



**DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA DIRECCIÓN**

*Tesis Título:*

**MODELOS DE NEGOCIO EN INTERNET**

*Subtítulo:*

*Análisis de Métodos y Criterios de Clasificación para el Desarrollo de una Propuesta Integradora y su Aplicación en la Formación de Profesionales Universitarios en Administración y Comercialización, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Área Metropolitana*

*Autor*

**Lic. ROBERTO ALEJANDRO LLAURÓ**

*Director de Tesis*

**Dr. RUBÉN RICO**

*Co-Director de Tesis*

**Dr. JOSÉ LUÍS PUNGITORE**

**2010**

**RESUMEN:**

Por siglos la humanidad ha desarrollado la idea que detrás de cada innovación técnica revolucionaria podía existir una oportunidad capaz de transformar esa innovación en negocios. Por eso investigamos sobre negocios en la medida que Internet se va incorporando a nuestra vida diaria.

En los 90s. el concepto de “*Modelo de Negocio*” se usaba para describir la lógica inherente que permitiera comprender en forma sencilla la naturaleza del negocio en cuestión y como ponerla en práctica. En el presente siglo investigadores y analistas se vieron impulsados a tener que profundizar más en ese concepto proponiendo nuevas clasificaciones e identificando los factores clave subyacentes, aunque su mayor esfuerzo se concentró en describir los aspectos estáticos del modelo y su clasificación que en tratar explicar, comprender y difundir los aspectos dinámicos que determinan su funcionamiento, su posible cambio y su evolución.

Nuestra primera investigación se enfocó en desarrollar una *metodología que permita identificar, ordenar, registrar y calificar obras y autores (METODOLOGIA 1)*, aplicada principalmente a publicaciones en Internet e imprescindible para posibilitar las siguientes pasos de nuestra investigación.

La segunda persiguió definir ¿qué son?, ¿cómo se conforman?, ¿cómo se clasifican? y ¿cómo se utilizan? los modelos de negocio en Internet, para lo cual desarrollamos dos propuestas. Por un parte, un *modelo original para la clasificación de modelos de negocio en Internet en base a factores y subfactores (MODELO 1)*, suficientemente integral y general que incluya las versiones anteriores más difundidas, mientras que por la otra, proponemos una *metodología secuencial, original y general para la clasificación y análisis de modelos de negocio en Internet (SECUENCIA 1)*, capaz de superar el disenso conceptual existente entre los autores analizados, integrándolos en una sola secuencia que permita clasificar en forma gradual y creciente a los modelos conocidos, así como el desarrollo de innovaciones en la materia. Nuestra tercera investigación persigue determinar el grado de difusión que tiene el tema “*Negocios en Internet*” y en particular la “*Teoría de Modelos de Negocio en Internet*”, en la formación universitaria de grado, en carreras de negocio, en el ámbito local.

**PALABRAS CLAVE:** <Negocios en Internet>, <Negocios Electrónicos>, <Comercio Electrónico>, <e-commerce>, <Internet>, <Factores Críticos de Éxito>, <Modelo de Negocios en Internet>, <Enseñanza Universitaria en Modelos de Negocio en Internet>, <Enseñanza Universitaria en Modelos de Negocio en Internet en Argentina>.

**ABSTRACT:**

For centuries people has developed the idea that behind every revolutionary technical innovation there might be a possibility of transforming it into a business opportunity. That is why we research on business related to the extent that the Internet is being incorporated into our daily lives.

In the 90s. the concept of "*Business Model*" was used to describe the inherent logic and to understand more easily the nature of the business itself as well as the way to put it into practice. In this century researchers and analysts were driven to go deeper into this concept proposing new classifications and identifying the key factors underlying it, although this effort was more focused on describing static aspects of the model and its classification than trying to explain, understand and disseminate the dynamic aspects that determine its functioning and its possible change and evolution.

Our first research is focused on developing *a methodology to identify, sort, register and qualify works and authors (METHODOLOGY 1)*, mainly applied to publications on the Internet, and basic to enable the following steps of our research.

The second chased to define what are?, how they are?, how they are classified? and how to use? on-line business models, for which we develop two proposals. The first is an original way for the *Classification of Business Models on the Internet based on Factors and Sub factors (MODEL 1)*, enough comprehensive and general to include the most widely spread theories, while on the other, we propose a *Sequential, Original and General Methodology for the Classification and Analysis of Business Models on the Internet (SECUENCE 1)* , capable of overcoming existing conceptual dissent among the authors we researched, integrating them into a single sequence to allow gradual sorting an classification of "basic models" as well as the development of innovation models. Our third research aims to determine the degree of diffusion of the knowledge about "*Business in Internet*" and in particular the "*theory of Business Models on the Internet*", in local business university education.

**KEY WORDS:** <Business on the Internet>, <Electronic business>, <E-Commerce>, <Internet>, <Critical success factors>, <Internet Business Models>, <University teaching of Internet Business Models>, <University teaching of Internet Business Models in Argentina>.

**AGRADECIMIENTOS:**

Agradezco nuevamente a mi esposa Graciela, a mis hijos Roberto y Estefanía, y a toda mi familia, quienes con su amor y su apoyo me han sostenido en esta nueva instancia, ya que fueron ellos los que siempre compartieron mis entusiasmos y mis zozobras a lo largo de toda esta aventura académica.

Al Dr. Rubén Rico, mi Director, y al Dr. José Luís Pungitore, mi Codirector de tesis, por su enorme paciencia y entusiasmo durante la elaboración de esta nueva propuesta y, en especial, al Dr. Carlos Giménez, verdadero responsable de que yo decidiera y pudiera cursar mis estudios de Doctorado.

Reitero mi agradecimiento a mi Profesor y Amigo el Sr. Rector Dr. Jorge del Águila, por su permanente predisposición y espíritu positivo, al Dr. Arturo Lisdero, por su sincera y desinteresada colaboración y contención, a la Dra. Ester Tuchsnaider, por su excelencia docente y a la Dra. Marcela Rizzo por que su oportuna participación ofició como detonante en el destino de mis ideas. Mí reiterado agradecimiento a UADE y sus autoridades, por brindarme el ámbito propicio para mis estudios de Doctorado y para el ejercicio regular de mi tarea docente.

Deseo agradecer especialmente al Dr. Cesar Novales, por su amistad, su confianza y su soporte desde las etapas iniciales de éste proyecto, por su cariño y su entusiasmo, y al Arq. Angel Tuero, por su sincera amistad y su eterna vocación de transformar mis exabruptos y dudas, en manifestaciones creadoras y positivas.

Por último agradezco a mis amigos, colegas y alumnos y mi reconocimiento muy especial a mis fuentes, a todos aquellos autores que no tengo el honor de conocer personalmente, cuyas obras y aportes he leído y estudiado, cuya sabiduría y análisis crítico me han inspirado a lo largo de todo este proyecto, de los cuales la bibliografía adjunta solo refleja una mínima y muy selecta selección.

A todos Uds. mi cariño y mi respeto.

Roberto Alejandro Llauró

Septiembre 2010

## ÍNDICE DE LA TESIS

Pág.

### MARCO GENERAL

• Problema de la Investigación .....	12
• Supuestos e Hipótesis de Trabajo .....	13
• Objetivos de la Investigación .....	14
• Estructura General de la Tesis .....	16
• Principales Contenidos e Ideas .....	17

### MARCO TEÓRICO

<b>CAPITULO 1 - INTERNET COMO ÁMBITO DE NEGOCIOS .....</b>	<b>20</b>
1.1 MODELOS DE NEGOCIO PARA LA NUEVA ECONOMÍA .....	21
1.1.1 Introducción .....	21
1.1.2 Economía de Internet .....	21
1.1.3 La visión del nuevo negocio .....	24
1.2 ECONOMÍA DIGITAL .....	25
1.2.1 El concepto de “deflación digital” .....	26
1.2.2 Implicaciones y oportunidades de la economía digital .....	26
1.3 LA ELABORACIÓN DEL NUEVO PARADIGMA .....	27
1.3.1 Las redes como nuevas formas de organización .....	31
<b>CAPITULO 2 - NEGOCIOS EN INTERNET .....</b>	<b>33</b>
2.1 NEGOCIOS ELECTRÓNICOS .....	34
2.2 SECTORES COMPONENTES .....	38
2.3 ESTUDIOS Y MODELOS DE NEGOCIO .....	42
2.3.1 Estudios de Negocio .....	42
2.3.2 Tratamiento y estructuración de los problemas .....	42
2.3.3. Modelos como una forma de comprender el mundo en que vivimos .....	44
2.3.4 Uso de modelos para analizar y diseñar negocios en Internet .....	48
2.4 MODELOS DE NEGOCIO - AUTORES Y PROPUESTAS .....	50
2.5 MODELOS DE NEGOCIO EN INTERNET - AUTORES Y PROPUESTAS .....	57

