos ejemplos serían Trivago (hoteles), Kayak (vuelos) y Rastreator (seguros y servicios). En ninguno de estos sitios se puede comprar; los usuarios acuden a ellos para hacer búsquedas y realizar comparaciones sencillas.
- **Recursos clave.** Como modelo de negocio publicitario, el recurso clave principal es la audiencia, pero, al igual que en el anterior (publicidad), en el ecosistema digital, la tecnología que permite hacer gestiones automatizadas de contratación es otro recurso competitivo diferencial. En este negocio es un recurso fundamental.

3.3. Modelos de negocio digital relacionados con el comercio electrónico

Podemos decir que hay comercio electrónico siempre que se realiza una transacción en un medio digital. Es decir, no basta con utilizar los canales electrónicos para contactar, captar, comunicar, dialogar, etc. El *e-commerce* requiere que se complete la venta, que exista alguien dispuesto a vender algo (producto o servicio) y alguien dispuesto a comprarlo, que contacten ambos y que confirmen online la operación. No es imprescindible que el pago se canalice por este medio, aunque es lo habitual, ya que hay ventas online que se pagan por otros medios; por ejemplo, contra reembolso (en mano al transportista) o por transferencia bancaria.

Podemos encontrar hasta cinco variantes de modelos de negocio en *e-commerce*:

3.3.1. E-tailer

El *e-tailer* es lo más parecido al *retailer*, o comercio minorista tradicional; pero, en el caso del *e-tailer*, éste realiza sus transacciones por medios electrónicos en lugar de mediante tiendas físicas, como hacen los comerciantes clásicos.

- **Ingresos.** Proviene de la venta directa de productos y servicios a los clientes. Se gana dinero por la intermediación entre fabricantes/mayoristas (los proveedores del comerciante) y sus clientes. Se generan márgenes por la diferencia entre el precio de compra del producto y el precio de venta final al cliente.
- **Clientes.** El negocio puede ser de dos tipos:
 - B2B (el cliente es una empresa).
 - B2C (el cliente es un consumidor).
- **Relaciones.** Las tiendas online gestionan relaciones comerciales directas con sus clientes, para lo cual deben realizar intensos esfuerzos de marketing orientados a la captación

de nuevos clientes si quieren crecer. Una vez captados, la clave del éxito del negocio será fidelizar a esos clientes para conseguir que el llamado «valor de vida» del cliente (*Customer lifetime value*, CLV) sea superior al habitualmente elevado coste de captación.

- **Precios.** Los precios los fija el comerciante virtual. Los clientes deciden si compran o no a esos precios. En contadas excepciones, el precio se puede fijar por subasta en tiempo real. Actualmente, esta forma de funcionar es casi anecdótica.
- **Canales.** Los *e-tailers* utilizan múltiples canales para vender y captar clientes. El entorno digital es muy versátil en este sentido, y permite gran cantidad de posibilidades para intermediar entre tiendas online y audiencia: buscadores, redes sociales, afiliación, medios de comunicación, etc.
- **Recursos clave.** La actividad de venta online no es nada sencilla, e implica bastantes elementos que deben ser controlados y sincronizados. Los más relevantes son:
 - **Surtido.** Productos o servicios que se pueden poner a la venta a precios competitivos.
 - **Tráfico.** Los *e-tailers* necesitan captar clientes, por lo que si se dispone de fuentes estables de tráfico se disfruta de una gran ventaja. Por ejemplo, a través de un blog o unos contenidos *premium* muy interesantes para los consumidores, como pueden ser las valoraciones de producto que tiene Amazon.
 - **Logística.** El cliente no compra únicamente un producto, sino también el servicio asociado a la entrega. Si las operaciones son malas, la tienda online difícilmente podrá sobrevivir. En sentido contrario, un excelente servicio puede ser una sólida ventaja competitiva, como lo demuestra el caso de Zappos en EE. UU.
 - **Tecnología.** Se trata de un elemento esencial. No es cuestión de tener un buen software, sino de dominar el ecosistema y ser capaz de entender cómo desarrollar tecnología que cree valor a los clientes. Esto lo hace extraordinariamente bien Amazon, por ejemplo.