## MARCO DE LA INVESTIGACIÓN

<b>CAPITULO 3 – DESARROLLO DE NUESTRA INVESTIGACION</b> .....	63
3.1 INTRODUCCION .....	64
3.2 OBJETIVOS DE NUESTRA INVESTIGACION .....	65
3.3 PRIMERA INVESTIGACION – METODOLOGÍA PARA INVESTIGAR, REGISTRAR Y CALIFICAR, OBRAS Y AUTORES (METODOLOGIA 1) .....	66
3.3.1 Consideraciones Generales .....	66
3.3.2 Determinación de los límites de la investigación .....	66
3.3.3 Selección de la información a utilizar en nuestra investigación .....	68
3.3.4 Desarrollo y resultados de nuestra Primera Investigación .....	69
3.4 SEGUNDA INVESTIGACION – METODOLOGIA PARA CLASIFICAR Y DESARROLLAR MODELOS DE NEGOCIO EN INTERNET .....	74
3.4.1 Consideraciones Generales .....	74
3.4.2 Áreas de acuerdo .....	76
3.4.2.1 Criterio 1 = Clasificación por “Ámbito de la Negociación” .....	76
3.4.2.2 Criterio 2 = Clasificación por “ Actores Intervinientes” .....	77
3.4.3 Áreas de desacuerdo .....	77
3.4.3.1 Criterio 3 = Clasificación según “Tipo de Negocio Realizado” ...	78
3.4.3.2 Criterio 4 = Clasificación en base a ” Factores y Subfactores”... 3.4.3.2.1 Propuesta Modelo General Integrado Clasificación basado en Factores y Subfactores (MODELO1) .....	87
3.4.4. Desarrollo de nuestra Propuesta Integradora (SECUENCIA 1) .....	102
3.4.4.1 Aplicación de la SECUENCIA 1 al Desarrollo de Modelos Requeridos.....	106
3.5 TERCERA INVESTIGACIÓN – INVESTIGACION DE CAMPO (Aporte 4) .....	111
3.5.1 Introducción, Objetivos y Consideraciones Generales .....	111
3.5.1.1 Introducción .....	111
3.5.1.2 Objetivo .....	112
3.5.1.3 Consideraciones Generales .....	112
3.5.2 Metodología Aplicada .....	113
3.5.2.1 Delimitación del Campo de Investigación .....	113
3.5.2.2 Definición de la Población .....	114

3.5.2.3 Elección de las Técnicas de Observación .....	115
3.5.3 Desarrollo y Conclusiones de la Investigación .....	116
<b>CAPITULO 4 – CONCLUSIONES, COMENTARIOS Y APORTES DE LA TESIS ....</b>	<b>119</b>
4.1 COMENTARIOS GENERALES .....	120
4.2 ESQUEMA GENERAL DE RESOLUCION DE LA TESIS .....	121
4.3 COMENTARIOS Y CONCLUSIONES .....	122
4.3.1 CAPITULO 1 .....	122
4.3.2 CAPITULO 2 .....	123
4.3.3 CAPITULO 3 .....	125
4.3.3.1 Conclusiones Generales y Aportes del Capítulo 3 .....	132
4.3.4 CAPITULO 4 .....	134
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>138</b>
<b>SITIOS WEB CONSULTADOS .....</b>	<b>166</b>
<b>PORTALES DE INFORMACIÓN SOBRE E-BUSINESS .....</b>	<b>167</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>I</b>
ANEXO 3 – AL CAPITULO 3 .....	II
Anexo Capítulo 3 - Punto 3.3 .....	II
Anexo Capítulo 3 – Punto 3.4 .....	XIV
Anexo Capítulo 3 – Punto 3.5 .....	LV

<b>TABLA DE REFERENCIAS RAPIDAS</b>	<b>Pág.</b>
<b>MARCO GENERAL</b> .....	11
Hipótesis y Supuestos .....	13
Objetivos Específicos .....	15
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	19
<b>Capítulo 1</b> .....	20
<b>Capítulo 2</b> .....	33
<b>MARCO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	62
<b>Capítulo 3</b> .....	63
Punto 3.3	
Objetivo 1 & Aporte 1 – <b>Metodología 1</b> .....	66
Punto 3.4	
Objetivo 2 .....	74
• Criterio 1 .....	76
• Criterio 2 .....	77
• Criterio 3 .....	78
• Criterio 4 .....	87
Objetivo 2 & Aporte 2 – <b>Modelo 1</b> .....	90 & 95
Objetivo 3 & Aporte 3 – <b>Secuencia 1</b> .....	102
Punto 3.5	
Objetivo 5 & Aporte 4 – <b>Investigación de Campo</b> .....	111
<b>Capítulo 4</b> .....	119
Objetivo 6 .....	134
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	138
<b>SITIOS WEB CONSULTADOS</b> .....	166
<b>PORTALES DE INFORMACIÓN SOBRE E-BUSINESS</b> .....	167

## INDICE DE ILUSTRACIONES

### TEXTO TESIS

<b>Figura</b>	<b>Referencia</b>	<b>Pág.</b>
1	Ordenamiento de “Espacios de Negocio” en Internet .....	37
2	Sectores y sus Principales Subsectores (Burnham-1999) .....	40
3	Factores “Pilares” y “Cimientos” componentes del MODELO 1 .....	100
4	Estructura de Subfactores Componentes del MODELO 1 .....	100
5	Estructura Conceptual / Contextual del MODELO 1 .....	101
6	Secuencia Proceso de Clasificación de Modelos de Negocio en Internet ....	103
7	SECUENCIA 1 para Clasificación de Modelos de Negocio en Internet .....	105
8	Aplicación SECUENCIA 1 a Definición-Clasificación del Modelo Requerido	108
9	Secuencia de Clasificación del Modelo “AMAZON” y Desarrollo del Modelo Requerido para el caso “Librería on Line” .....	110
10	Esquema General para Resolución y Aportes de nuestra Tesis .....	121
11	Plan de Propuestas .....	135

### ANEXO

<b>Figura</b>	<b>Referencia</b>	<b>Pág.</b>
A-1	Búsqueda Nombres / Títulos (LISTA 1) y Obras Publicadas (CARPETA1) ..	VI
A-2	Búsqueda publicaciones en Internet usando LISTA 1 y Bibliografía .....	VII
A-3	Secuencia de Calificación por Méritos Acumulados .....	IX
A-4	Clasificación por Ámbito de Negociación (CRITERIO 1) .....	XIV
A-5	Categorías “básicas” del Comercio Electrónico (CRITERIO 2) .....	XVI
A-6	Categorías “ampliadas” del Comercio Electrónico .....	XXII
A-7	Resumen Comparativo de Sistemas de Clasificación .....	XXV
A-8	Contenidos de la Clasificación de Rappa (2010) al año 2010 .....	XXVI
A-9	Contenidos de la Clasificación de Ross, Vitale y Weill (2001) .....	XXIX
A-10	Comparación Clasificación de Rappa (2000) y Ross, Vitale y Weill (2001)	XXX
A-11	Análisis conceptual (estructura) propuesta de Pigneur (2001) .....	XXXIII
A-12	Análisis contextual (dinámica) propuesta de Pigneur (2001) .....	XXXIV
A-13	Análisis conceptual (estructura) propuesta de Hedman & Kalling (2001) .....	XXXV
A-14	Análisis contextual (dinámica) propuesta de Hedman & Kalling (2001) .....	XXXVII
A-15	Análisis conceptual (estructura) propuesta Osterwalder y otros (2005) .....	XXXIX
A-16	Jerarquía de Modelos de Negocio Osterwalder y otros (2005) .....	XL