3.3.2. Marketplace

A pesar de que desde la perspectiva del cliente final cuesta ver la diferencia entre una tienda online y un *marketplace*, desde el punto de vista del modelo de negocio las diferencias son muy notables. Los *marketplaces* son espacios comerciales abiertos a todo tipo de vendedores que pueden libremente entrar a ofrecer sus productos y servicios a los clientes del mercado. Las principales características de este modelo de negocio son:

- **Ingresos.** Los mercados virtuales no generan ingresos a través de márgenes de venta por los productos que adquieren los clientes; en el *marketplace*, quien realmente vende son los *sellers* (vendedores) que operan en el mercado. Los ingresos de la plataforma provienen en su mayoría de comisiones por las ventas generadas; además, otros posibles servicios, como de posicionamiento, de visibilidad o de gestión, que se puedan prestar a los *sellers* están habitualmente entre las fuentes de ingreso de los mercados virtuales.
- **Clientes.** Son los mismos que en las tiendas virtuales, pueden ser consumidores (B2C) o empresas (B2B).
- **Relaciones.** Los mercados virtuales son los que gestionan la relación entre el vendedor y el cliente final. Los clientes no lo son de los vendedores, sino de la plataforma que intermedia.
- **Precios.** Tanto el surtido (qué se vende) como los precios de venta los deciden los *sellers*.
- **Canales.** Utilizan los mismos canales que las tiendas online para captar clientes, pero los *marketplaces* son en sí mismos canales de venta para los vendedores.
- **Recursos clave.** Son similares a los de las tiendas online:
 - **Surtido.** Los productos que se venden están bien determinados por los vendedores que operan en el mercado. Podemos decir entonces, en este caso, que el recurso clave es contar con muchos vendedores que quieran operar a través de la plataforma.
 - **Tráfico.** Clientes fieles que acuden de forma regular a buscar y comprar al mercado virtual.

- **Contenido.** Gran cantidad de información sobre los productos o servicios a la venta. Por ejemplo, fichas de producto, comparativas y valoraciones de los clientes.
- **Tecnología.** La tecnología es crítica para un mercado virtual que en el fondo no es más que una plataforma de intermediación basada en la tecnología.
- **Logística.** En teoría, un mercado virtual no necesita tener servicios logísticos, porque deben ser los vendedores quienes gestionen los servicios de entrega y posventa. No obstante, Amazon ha demostrado que el hecho de disponer de un servicio logístico propio otorga excelentes ventajas competitivas, ya que a los vendedores les resulta mucho más atractivo no tener que ocuparse de estas tareas. Además, permite abaratar un coste tan importante como es el gasto de envío y reducir considerablemente los tiempos de entrega.
- **Garantía y atención al cliente.** Este aspecto es crítico para poder captar clientes ya que éstos no tienen por qué fiarse del vendedor, a quien normalmente no conocen. Los servicios de atención al cliente y las garantías de la plataforma deben generar total confianza a los clientes. Si el vendedor falla, el *marketplace* responde.
- **Medios de pago.** Los mercados virtuales digitales gestionan los pagos derivados de las ventas que se producen en sus plataformas. En muchas ocasiones retienen el pago al vendedor el tiempo suficiente como para garantizar que la compra ha llegado a buen fin. Al asumir esta tarea, deben encargarse de ello y gestionar el riesgo de fraude, que puede ser importante, según la categoría de producto de que se trate.

3.3.3. Sharing economy

La *sharing economy* (economía colaborativa o compartida) es un caso particular de *marketplace* o mercado virtual. Habitualmente denominadas plataformas de contratación online, se encargan

de intermediar igualmente entre compradores y vendedores, pero en este caso lo hacen con servicios o gestión de activos en uso compartido. Siendo más correctos, no hay vendedores como tal, sino prestadores de servicios o gestores de propiedades que ponen a disposición de los clientes la posibilidad de disfrutarlos en modo de pago por uso. Los ejemplos más típicos son, entre otros:

- Airbnb: gestión compartida de inmuebles para uso turístico u ocasional.
- BlaBlaCar: gestión compartida de viajes interurbanos en coches particulares.
- Car2go, eMov, Zity, eCooltra, etc.: gestión en uso compartido de vehículos de todo tipo.
- El Parking: gestión de uso compartido de plazas de aparcamiento.
- TaskRabbit: gestión de servicios domésticos y particulares varios.
- Instacart: gestión de tiempo de personas para completar compras en establecimientos.