A-17	Análisis contextual (dinámica) propuesta Osterwalder y otros (2005) .....	XL
A-18	Recapitulación Proceso Clasificación de Modelos de Negocio en Internet ...	XLII
A-19	Factores y Subfactores componentes del MODELO 1 .....	XLV
A-20	Composición del Mercado Tecnológico .....	XLIX
A-21	Dinámica del MODELO 1 para la Generación de Valor / Rentabilidad .....	L
A-22	Análisis Univ.Estatales que dictan carreras de Ciencias Económicas .....	LVII
A-23	Análisis Univ. Privadas que dictan carreras de Ciencias Económicas .....	LVIII
A-24	Análisis 107 Universidades que dictan carreras de Ciencias Económicas ...	LIX
A-25	Análisis Univ. Estatales localizadas en CABA + Area Metropolitana .....	LX
A-26	Análisis Univ. Privadas localizadas en CABA + Area Metropolitana .....	LXI
A-27	Conformación de la muestra a ser relevada en profundidad .....	LXIII
A-28	Análisis Representatividad y Consistencia de la muestra relevada .....	LXIV
A-29	Detalle de la conformación del cuestionario de relevamiento .....	LXVI
A-30	Resumen de los datos de identificación de los responsables .....	LXVII

#### **DOCUMENTOS**

Doc.1	Modelo de Cuestionario de Análisis .....	LXXXV
Doc.2	Tot. Pobl. Univ.Nac / Tot. Población Estad. Econ + Adm. (2007) .....	LXXVIII
Doc.3	Tot. Pobl. Univ.Priv. / Tot. Población Estad. Econ + Adm. (2007) .....	LXXIX
Doc.4	Tot. Pobl. Inst.Univ. Estatales / Tot. Población Estud. Econ + Adm. (2007)	LXXX
Doc.5	Tot. Pobl. Inst.Univ. Privados / Tot. Población Estud. Econ + Adm. (2007)	LXXX
Doc.6	Tot. Pobl. Otras Instituciones / Tot. Población Estud. Econ + Adm. (2007)	LXXX
Doc.7	Texto e-mail enviado a Universidades que componen la muestra relevada	LXXXI

***MARCO  
GENERAL***

## Problema de la Investigación

La cuestión básica del problema investigado nace de la conjunción de una serie de circunstancias y eventos, a nivel mundial, que terminaron impactando a nivel local, desencadenando una sucesión de eventos que fueron indicando, con el correr de la última década, la creciente necesidad de tener que profundizar en los temas abordados por nuestra investigación con el objeto de redefinir los conceptos y metodologías utilizadas para el desarrollo de Modelos de Negocio en Internet para ajustarlas a las nuevas características y circunstancias que caracterizan al mercado actual.

Podemos afirmar que la *crisis de las punto.com* del año 2000 no solo afectó el financiamiento, sino la forma en que se enfocó la atención pública sobre el sector de negocios en Internet desde entonces. Lo primero condenó a muchos proyectos al fracaso, lo segundo, obligó al sector a replantear las bases teóricas que había venido usando para sustentar sus fallidos proyectos anteriores, con el fin de elaborar y proponer un nuevo enfoque capaz de sustentar negocios en Internet posibles en el futuro.

Este cuestionamiento general de teorías y supuestos que sustentaban al sector, actuó como un disparador para que teóricos y autores, reconocidos y noveles por igual, iniciaran nuevas investigaciones y propuestas de argumentación realmente viables y más acordes con la realidad que el mercado estaba experimentando y el espíritu de mayor cautela, e incluso escepticismo, que había generado la crisis.

En forma lenta al principio y luego con celeridad creciente, la Web fue siendo "*literalmente*" invadida por esas nuevas propuestas, trabajos de investigación, publicaciones de difusión, notas periodísticas, blogs, chats, papers, congresos, eventos, cursos, discursos, leyes, nuevos recursos, etc., donde fueron reanalizadas y profundizadas todas estas cuestiones, enfocándolas desde diferentes puntos de vista, a veces contradictorios entre sí.

Esta avalancha de propuestas y enfoques desencadenó un estado de anarquía general en las teorías aplicadas en el sector, que fue haciendo cada vez más manifiesta la necesidad de redefinir "alineamientos" (líneas de convergencia teórico-conceptuales) que nos permitieran identificar los conceptos subyacentes en aquellas nuevas posiciones y propuestas, más y mejor consensuadas, como un medio para volver a comprender lo que estaba pasando en los nuevos ciber negocios. Para enfrentar ese desafío, primero debíamos identificar la mejor información dentro de lo disponible, para luego, de entre ella, determinar cuáles eran aquellas propuestas realmente representativas de posiciones consensuadas y aceptadas entre los autores, para luego relevarlas y procesarlas.

Este estado de la situación nos disparo las siguientes preguntas:

- *¿Qué es lo que se entiende por Modelos de Negocio en Internet entre los principales autores reconocidos en la especialidad?*
- *¿Cuántas y cuáles son las líneas de convergencia conceptual que sustentan las propuestas de éstos autores en relación con dichos modelos?*
- *¿Cómo se están clasificando los Modelos de Negocio en Internet?*
- *¿Qué tipo de conocimientos podemos obtener a partir del análisis de estos diferentes criterios y clasificaciones desarrolladas por estos autores?*
- *¿Cómo deberían componerse y estructurarse los factores componentes básicos del modelo requerido para poder asegurarle un posible desempeño exitoso en el mercado actual?*
- *¿Qué conclusiones y conocimientos podemos transmitir a la comunidad académica de la especialidad acerca de lo que investigamos, y cómo podemos hacerlo?*

- **Supuestos e Hipótesis de Trabajo:**

*1. Relacionadas con la identificación, ordenamiento, registro y selección de la información para nuestra investigación:*

- 1.1.** No existe una metodología adecuada para la búsqueda combinada de información (autores y obras) publicada en libros y revistas, con aquella publicada en Internet, que permita al investigador poder identificar estos datos, ubicarlos dentro de la Red y poder “ordenarlos” en función del tipo de aporte, en un esquema apto para su posterior uso.
- 1.2.** La enorme cantidad de publicaciones disponibles (impresas y en línea) debidas a innumerables autores, y lo relativamente nuevo del problema investigado, hacen casi imposible poder “calificarlas” en forma adecuada para poder señalar cuales son las obras y autores más representativas, relevantes y reconocidas dentro del sector.
- 1.3.** Es necesario y posible elaborar una metodología de búsqueda de información que nos permita identificar, registrar y calificar y ordenar, autores, obras y contenidos, que nos resulte útil para relevar la información requerida y que a la vez pueda ser usada en cualquier otro tipo de investigación

2. *Relacionadas con el desarrollo de una Propuesta Original para la clasificación de Modelos de Negocios en Internet:*

- 2.1. Coexisten diferentes modalidades y metodologías debidas a diversos autores para clasificar Modelos de Negocio en Internet.
- 2.2. Esas diferentes propuestas de clasificación **“convergen”** hacia líneas argumentales más o menos compartidas por éstos, lo que permite suponer que existen algunas coincidencias conceptuales entre ellos que permitan sustentar esos argumentos que posibiliten su unificación.
- 2.3. Es necesario y posible desarrollar un *modelo “integrador” para negocios en Internet* que resulte apto para analizar los componentes conceptuales y organizativos que éstos comparten, basado en identificar y estudiar los factores y subfactores que los constituyen y los sustentan, que nos permita incorporar *elementos diferenciaciones* que les transmitan un cierto grado de *“originalidad”* así como el *“valor agregado”* necesario a cada propuesta requerida, tal que resulte *reconocible* y *apreciado* por el consumidor y que finalmente pueda traducirse en un flujo de utilidades sostenible en el tiempo.

3. *Relacionadas con el grado de difusión y conocimiento de los problemas investigados:*

- 3.1. No existe una investigación que nos permita conocer y cuantificar el grado de difusión de los conocimientos sobre Negocios en Internet (en general) y sobre la Teoría de los Modelos de Negocio en Internet, (en particular) en las carreras universitarias de grado en administración y comercialización, dentro del área geográfica comprendida por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y zona metropolitana.

• **Objetivos de la Investigación:**

A partir de las preguntas disparadoras y de los supuestos e hipótesis de trabajo enumeradas precedentemente, definimos los siguientes objetivos de nuestra investigación:

**Objetivo General:** definir que entiende la comunidad profesional por “*Modelos de Negocio en Internet*”, y a partir de ésta, identificar las principales líneas argumentales que componen esas definiciones para proponer una *metodología original e integradora de análisis* que posibilite su clasificación, y una *propuesta original de estructuración del modelo general* para definir los cambios que es necesario implementar al modelo para asegurarle competitividad y generación de beneficios. Difundir nuestras propuestas y aportes en el ámbito académico local y nacional.

**Objetivo Particular:** definir la idea del concepto “*Modelos de Negocio en Internet*”, a partir del relevamiento y análisis de los aportes teóricos y conceptuales desarrollados por reconocidos autores de la especialidad, con el fin de determinar las principales líneas de convergencia teórica subyacentes entre ellos, de forma tal que, a partir de éstas, podamos elaborar una propuesta original integradora de clasificación y una propuesta original de estructuración de los componentes conceptuales y estructurales del modelo general y en base a ellos, sugerir las modificaciones y adaptaciones necesarias que aseguren la viabilidad del modelo requerido.

Así, este modelo deberá poder operar ventajosamente en el entorno competitivo del sector en el que participe cada proyecto, permitiendo incorporarle los elementos diferenciadores necesarios para transmitirle el grado de “*originalidad*” necesaria (valor), que resulte reconocible y sea apreciada por el consumidor y que le permita generar una corriente de utilidades sostenible en el tiempo.

Planificar y proponer el formato y los medios más idóneos y efectivos para poder difundir estos aportes y argumentos de nuestra investigación, en el entorno académico local y nacional.

**Objetivos específicos:** identificar los medios y recursos necesarios para realizar las acciones específicas requeridas para cumplir con lo establecido en los objetivos precedentes.

→ **Objetivo 1:** elaborar una metodología de búsqueda de información que nos permita identificar, registrar, calificar y ordenar, autores, obras y contenidos, de forma que ésta pueda ser utilizada para satisfacer las necesidades de análisis requeridas para satisfacer los siguientes objetivos de nuestra investigación (*Aporte 1*).

A continuación, aplicando la información identificada, registrada, calificada y ordenada aplicando la metodología de búsqueda desarrollada para satisfacer el Objetivo 1,

definimos cinco objetivos adicionales, que generaran tres nuevos aportes originales como resultado del desarrollo de nuestra investigación:

- **Objetivo 2:** agrupar las diferentes definiciones y propuestas debidas a los diferentes autores alineándolos según diferentes criterios de ordenamiento.
- **Objetivo 3:** en base a los agrupamientos definidos en el Objetivo 2, elaborar una *propuesta de clasificación “integradora”* que arroje mayor claridad en la controversia existente en la definición modelo de negocio en Internet (*Aporte 2*)
- **Objetivo 4:** enunciar los pasos componentes y ordenamiento de una *Secuencia Práctica para la Clasificación de Modelos de negocio en Internet* (*Aporte 3*) que permita adecuar los modelos básicos definidos, para poder generar modelos de negocio diferentes, capaces de generar valor apreciable, operando en entornos competitivos en los diversos mercados virtuales existentes y que resulten sustentables en el tiempo.
- **Objetivo 5:** desarrollar una investigación de campo, para conocer y cuantificar el grado de difusión de los conocimientos sobre Negocios en Internet (en general) y sobre la Teoría de los Modelos de Negocio en Internet, (en particular) en las carreras universitarias de grado en administración y comercialización, dentro del área geográfica comprendida por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y zona metropolitana. (*Aporte 4*)
- **Objetivo 6 :** en base a la investigación de campo precedente, planificar y proponer el formato y los medios más idóneos y efectivos para poder difundir estos aportes y argumentos de nuestra investigación, en el entorno académico local y nacional.

#### ● **Estructura General de la Tesis:**

Para cumplir con estos seis objetivos específicos enunciados, nuestra investigación se organizó en cuatro capítulos, bibliografía y anexos:

- El **Primer Capítulo** analiza los antecedentes, desarrollo y generalidades de cómo y porqué Internet resulta un ámbito propicio para la realización de negocios, qué se entiende por *“Economía Digital”* y cuáles son los lineamientos básicos que caracterizan el desarrollo del nuevo paradigma teórico conceptual requerido para el desarrollo de negocios en Internet.

→ El **Segundo Capítulo** resume los principales argumentos y definiciones relacionadas con lo que los autores conocen y comprenden por “Negocios en Internet”, qué subsectores de negocios conforman dicho sector y qué se entiende por “*Modelos de Negocio en Internet*”.

→ El **Tercer Capítulo** sintetiza las investigaciones que sustentan los cuatro “*Aportes originales*” realizados a la especialidad, por nuestra tesis, para lo cual se divide en tres partes.

En la primera proponemos una *metodología original* para poder identificar, relevar, calificar y procesar la información publicada (*METODOLOGIA 1*), con el fin de determinar cuáles de ellos son autores y aportes realmente relevantes a la teoría desarrollada (*Aporte 1*).

En la segunda contribuimos con dos aportes originales a la especialidad. En principio determinamos cuántas y cuáles son las áreas de consenso y disenso existentes entre las diferentes posiciones publicadas y a partir del análisis de dicha información, proponemos las características, factores componentes y relaciones dinámicas de nuestra *Propuesta de Modelo Integrado y Original de Clasificación en Base a Factores y Subfactores (MODELO 1)* que constituye nuestro *Aporte 2*, que luego usaremos en la composición de la “*Secuencia Metodológica Propuesta para Clasificación y Proposición de Modelos de Negocio en Internet*” (*SECUENCIA 1*) que posibilita tanto la clasificación adecuada de los modelos “*básicos*” como la determinación de los argumentos y consideraciones que nos permitan incorporar valor diferenciador al modelo “*requerido*” para así intentar asegurarle un flujo de beneficios sostenible en el tiempo (*Aporte 3*).

En la tercera desarrollamos una *investigación de campo* enfocada a determinar el grado de difusión y adopción alcanzado por la teoría de los “*Modelos de Negocio en Internet*” dentro de la enseñanza universitaria de grado, en el área de Capital Federal y zona metropolitana (*Aporte 4*).

→ El **Cuatro Capítulo** expone las principales conclusiones del trabajo, define las áreas pendientes de profundización y enuncia los pasos a desarrollar componentes de un plan de propuestas, medios, recursos y formatos, idóneos y efectivos, para poder difundir nuestros argumentos y aportes en el entorno académico local y nacional.

- **Principales Contenidos e Ideas:**

- » La descripción de los principales actores que interactúan; *consume y, business* que generan las denominadas “*Plataformas de Negocio*” están desarrolladas en numerosas publicaciones. El modelo utilizado en esta tesis surge de la aplicación parcial de “*Introducción al Comercio Electrónico*” (SOPDE-2001)
- » El desarrollo de los conceptos relacionados con la idea de *mercados electrónicos basados en Internet* y sus *probables comportamientos*, se debe principalmente a los trabajos de Segev, de la Universidad de California, Berkeley, USA; y en especial a Segev & Otros (1999).
- » La propuesta sobre las nuevas formas de competir en entornos virtuales (*alcance, riqueza y fidelización*) fue desarrollada por Evans y Wurster (2000-a). El concepto de “*deconstrucción de los negocios y las estrategias*” fue desarrollada en Evans & Wurster (2000-b).
- » La idea del desarrollo de la *Cadena de Valor Virtual* se encuentra en los trabajos de Beam y Segev (1996), Gebauer y Segev (2001) y Bloch, Pigneur y Segev (1996) así como la publicación de Rayport y Sviokla (1995) (la mayoría fueron publicadas y difundidas en la Harvard Business Review). La idea misma encuentra su origen en la obra sobre estrategia y ventaja competitiva debidas a Porter (1985) y Porter y Millar (1985).
- » Existen estadísticas sobre la evolución de Internet y el comercio electrónico así como las reflexiones sobre sus perspectivas de crecimiento que son difundidas regularmente en varias publicaciones especializadas (en línea) tales como e-Commerce Digest, Data Monitor, Forrester Research, Internet News, Morgan Stanley y Jupiter Research, aunque preferimos usar los datos publicados en Internet World Stats (1) por su permanente actualización, precisión, claridad de exposición y consistencia a lo largo de los años. Las estadísticas correspondientes a Argentina surgen de D’Alessio (2006) y sus actualizaciones.
- » La información utilizada para nuestra Investigación de campo fue publicada en el Anuario 2007 de Estadísticas Universitarias - Coordinación de Investigaciones e Información Estadística dependiente de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) del Ministerio de Educación y Tecnología de la República Argentina, último disponible en Internet, al momento de nuestra investigación.