Estas plataformas se caracterizan por:

- **Ingresos.** Al igual que en los mercados virtuales, provienen de las comisiones de intermediación, así como de otros servicios de visibilidad, posicionamiento o gestión.
- **Clientes.** Pueden ser empresas o particulares. En este caso es mucho más habitual que sean consumidores finales quienes contratan estos servicios.
- **Relaciones.** Los clientes se captan por las vías tradicionales en el entorno digital, de modo prácticamente igual a las empleadas en un mercado virtual o en una tienda online. En este caso, es casi tanto o más importante fidelizar a los prestadores de servicios o propietarios de los activos que se ofrecen en uso compartido como a los clientes finales. Estas relaciones se cultivan y mejoran con información, asesoramiento y prestación de servicios adicionales para mejorar la rentabilidad.

- **Precios.** Los fija el prestador del servicio o propietario del activo.
- **Canales.** Es un canal importante de ventas, y utiliza para su propia captación las mismas herramientas digitales que las tiendas online y los *marketplaces*.
- **Recursos clave.** Son prácticamente los mismos que en los mercados virtuales, con la excepción de la logística, que puede ser sustituida por servicios técnicos de apoyo a los prestadores del servicio.

3.3.4. Suscripción

En este caso se trata de una variante particular de comercio electrónico en que la venta se hace una vez para un consumo recurrente durante un periodo de tiempo más o menos largo. Aunque lo habitual es que las suscripciones se hagan por tiempo indefinido, ya es también relativamente frecuente encontrarse con modelos de compromiso por tiempo limitado.

Cuando pensamos en suscripción, casi automáticamente nos vienen a la cabeza los contenidos de todo tipo:

- Editoriales: colecciones de libros, prensa, revistas, *e-books* (libros electrónicos), clubes, etc.
- Música: acceso a bibliotecas en *streaming*, colecciones, etc.
- Televisión, cine y series: canales exclusivos, deportes, *streaming*, etc.

Sin embargo, internet está haciendo que sea frecuente igualmente la suscripción a productos tales como cosméticos (cajas de descubrimiento, por ejemplo), productos básicos (pañales, leche, pan, agua, etc.), productos frescos (vino, carne, verduras, frutas, etc.), medicinas, complementos..., pero también a algunos otros menos habituales y que llaman más la atención, como ropa, zapatos, joyas, etc.

También es habitual ver modelos de suscripción en los servicios de todo tipo. Los más frecuentes son servicios de software en

cloud, o la nube (espacio de almacenamiento, extensiones y apps, software de gestión y productividad, etc.). Asimismo hay que tener en cuenta otro tipo de servicios que también crecen mucho en el entorno digital, como el asesoramiento legal, el recurso de multas, el asesoramiento médico, etc. El negocio de suscripción está en alza en internet.

Por último, también podríamos considerar como negocios de suscripción que se contratan online otros tradicionales, tales como telecomunicaciones (móvil, fibra, conectividad, etc.), seguros (vida, hogar, auto, etc.), salud (general, dental, alimenticia, etc.) y deporte (gimnasios, entrenadores personales, etc.), entre otros.

Las características específicas más relevantes del modelo de negocio de suscripción son:

- **Ingresos.** Sus ingresos son recurrentes y casi siempre de carácter indefinido, hasta que el cliente se da de baja (*churn*).
- **Clientes.** Sus clientes son de todo tipo, dependiendo del negocio; y pueden ser igualmente empresas y particulares. En todos los casos, hablamos de cliente final.
- **Relaciones.** La relación con el cliente es continua, y se establecen unas expectativas de nivel de servicio que el suministrador del producto o servicio debe gestionar y cumplir. Los principales retos comerciales, una vez captado el cliente, serían:
 - *Upgrade*: tratar de vender un servicio superior, normalmente con más coste.
 - *Cross selling*: vender otros productos o servicios complementarios.
 - Evitar el *churn* (o baja): al fin y al cabo, lo más importante es tratar de conservar los clientes activos el mayor tiempo posible.
- **Precios.** Los fija el suministrador del servicio. Éstos pueden modificarse por ofertas, acciones promocionales, *upgrades*, etc.
- **Canales.** Es habitual apoyarse en todo tipo de canales comerciales, tanto online como tradicionales, para vender estos servicios.