---

(<sup>1</sup>) Internet World Stats (<http://www.internetworldstats.com/>). Miniwatts Marketing Group. (2006/7).

***MARCO  
TEORICO***

*Capítulo 1*  
**INTERNET COMO  
ÁMBITO DE NEGOCIOS**

## 1.1 MODELOS DE NEGOCIO EN LA NUEVA ECONOMÍA

### 1.1.1 Introducción

Muchos argumentos y conclusiones desarrollados a lo largo de los más de 7 años que nos ha demandado nuestra investigación han cambiado por el mero paso del tiempo así como por la paulatina consolidación de algunas tendencias que apenas eran posible vislumbrarse en años previos. Este hecho “natural” se ha visto acelerado por el ritmo acelerado de la dinámica de cambio propio de Internet, creando la necesidad de tener que mantener en constante revisión nuestros argumentos para poder estar a la altura de los tiempos.

A pesar de este esfuerzo permanente de actualizarnos, aún tenemos la sensación que el cambio nos va ganando y que, en la medida que el tiempo transcurre, nuestras ideas y propuestas van quedando obsoletas, confiriendo a algunos de nuestros argumentos un falso sentido de desactualización y obiedad.

Por su naturaleza como relevamiento y descripción de hechos históricos, los contenidos del presente capítulo mantienen cierto grado de vigencia.

En él, bajo el título general “INTERNET COMO AMBITO DE NEGOCIOS” analizamos la evolución de la Red desde ser un recurso básicamente tecnológico hasta posibilitar su uso como medio para la mejora de los negocios, el comercio electrónico y el cambio social.

Dado que nuestras propuestas, argumentos y conclusiones referidas a éste fueron desarrolladas exhaustivamente en nuestras propuestas anteriores (Llauró-2007, Pág. 21 a 69), no vemos necesidad de reiterar nuevamente su desarrollo, por lo que nos hemos limitado a reproducir los principales argumentos y aportaciones contenidos en nuestro trabajo anterior, ordenándolos bajo los mismos Títulos, con el fin de facilitar al lector su seguimiento y aplicación como sustento conceptual en lo que resta de nuestra investigación.

### 1.1.2 Economía de Internet

- Al igual que la imprenta en su momento, Internet revolucionó a la sociedad y a la economía. *“En este nuevo “capitalismo”, crece el poder del consumidor y del productor, la innovación se convierte en un motor en marcha forzosamente continua, y el mundo se va transformando en un bazar, se transforman las transacciones y se rediseña la cadena de valor. Los “Negocios en Internet” (e-*

*business*) no son sólo comercio electrónico, sino una nueva forma de pensar y plantear los negocios". (2).

- Algunos autores opinaban que "...algunas empresas, que hasta entonces creían que Internet era un fenómeno irrelevante y una moda pasajera, creían que podrían seguir haciendo sus negocios "como de costumbre"; y estaban cometiendo un grave error ". (Tapscott – 1999).
- Algo que si quedo claro de esta experiencia es que la Nueva Economía es algo real y que no puede ser ignorada, y "...a partir de esta evidencia comenzaron a desarrollarse novedosos enfoques de negocios "mixtos o híbridos" que, en principio, combinaban lo mejor de ambos mundos, llamados genéricamente de "modelos de clic & mortar". (Steinfeld y Otros - 2003).
- La economía de Internet "...resulta de la conjunción de una tecnología global y una infraestructura transnacional, pero se ha desarrollado comercialmente en un contexto de factores históricos e institucionales que varían dentro y a través de las fronteras de las naciones... (Kogut – 2003).
- Aunque la cuestión principal del cambio es determinar *cuán diferente es la nueva realidad de negocios*; la idea de *cuanto* ha sido el cambio producido por la aplicación de Internet en ese ámbito, no es un tema menor y "... nos evoca los numerosos esfuerzos realizados para intentar medir el efecto de la aplicación de las tecnologías de la información en los niveles de productividad..." (Vaknin – 1999).
- En otras palabras: puesta en duda la idea de viabilidad de modelos revolucionarios de negocio en Internet en función de lo realmente acontecido, estas propuestas fueron cediendo terreno ante enfoques más tradicionales, redefiniendo el concepto mismo desde una óptica más integral y dando lugar a una serie de nuevos aportes y teorías que intentaremos desarrollar en lo que sigue de nuestra investigación.
- En cuanto al uso del término *economía global* aplicado a Internet, "... no se trata de una afirmación categórica que tal tipo de economía exista....ni siquiera en el plano de las economías nacionales". (Kogut, op.cit),
- Hoy podemos afirmar que Internet es un fenómeno global, aunque es curioso cómo su desarrollo varía en cuanto a la velocidad y el alcance con los que cada país la incorpora, dependiendo de la atención a su desarrollo y las inversiones realizadas, y por ello, es un claro ejemplo de los que denominamos "*tecnología global intrínseca*" ya que, una vez que un país decide conectarse al conjunto, queda eventualmente en un pie de igualdad con los demás, pero al mismo tiempo, el

---

( 2 ) Basado en los argumentos desarrollados por Robin Bloor, autor de "The Electronic Bazaar", publicados en [www.Intermanagers.com](http://www.Intermanagers.com) (white pages).

grado de desarrollo de la red, a escala local, ocurrirá dentro del entorno físico e institucional, y las limitaciones (en especial las limitaciones de inversiones, tecnología, cultura, religión, idioma, etc.) propias de cada nación en particular.

- Históricamente, los países se definen más allá de su ubicación y sus fronteras geográficas, en función de la coherencia de sus instituciones y sus convenciones (usos, costumbres, ordenamiento cultural, legal, etc.), los que, al final, determinarán el tipo y calidad de las habilidades que desarrollarán sus habitantes y los modelos con que se compondrán sus negocios, así como la forma en que se exploran, aprovechan y comercializan las diferentes tecnologías de que disponen.
  - En menos de seis años, miles de nuevas empresa fueron creadas, los mercados de valores explotaron, empresas poderosas temblaron ante el rapidísimo incremento de los valores accionarios de los nuevos emprendimientos de Internet, y hacia el año 2000 los mercados empezaron a sospechar que se trataba de una *“burbuja especulativa”*. El resto es historia.
  - Aunque los proyectos y negocios formados sobre Internet no fueron capaces de soportar el escrutinio de los flujos de fondos descontados ni la evaluación de los indicadores de precio / ganancia (price earnings), nos dejaron una serie de claras lecciones para el futuro:
    - Que en los años de la euforia, la ola de innovaciones llevó a la creación de nuevas empresas y el desarrollo de nuevos negocios en una proporción nunca antes vista.
    - Que se produjo (o se debió producir) un cambio sustancial en la mentalidad dirigente de los gerentes e inversores que diera lugar al desarrollo de organizaciones y negocios que conjugaran lo tradicional con los nuevos medios propuestos por Internet.
    - Que estas transformaciones reales y conceptuales habían influenciado la trayectoria de las economías nacionales en todo el mundo, en forma y dirección nunca antes vista.
  - El reconocimiento de que Internet es un evento cultural, ya que, aunque básicamente se trata de una manera diferente de distribuir nuevos productos y servicios, también se relacionan con la forma en que adquirimos y difundimos el conocimiento y la información, la oportunidad de comunicación entre las personas, la integración de comunidades virtuales, así como una forma nueva de hacer negocios caracterizada como la *“nueva economía”*. En años recientes el cambio *“cultural”* propiciado por Internet excedió a la cultura de los negocios, ya que llevó a
-

la pantalla de cada individuo la posibilidad de participar en nuevas comunidades de integración virtual, asumiendo nuevas identidades acordes con estos nuevos roles, concertando nuevos diálogos, mas allá de su entorno local, todo en una promesa de cambio en la relación humana sin precedente conocido y difundida como *Web 2.0*.

- Otra lección fue el reconocimiento que la economía de Internet fue de carácter “digital” y como resultado, su capacidad para potenciar el almacenamiento y distribución de todo tipo de conocimientos y datos, en la medida que estos fueran codificados en forma binaria (digitalizados).
- La “*nueva economía*” esta mostrando la posibilidad de sufrir cambios radicales en los *mercados de trabajo*, en las posibles *expectativas* y *las exploraciones culturales* junto con la introducción de nuevos productos y servicios. Por eso, el término “*cultura de Internet*” excede el ámbito de los negocios, ya que lleva a la pantalla de cada individuo la posibilidad de participar en nuevas experiencias, asumir identidades diferentes según sus gustos y conveniencias, satisfacer nuevos roles, concertar nuevos diálogos, con diferentes personas de todo el mundo, mas allá de su entorno local. Es realmente el medio de comunicación global de alcance planetario con mayor potencial, aunque, hasta la fecha, solo este afectando al 18 % “*top*” de la población mundial.

### 1.1.3 La visión del nuevo negocio

- Toda la propuesta de nuestra tesis parte de un supuesto general: que todas las empresas deben intentar implementar una “*visión*” integral, un modelo de negocios nuevo, que les permita combinar sus negocios tradicionales con alguna forma de participación, mayor o menor, de Internet. Para ello hace falta una meta de largo plazo clara que les permita poder sostener sus actividades y su negocio, en el corto plazo. Así, durante el breve pero intenso proceso de los primeros tiempos de Internet, vimos que numerosas empresas (entre ellas MCI e IBM) montaron “*shoppings virtuales*”, donde “*replicaron*” su operativa tradicional, pero en-línea. La experiencia demostró que este enfoque no funcionó y que estos “*clones virtuales*”<sup>(3)</sup> nunca llegaron a generar mucho tráfico, aunque sí, tal vez, algún nivel de

---

<sup>(3)</sup> En genética un **clon** (del griego, klōn: «retoño») es un conjunto de individuos genéticamente idénticos que descienden de un mismo individuo por mecanismos de reproducción asexual. Este hecho científico se ha popularizado en la creencia que un clon es un individuo idéntico a otro obtenido por técnicas genéticas más o menos imaginarias. Los clones así definidos no existen. Este uso del término clon en negocios, puede rastrearse hasta el libro *El shock del futuro* de Alvin Toffler (1970). Nota del autor.

negocio. Hoy sabemos que no era una buena idea pero, ¿quién lo sabía entonces? Hoy podemos proponer teorías que expliquen la razón de estos fracasos, aunque no podamos negar que, en su momento, parecían una propuesta lógica. Por supuesto que podemos equivocarnos pero, aún así, vemos que aún se sigue cometiendo un error básico que se dio en muchos proyectos informáticos fracasados: avanzar sin haber experimentado con prototipos. La experiencia de los años pasados nos está indicando, sostenidamente, que es mejor hacer una inversión (aunque sea mínima) para poder probar la idea, antes de lanzarse de lleno al mercado.

- De las cenizas del caos generado por la crisis de 2000 surgió una "*segunda generación*" de empresas de Internet: compuesta por empresas ya establecidas con marcas reconocidas y confiables, supervivientes de la crisis con mercados potenciales mayores y propuestas de negocio más sólidas y confiables. Son las llamadas "*second movers*", las sobrevivientes de la primera generación más las segundas que están arrancando desde cero, en nuestro siglo. Todas ellas presentan un factor común: son las que fueron capaces de capitalizar la experiencia y aprender las lecciones (buenas y malas), gracias a los resultados de la primera camada de las punto com.
- Aunque muchos creen que ahora tienen todo el tiempo para formular sus estrategias de Internet, esto no es válido. La tecnología sigue avanzando y el futuro pertenece a la empresa ágil, con una profunda comprensión del negocio al cual pertenece y también del modo en que puede aprovechar la tecnología para conseguir sus objetivos de negocio.

## 1.2 ECONOMÍA DIGITAL

- La economía digital, impulsada por la convergencia de la informática, las comunicaciones y las nuevas tecnologías, está revolucionando la forma de gestionar los negocios. El comercio electrónico crece rápidamente impulsado por nuevos clientes, nuevos valores en la forma de realizar los negocios, una infraestructura tecnológica en continua expansión y un marco legal razonable.
- El fenómeno denominado "*convergencia tecnológica*" supone más de un cambio en la manera de gestionar los negocios y está convirtiendo en obsoletos algunos de los supuestos económicos sobre los que se sustentaban la mayoría de empresas en el pasado, transformando la economía industrial en lo que hoy denominamos *economía digital*.

- Muchas empresas nuevas, implantadas ya en la nueva economía, están buscando la forma de mantener su éxito inicial sin seguir las viejas reglas. Las demás: desaparecieron en el crack, lo que de alguna manera, depuró el mercado y abrió nuevas expectativas, proponiendo nuevos modelos de negocio propio de Internet.

### 1.2.1 El concepto de “deflación digital”

- Siguiendo a Tanaka (2004) *“...hoy la Nueva Economía combina el fenómeno de “deflación digital” (una manifestación de la Revolución de IT) con la llamada “Economía de Internet”; y define “...la Deflación Digital como el efecto generado por un incremento en las prestaciones (valor entregado) y la productividad, en niveles sin precedentes”; y cita como ejemplo de este fenómeno el de la evolución de la industria de los teléfonos celulares, donde “...hoy, al celular se le están agregando otras convergencias tecnológicas sinérgicas, tales como los mensajes de texto, de voz, reconocimiento de voz, agenda, imágenes, fotografía digital, noticias multimedia, avisos inmediatos, asistencia y servicios públicos, televisión, GPS, etc., y culmina afirmando que “...en este sector, el que más sabe es el cliente y no el gerente..”. (Murali-2003).*

### 1.2.2 Implicaciones y oportunidades de la economía digital

- La mayoría de las empresas se están centrando en iniciativas de comercio electrónico a cualquier nivel, pero muchas están invirtiendo recursos sin comprender antes el cambio fundamental, interno y externo, que demanda la economía digital, así como el conjunto de nuevas reglas que ésta implica. Este nuevo entorno económico ofrece importantes oportunidades para aumentar los ingresos mediante nuevas ofertas, canales y relaciones con los clientes reduciendo los costos operativos, de las materias primas y mercaderías, y disminuyendo la dependencia en los activos físicos y del inventario. Igualmente importante son los cambios estratégico y operativo necesarios para obtener dichos beneficios. Así, las empresas, después de *“virtualizar”* sus procesos internos básicos, deben abrirse e integrarse a sus proveedores, y a los proveedores de sus proveedores, a sus clientes, y a los clientes de sus clientes, desde el suministro hasta el servicio al cliente, participando en iniciativas orientadas solamente a satisfacer a estos últimos. En este contexto, *“...las empresas deben identificar el mejor papel que pueden desempeñar en las redes, alineando su organización y actividades según las nuevas reglas de la economía digital”*. (Albrink-2000).

- Una plataforma operativa y tecnológica gradual y flexible permite que las empresas funcionen como parte de una red virtual, alcancen una base de clientes global, reúnan y utilicen nueva información sobre sus clientes, entren en nuevos mercados con facilidad, cambien de dirección tan rápidamente como lo requiera el mercado y conduzcan nuevas fuentes de volumen, flujo de dinero, márgenes y valoración de mercado, aunque, para todo esto, resulta imprescindible poder desarrollar internamente una perspectiva y una capacidad multi-disciplinaria, multi-funcional y multi-industrial. Por eso la economía digital exige una constante reinversión y una gran habilidad para ver más allá de los límites de la empresa en la búsqueda de nuevas oportunidades en el “*sistema de valor*” <sup>(4)</sup>, que le permita mejorar la calidad, el acceso y el servicio al cliente.

### 1.3 LA ELABORACION DEL NUEVO PARADIGMA

- Paradigmas son el conjunto de leyes, teorías, aplicaciones e instrumentación que proporcionan modelos de los que surgen tradiciones coherentes de investigación científica en un momento dado de la historia. Son, en principio, una promesa de éxito discernible en ejemplos seleccionados y todavía incompletos. Durante el período que el paradigma se aplica con éxito, la profesión resolverá problemas que es raro que sus miembros hubieran podido imaginarse y que nunca hubieran emprendido sin él. Así, la falta de un paradigma o de algún candidato a paradigma, todos los hechos que pudieran ser pertinentes para el desarrollo de una ciencia dada tienen idéntica probabilidad de parecer igualmente importantes.
- En las primeras etapas de desarrollo de un nuevo paradigma, diferentes personas, ante los mismos fenómenos, los describan o interpreten de modo diferente. Esta situación crea y caracteriza a las escuelas en esas primeras etapas de desarrollo; y, aunque es poco frecuente esas diferencias se van disolviendo poco a poco y eso se debe al triunfo de una escuela sobre las demás y si esta es aceptada por la profesión, pasa a constituirse en promotora del nuevo paradigma que, como mínimo, debe parecer mejor que sus competidores, pero no necesita explicar (y en efecto nunca lo hace) todos los hechos que pueden confrontar con el, además, ya que en la actualidad los libros científicos son habitualmente textos o reflexiones retrospectivos sobre algún aspecto de la vida científica, los comunicados e investigaciones del nuevo paradigma no llegaran a integrar libros y en su lugar

---

<sup>( 4 )</sup> Michael **PORTER** propone que las cadenas de valor de cada empresa se pueden combinar entre si para formar **SISTEMAS DE VALOR**, los que les permiten combinar los componentes primarios y secundarios de cada cadena, para aumentar así la competitividad e incrementar la rentabilidad del conjunto. Porter. Michael. *Competitive Advankeyworde*. The Free Press. Nueva York. 1985. Nota del autor.

circularan como artículos breves dirigidos solo a sus colegas profesionales y otros hombres que por sus conocimientos puede presumirse que están en condiciones de leer dichos trabajos.