- **Recursos clave.** Los recursos más relevantes serían:
 - Contenido de la suscripción adecuado: tanto si son productos físicos, servicios o contenidos, la principal causa de abandono de los clientes es el «cansancio» respecto a lo que se les vende. Hay que ser capaz de sorprender al cliente por tiempos largos, lo cual resulta complicado.
 - Servicio: al ser una relación continuada, es fácil que sobrepasen incidencias, problemas y dudas por parte de los clientes; la expectativa del cliente será siempre que se resuelvan pronto y satisfactoriamente.
 - Marketing de captación de clientes: los negocios de suscripción deben estar haciendo una labor continua de captación.

3.3.5. Freemium

El *freemium* es una variante de suscripción muy común en negocios digitales, ya que sólo es factible con producto digital. Consiste en prestar servicios o acceso a contenidos gratuitos parciales (*free*) para todos los usuarios y cobrar por contenidos o servicios exclusivos (*premium*) a los clientes que desean mejores prestaciones. Para el negocio de contenidos, también es habitual una variante en la que tanto en el servicio normal gratuito como en el *premium* se pueden disfrutar los mismos contenidos. La diferencia está en que en el servicio gratuito hay publicidad, mientras que en el *premium* no existe o está muy restringida. Sus principales características son:

- **Ingresos.** Proviene en su mayoría de las cuotas que pagan los clientes. En ocasiones se incrementan con ingresos publicitarios o por prestación de servicios complementarios.
- **Clientes.** Suelen ser más personas que empresas, pero cierto tipo de servicios tecnológicos cuentan con estrategias de captación *freemium* también para empresas, casi siempre pymes.
- **Relaciones.** Al igual que en la suscripción, la gestión de la

relación y satisfacción del cliente es clave en este modelo de negocio para evitar el *churn*.

- **Precios.** Los precios los fija la empresa que presta el servicio de forma discrecional.
- **Canales.** El modelo *freemium* está muy orientado a la captación directa de clientes. El servicio gratuito es precisamente el reclamo. No obstante, se emplean igualmente casi todos los canales de captación, tanto offline como online. Es habitual utilizar ofertas *freemium* para captar clientes de negocios de suscripción convencionales regalando el servicio por un tiempo limitado a los nuevos suscriptores.
- **Recursos clave.** Son los mismos que en el negocio de suscripción, añadiendo la tecnología, que habitualmente es crítica para poder prestar el servicio gratuito a enormes cantidades de clientes soportando costes razonables.

3.4. Modelos de negocio relacionados con productos y servicios

Para que la economía digital se pueda sostener, también son necesarias empresas que diseñan y fabrican hardware y software, así como otro tipo de servicios imprescindibles para que se puedan desarrollar todos los modelos de negocio mencionados anteriormente. Entre este tipo de negocios, los más habituales son los de productos, servicios, software, venta de información y servicios a la comunidad. Véamoslos...

3.4.1. Productos

En la mayoría de los casos se trata de fabricantes de hardware necesario para la conectividad. Hasta ahora, se centran sobre todo en terminales de acceso para los usuarios: móviles, ordenadores, tabletas o *wearables* (ponibles); a los que tenemos que ir añadiendo, y cada vez más, otro tipo de dispositivos conectados

(el *internet of things*, IoT, o internet de las cosas) como son: sensores, termostatos, televisores, electrodomésticos, robots y todo tipo de automatismos. Las características principales en este ámbito son:

- **Ingresos.** Suelen provenir de la venta del hardware, pero los modelos basados en el alquiler (*renting*) y el uso compartido (*sharing economy*) están creciendo mucho y se les intuye una gran participación en el mercado futuro.
- **Clientes.** En términos de volumen, los clientes son más empresas que particulares; pero todo el mundo necesita hardware para estar conectado.
- **Relaciones.** Hablamos de productos de larga duración, y el usuario espera disfrutar de sus prestaciones durante un tiempo razonable. Una vez realizada la venta, el cliente no tiene por qué continuar la relación con la empresa fabricante, salvo por el servicio técnico para incidencias posventa. Sin embargo, estas empresas cada vez complementan el hardware con servicios de todo tipo para tratar de fidelizar a los clientes a medio y largo plazo.
- **Precios.** En muchas ocasiones, los precios los tratan de fijar los fabricantes; pero, al ser productos principalmente basados en la distribución minorista, la competencia suele provocar que realmente se acaben fijando en el mercado de forma competitiva.
- **Canales.** Aunque la venta directa está teniendo una cierta relevancia a través de tiendas online directas de fabricantes, la inmensa mayoría de estos productos se venden a través de distribución tanto tradicional (mayoristas y tiendas físicas) como online.
- **Recursos clave.** Los recursos más relevantes son:
 - Innovación: capacidad continua de desarrollo de producto.
 - Tecnología: tanto hardware como software, y que facilite la conectividad y la compatibilidad.
 - Marca que otorgue prestigio y represente valores deseables para sus clientes.

3.4.2. Servicios

Para que la economía digital pueda funcionar con normalidad son necesarios multitud de servicios que permanecen más o menos «invisibles» para el cliente final pero que resultan imprescindibles para las empresas que trabajan con todos los modelos de negocio anteriores. Algunos ejemplos son: servicios logísticos, servicios de telecomunicaciones, asistencia técnica, medios de pago, asesoramiento, etc. Respecto a los negocios de servicios, sus características principales son:

- **Ingresos.** Proviene de la prestación de los servicios.
- **Cientes.** Prácticamente siempre son las empresas que desarrollan el resto de modelos de negocio, y sólo muy ocasionalmente se trata de un particular.
- **Relaciones.** Suelen ser relaciones muy estables. Los clientes de negocios de servicios suelen buscar más en ellos a unos socios comerciales capaces de garantizar los niveles de servicio ofrecidos que a unos meros prestadores de servicios ocasionales.
- **Precios.** Habitualmente, los precios se fijan por negociación entre las partes. En otros casos, los clientes priman el nivel de servicio de las prestaciones sobre el precio del servicio.
- **Canales.** Suelen ser relaciones personales basadas en fuerzas de venta.
- **Recursos clave.** El principal recurso clave es tener las capacidades técnicas y humanas adecuadas para poder prestar los servicios con garantía. La tecnología suele ser clave en todos los casos. Pongamos un ejemplo: una tienda online que quiere contratar un operador logístico valorará en primer lugar la capacidad que tiene el mismo para cumplir con los niveles de servicio requeridos, y en segundo lugar, considerará el precio que le ofrece; pero, aun siendo ambas cosas extraordinarias, si el proveedor no es capaz de ofrecerle conectividad y gestión automática de la información, probablemente no podrá contratar ese servicio.

3.4.3. Software

La economía digital necesita infinidad de tipos de software para funcionar correctamente. Para hacernos una idea, una tienda virtual normal es posible que esté usando todo este tipo de herramientas de gestión para funcionar:

- **Tienda online:** esta herramienta es la más obvia (por ejemplo, Magento, Prestashop o Shopify).
- **ERP (*enterprise resource planning*),** o planificación de recursos empresariales: para poder gestionar cuentas a pagar, cuentas a cobrar, contabilidad, existencias, etc. (por ejemplo, Open ERP).
- **CRM (*customer relationship management*),** o gestor de relaciones con clientes: para segmentar clientes y hacer campañas (por ejemplo, Sugar CRM).
- **E-mailing:** para gestionar newsletter y comunicaciones con sus clientes y *leads* (por ejemplo, Mail Chimp).
- **Atención al cliente:** para gestionar las incidencias y la posventa (por ejemplo, Zen Desk).
- **Analítica digital:** para analizar el comportamiento de la web y el marketing realizado (por ejemplo, Google Analytics).
- **CRO (*conversion rate optimization*),** u optimización de la tasa de conversiones: para la continua mejora del diseño de la tienda orientado a la mejora de la conversión (por ejemplo, Optimizely).
- **Gestión de *marketplaces*:** para que el negocio pueda poner a la venta de un modo más sencillo y eficiente todos sus productos y gestione su presencia en los mercados virtuales y en todas las plataformas de un modo integrado (por ejemplo, Lengow).
- **Recomendaciones y recuperación de carritos:** para tratar de mejorar la experiencia del usuario en la tienda y aumentar la venta impulsiva (por ejemplo, Brainsins).
- **PSP (*payments service provider*),** o servicio de procesador de pagos: para gestionar los cobros (por ejemplo, PayPal o Adyen).

Y así podríamos enumerar varias funcionalidades o herramientas más. En la empresa hay un software que nos ayuda a gestionar y optimizar nuestro trabajo casi para cualquier función.

Las características clave de su modelo de negocio son:

- **Ingresos.** Dependen mucho del modelo de gestión que adopten. Podemos distinguir tres tipos:
 - *Open source* (código abierto), que tienen un modelo de ingresos parecido al *freemium*. En torno a este tipo de software aparece otro ecosistema de soluciones llamadas extensiones, para mejorar funcionalidades. Muchas de ellas deben adquirirse en las tiendas que facilitan los desarrolladores de la solución. Estas tiendas son auténticos *marketplaces* de software. El desarrollador de la extensión ingresa el importe de su venta, previo pago de la correspondiente comisión a la empresa propietaria del software.
 - *SaaS* (*software as a service*, o software como un servicio), o soluciones *cloud* donde se paga por uso.
 - *Licencia.* Se paga por la adquisición del derecho de uso del software. Este modelo está cayendo en desuso y sólo se mantiene para grandes soluciones en grandes empresas.
- **Clientes.** Los clientes son empresas y emprendedores casi por completo.
- **Relaciones.** En los modelos *SaaS* u *open source*, que son los más habituales, las relaciones con los clientes (empresas que los usan) son mínimas, y se gestionan de forma similar a un modelo *freemium*. En el software de licencia se establecen relaciones bastante estrechas entre la empresa y el fabricante o distribuidor del software. Donde sí se desarrollan fuertes relaciones es entre la comunidad de programadores y desarrolladores y las empresas que gestionan el software. Estas comunidades son fundamentales para que aparezcan extensiones y módulos de conectividad que hacen las soluciones mucho más versátiles y competitivas.

- **Precios.** Los fijan los fabricantes del software para los modelos de licencia y *cloud*. En los modelos de licencia es habitual una negociación personal; en los modelos *cloud* suele existir una tarifa que hace variar el precio en función del nivel de uso del software que se vaya a hacer. En los modelos *open source* puede haber versiones de pago que conviven con la gratuita, y los precios de las extensiones los fijan los desarrolladores de la extensión.
- **Canales.** Se utilizan tanto canales directos como distribución con *partners* prescriptores e integradores.
- **Recursos clave.** El recurso clave es disponer del talento humano que pueda desarrollar el software.

3.4.4. Venta de información

Este modelo de negocio es uno de los que está más de moda en este momento. No nos referimos a los negocios ilegales o dudosos que consisten en venta de datos personales de forma no consentida por el usuario, si no a la venta de todo tipo de información de inteligencia de mercado. Se trata de información muy útil para las empresas: tendencias, *sell outs*,⁵ participaciones de mercado, segmentación de clientes, investigación, etc. Las características principales de este modelo de negocio son:

- **Ingresos.** Vienen de la venta de la información a través de paquetes de datos, informes genéricos o *ad hoc*.
- **Clientes.** Son siempre empresas, y casi siempre grandes empresas.
- **Relaciones.** Suelen ser relaciones personales.
- **Precios.** Se fijan de forma discrecional por parte del vendedor, pero en muchas ocasiones se negocian entre las partes.