- Siguiendo con esta línea argumental, afirmamos que las características principales y sus consecuencias del nuevo marco macroeconómico <sup>(5)</sup> que se está forjando, se está manifestando: (1) en los modelos organizacionales de las empresas, y (2) en su manera de operar y competir en el mercado.
- Al respecto, subrayamos el aporte de Peter Drucker <sup>(6)</sup> “...nos encontramos inmersos, ante los mayores cambios sociodemográficos, políticos, filosóficos y de visión del mundo, jamás producidos en la historia de la humanidad, cambios que, por cierto, van mucho más allá de la sola tecnología”; aunque para poder comprender la naturaleza y alcance del concepto que llamamos “Sociedad Post-Industrial”, es necesario analizar en mayor profundidad otros factores.
- Al analizar este tipo de cambios que se están produciendo en esas mismas tendencias hoy, podemos confirmar que estamos atravesando nuevamente un periodo de transformaciones sociales y de nuestros valores de tal naturaleza que están afectando nuestra forma de vivir y relacionarnos, así como los negocios y a la economía. Por esto resulta necesario que los gerentes y empresarios reconozcan las naturaleza de los mismos a fin de adaptar sus organizaciones de manera que permitan su continuidad, teniendo en cuenta que no sólo se trata de un asunto de supervivencia, sino de poder y saber aprovechar las enormes oportunidades que esta generando este cambio. Cuanto más comprenda la gerencia lo que está sucediendo, más exitosas serán las transformaciones y más reforzadas saldrán las futuras organizaciones.
- En la *Nueva Economía*, donde el capital intelectual será el mayor recurso, “...las empresas se transforman en sistemas de información, de forma que sólo se pueden establecer ventajas competitivas en la forma en que éstas gestionan esa información. La empresa pasa de gestionar “átomos”, a gestionar “bits”. (Negroponte–1995).
- En ese pasaje de la información al conocimiento va generando valor en niveles que exceden la capacidad y la habilidad de muchas empresas para poder extraerlo de los bienes y servicios donde se encuentra incrustado; y solo aquellas que puedan discernirlo obtendrán finalmente el poder y las ganancias. En esta nueva sociedad

---

( 5 ) Artículos sobre el Nuevo Paradigma. <http://www.digitalizacion.net/articulos/intronuevo.php>. Consulta : 06.06.06.

del conocimiento, *“...el aprendizaje continuo resultará esencial y se hará imprescindible la reivindicación del conocimiento como elemento básico del desarrollo humano, donde juega un papel muy importante la educación”*. (Senge-1990).

- La fe de las industrias en aspectos tales como la integración vertical, la sinergia, las economías de escala, las economías de experiencia y las jerarquías, están dando paso a una nueva apreciación de las alianzas, la subcontratación, la producción flexible, la minimización de la escala, los centros de beneficio, las estructuras de redes, la convergencia tecnológica y otras formas novedosas de organización.
- Estamos transitando precisamente el momento en que Kuhn señala que *“... cae un viejo paradigma y uno nuevo se está fijando”* <sup>(7)</sup>. Estos momentos suelen caracterizarse por la aparición de grandes corrientes de pensamiento creativo. Lo que está sucediendo es que no se está manifestando en este nuevo paradigma un nexo de unión fuerte entre el pensamiento empresarial, innovador y creativo y el pensamiento económico, donde profesionales se están jugando su reputación. Todavía queda por delante la tarea de crear este nuevo marco integrador”. (Kuhn-1978).
- Sabemos que la tecnología es solo un medio, y como tal, no es capaz, por sí sola, de cambiar los valores o la sociedad entera, sino que solo nos va a permitir nuestra entrada en este nuevo mundo a través de muchos caminos. Además, tampoco puede cambiar las reglas económicas básicas; no obstante lo cual, es la causante de este nuevo paradigma, y la herramienta más útil de que disponemos para poder adaptarnos a este cambio, y este es el punto clave de nuestro planteo: la tecnología no ha provocado un nuevo mundo, pero opera efectivamente en él.
- En línea con este argumento, Drucker (1999) afirmaba que *“... el mayor impacto de Internet no es el económico, sino en el psicológico: el cultural, y por su intermedio, expande enormemente la vieja economía...”*.
- Hamel <sup>(8)</sup>, siguiendo a Drucker, argumenta también que *“...en el siglo XXI el futuro no es lineal, sino maleable...”* y que, *“...el objetivo no es imaginar que podría*

---

<sup>(6)</sup> Ver [http://en.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Drucker](http://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker). Consulta : 06.06.06.

<sup>(7)</sup> Para Thomas **KUHN** paradigma es el conjunto de prácticas que definen una disciplina científica durante un período específico de tiempo. La idea de Kuhn era revolucionaria en su tiempo. Los filósofos e historiadores científicos, incluyendo al mismo Kuhn, finalmente aceptaron una versión modificada de este modelo, que consigue una síntesis entre su visión original y el modelo gradualista que lo precedió. <http://es.wikipedia.org/wiki/Paradigma>. Consulta :17.11.06

<sup>(8)</sup> Gary **HAMEL**, es graduado de la Universidad de Michigan (USA) y es CEO de la consultora Strategos, de Chicago, Profesor de Administración Estratégica en la London Business School, Profesor de Negocios Internacionales en la Universidad de Michigan y Profesor Visitante en la Escuela de Negocios de la Universidad

- sucedan, sino que puede hacer cada uno que suceda...*” y afirma que *“...el futuro se inventará con o sin usted, y que esta es la maravillosa noticia del nuevo paradigma: usted puede crear su propio futuro, su propia manera de trabajar...”*. (Hamel, op.cit).
- *Romper los modelos tradicionales: “...todos actuamos bajo modelos políticos, culturales y empresariales preconcebidos, que, en el fondo, fueron creados por otros y transmitidos por generaciones, con mayores o menores adaptaciones a las nuevas circunstancias. Estos modelos tradicionales se están mostrando ineficaces para manejar las nuevas realidades del cambio y por ello se va haciendo necesario, cada vez más, crear nuevos modelos empresariales, una forma propia y diferente de entender el mundo, los negocios y la gestión”* (IMPROVEN - 2002); a lo que Hamel (op.cit.) agrega que *“...una razón importante es que si nosotros no los creamos, otros nos impondrán otros modelos que han sido creados por otros agentes, con valores diferentes a los nuestros. Y si no reaccionamos, los más precusores se quedaran con nuestros mercados y con nuestro futuro (...)*
  - El modelo de la *“ciencia de la complejidad”* : este enfoque de la realidad es la antítesis del formato heredado de la era industrial, no sólo porque desborda las teorías empresariales sino también las económicas, tal como siempre las hemos estudiado y tal como aun se siguen enseñando en las Universidades. Según éste *“...la economía y las organizaciones no se rigen por ecuaciones lineales sino por las mismas ecuaciones que describen a nuestros organismos, nuestras vidas, a la naturaleza misma, es decir: estructuras no lineales y complejas”*. (Arthur, Durlauf & Lane-1997).
  - Esta nueva concepción de la realidad esta produciendo revelaciones apasionantes para comprender mejor la vida y ha aportado nuevas herramientas para la dirección de empresas.
  - Slywotsky (1999) plantea que *“las viejas reglas ya no funcionan para diagnosticar la migración de valor en el mercado, en un mundo donde la migración de valor está cambiando continuamente las reglas del juego. Sólo aquellas empresas que han sido capaces de reinventarse a través de cambios en el diseño de sus modelos de negocio han permanecido en la zona de beneficios”*.
  - Para poder poner en marcha una filosofía centrada en el cliente, *“...los responsables de las empresas deben invertir literalmente la cadena tradicional de valor, de manera que el cliente se convierte en el primer eslabón de la cadena y todo lo demás ocupa un lugar posterior”* (KNOWLEDGE@WHARTON-2006).