5. El *sell out* se refiere a información sobre ventas efectivas al consumidor. En muchos casos, las empresas fabricantes saben qué venden a sus clientes (el distribuidor y el minorista), pero no saben cómo éstos están vendiendo el producto a los consumidores finales. Un *sell out* da esta información.

- **Canales.** Los tradicionales B2B (*business to business*).
- **Recursos clave.** Sin duda, sus principales recursos son el acceso a información veraz y fiable en grandes cantidades, así como la capacidad de recogerla y tratarla.

3.4.5. Servicios a la comunidad

Este apartado no trata de un modelo de negocio como tal, porque de hecho es todo lo contrario. Este tipo de «negocio» engloba todos los servicios que están prestando de forma gratuita y altruista ciertas ONG o comunidades en las que se comparte software, soluciones, información o servicios básicos sin ningún ánimo de lucro. Los mejores ejemplos podrían ser Wikipedia y Change.org. Sus características son:

- **Ingresos.** Proviene de donantes o subvenciones públicas.
- **Cientes.** No existen como tales. Pero podemos hablar de:
 - Usuarios beneficiarios de la información o los servicios.
 - Donantes que contribuyen voluntariamente y de forma altruista al sostenimiento del servicio.
- **Relaciones.** En muchos casos, las relaciones consisten en que son los propios usuarios quienes voluntariamente donan para que el servicio se pueda mantener libre de intereses comerciales.
- **Precios.** No se cobra nada por su uso, pero las donaciones suelen ser voluntarias y discrecionales por parte del donante.
- **Canales.** Los canales son sólo directos.
- **Recursos clave.** Sus recursos provienen de desarrollar una comunidad de usuarios y donantes identificados con el proyecto.

3.5. Conclusiones

En definitiva, hemos visto cómo en la economía digital hay muchos posibles modelos de negocio que permiten obtener ingre-

sos para desarrollar negocios rentables. Que muchas empresas nazcan sin modelo de negocio no quiere decir que no exista la posibilidad de que sí lo hagan, sino que simplemente sus fundadores, en una primera etapa y hasta que están seguros de que el producto conecta bien con sus usuarios, prefieren centrarse en su desarrollo y poner el foco en la generación de valor a través de la satisfacción de una o varias necesidades de sus usuarios.

Cuando las startups empiezan a desarrollar modelos de negocio que les permiten escalar los proyectos para convertirlos en empresas autosostenibles y rentables, a menudo no se centran en un único modelo de negocio, sino que tratan de generar ingresos haciendo uso de todos los medios a su alcance.

En la economía digital, un mismo producto o servicio puede ser explotado por varios modelos de negocio diferentes, o por una combinación de varios. Veamos un caso de explotación de contenidos, por ejemplo en el negocio de la música. En torno a este producto vemos varios posibles modelos de negocio:

- **E-tailer:** venta directa al consumidor por canciones o álbumes en formato digital (por ejemplo, iTunes).
- **Tienda tradicional:** venta intermediada clásica de productos físicos (vinilos o CD) y merchandising a través de tiendas tradicionales (por ejemplo, El Corte Inglés).
- **Freemium:** se puede escuchar la música gratis; en estos casos suele haber un modelo publicitario asociado (por ejemplo, Spotify).
- **Suscripción:** el cliente paga por escuchar toda la música que quiera cuando quiera (por ejemplo, Apple Music y Amazon Music).
- **Marketplace:** mercados virtuales de grupos y DJ para eventos, fiestas y celebraciones (por ejemplo, GigMaster).
- **Publicitario:** a través de patrocinios de grupos, conciertos e incluso canciones (por ejemplo Heineken patrocina habitualmente festivales y conciertos de diversos artistas).

La mayoría de quienes viven de la música utilizan varios de estos modelos de negocio para generar sus ingresos. Lo mismo

sucede en general con los negocios digitales. Digamos que las empresas, una vez que cuentan con recursos clave y capacidades valiosas, no se conforman con explotar su actividad a través de una única fuente de ingresos. Esto es lo habitual en el entorno digital.

SEGUNDA PARTE

Estrategia competitiva en la economía digital: casos prácticos