- *El “rediseño” de los Modelos de Negocio*: está claro que la innovación ya no es solamente de los productos o de las tecnologías, sino que debe ser en el “*diseño mismo del negocio*” (Slywotzky, op.cit); por lo tanto, se hace necesario reinventar constantemente los modelos de negocio para liderar los nuevos mercados.
- *“Hoy es imprescindible estar constantemente reinventando la forma de competir y de gestionar la empresa para diferenciarse de la competencia, y ser nosotros los que lideremos los cambios”*. (Germany & Muralidharan-2001).
- *La conquista de la “Rentabilidad”*: otro problema fundamental en la empresa de hoy es la rentabilidad, es decir, de donde obtendremos beneficios dentro del sector. Novak (2001) propone que “...hasta ahora, en el paradigma industrial en el que los negocios se basaban en el producto y en conseguir economías de escala, las varas para medir eran la cuota de mercado y el nivel de crecimiento. Sin embargo hoy numerosas empresas que son las números uno en cuota de sus respectivos mercados, no están resultando tan rentables como solían ser y no son capaces de obtener beneficio a pesar del enorme volumen de ventas que controlan; y ello se debe, entre otras causas, al hecho que en las últimas décadas los adelantos en el campo de la tecnología industrial, la innovación en los diseños de negocios, el aumento de la competencia global y las importantes mejoras de la tecnología de la información han cambiado dramáticamente las reglas del juego”.
- Al Ries, tras analizar a 21 empresas exitosas en su libro “*Focus*” propone que la estrategia competitiva del futuro se basa en tres puntos: (a) *Enfocamiento*: (Stay Focused), como una forma de crear una fuerte habilidad para dominar un mercado, (b) *Innovación*: donde propone que la concentración permite mejorar en lo que uno hace y conocer a sus clientes; y así poder aprender más de sus necesidades y crear conforme a ellas. Una vez que nos hemos enfocado en nuestro negocio y nuestro cliente, es más fácil expandirse a través de nuevas áreas geográficas, con ayuda de los sistemas de red. Por su parte Naisbitt (op.cit.) sintetiza estas ideas proponiendo “*Piensa en local, actúa en global*”.

### **1.3.1 Redes como nuevas formas de organización**

- Pascale (2002) propone que “... en todas las economías siempre han existido las redes, sin embargo ahora cobran fuerza por dos motivos: (1) que la comunicación no es un sector de la economía, sino que es la economía, el fundamento y principal recuso de producción de la Nueva Economía. Es el fundamento de la sociedad, de nuestra cultura, de nuestra humanidad, de nuestra propia identidad por eso son tan
-

*importantes las redes como medio donde la información y el conocimiento se expanden por todos sus componentes de manera ilimitada, y (2) que adicionalmente, la diferencia es que ahora las redes son realizadas y multiplicadas por la tecnología”.*

- Jay Galbraith en “*Designing Organizations*” (1995), donde, según el autor, “...*la empresa virtual -Networked Organization- es concebida como una red de compañías independientes que actúan juntas haciendo lo que mejor saben hacer, como si fueran una única empresa (...) y como tal, es exactamente lo contrario a las corporaciones industriales actuales integradas verticalmente en su totalidad para ofrecer valor añadido a sus consumidores*”. Esta nueva organización es solo posible o facilitada por las nuevas tecnologías.
- Lo cierto es que la *empresa virtual* permite ser *pequeño* y a la vez ser *grande* para poder operar en forma virtual en ciertos mercados que antes le eran vedados por las limitaciones propias del tamaño.
- La empresa virtual da una respuesta o solución dando un valor superior al cliente, poniendo a trabajar como una única empresa a las mejores empresas de cada especialidad en cada una de las tareas que forman la cadena de valor. Este último concepto puede ser fácilmente asimilado con el de “*cadena de valor virtual*” propuesto por Rayport y Sviokla (1995).
- Además de las redes de corporaciones, veremos aparecer *redes de alianzas estratégicas*. Así, Reed (1999) propone que “*las fronteras entre muchos sectores industriales se están diluyendo y todo lo que podemos vislumbrar esta generando una especie de red indefinida y compleja de organizaciones relacionadas. Esto se ve enormemente potenciado dado que en los sistemas abiertos, donde cada sistema nuevo o adicional que aparezca creará el entorno de un nuevo negocio y cuantos más negocios nuevos haya, más nuevos negocios provocan y mayor es la creación de riqueza total*”, efecto conocido como *Ley de Metcalfe*.<sup>(9)</sup>.

---

<sup>(9)</sup> La **LEY DE METCALFE** propone que el valor de un sistema de comunicaciones aumenta proporcionalmente al cuadrado del número de usuarios del sistema ( $N^2$ ). Nota del autor.

*Capítulo 2*  
**NEGOCIOS**  
**EN INTERNET**

## 2.1 NEGOCIOS ELECTRÓNICOS

Aunque el 6 de agosto de 1991 <sup>(10)</sup> se pudo generalizar el uso de Internet a partir de la aplicación masiva y abierta de los códigos del World Wide Web (WWW), desarrollados por Tim Berners-Lee en el laboratorio de Física de Partículas (CERN) en Ginebra, Suiza, ya desde la década de los 70s, el concepto de e-business era de uso corriente en las redes financieras, dado que EDI <sup>(11)</sup> se utilizaba extensamente en esa actividad y se estaba adoptando paulatinamente para actividades comerciales y de negocios.

Ese tipo de redes privadas, que se basaban en estructuras de comunicación “*punto-a-punto*” resultaban costosas para las PyMe y su alcance era limitado ya que no permitían el acceso de usuarios particulares ni externos al sistema. Lo cierto es que sin Internet y WWW, no hubieran sido posibles los negocios electrónicos a gran escala.

Para Drucker (2002) el concepto de “Negocios en Internet”, “*...incluía de hecho todos los procesos para facilitar relaciones, información y operaciones, organizadas y administradas en forma electrónica. Así, no sólo incluye transacciones comerciales, sino además intercambio de información y manejo del conocimiento (Knowledge Management) para la empresa y su red de centros (comerciales o de producción), vendedores, clientes, proveedores e instituciones*”;

Amor (2000) afirma que, “*...una de las primeras empresas que utilizó el término "e-business" (negocios electrónicos) fue IBM, en 1997, año en el que lanzó su primera campaña temática centrada en ese término. Hasta entonces, la frase que todo mundo usaba era "e-commerce" para todo (...) así IBM intentaba establecer una diferenciación con objeto de mejorar la identidad de una serie de productos que había desarrollado para tratamiento informático de esta especialidad*”.

Por su parte IBM define e-business (negocios electrónicos) como “*...una manera segura, flexible e integrada de brindar un valor diferenciado combinando los sistemas y los procesos que rigen las operaciones de negocios básicas con la simplicidad y el alcance que hace posible la tecnología en Internet*”, a lo que Sauerman (2001) agrega que “*...a partir de la nueva propuesta de IBM, se empezó usar ambos términos (e-business y e-commerce) en forma indistinta. Esto se debía*

---

(<sup>10</sup>) Publicado por **BBC Mundo.com**, bajo el título: “La Red Mundial Celebra sus Quince Años”. Reproducido con autorización de editor por Revista *Facultades*, Año 3, Nro. 37. Ago / Set. 2006, pág 22.

(<sup>11</sup>) EDI = Intercambio Electrónico de Datos (en inglés *Electronic Data Interchange*, es un software *Middleware* que permite la conexión a distintos sistemas empresariales como ERP o CRM. [http://es.wikipedia.org/wiki/Intercambio\\_electr%C3%B3nico\\_de\\_datos](http://es.wikipedia.org/wiki/Intercambio_electr%C3%B3nico_de_datos)

*a que los consumidores finales, que componen numéricamente la mayor población de usuarios de Internet, solo tratan con las empresas cuando compran productos de ellas, y por eso, el uso de ambos términos resulta equivalente en la práctica, aunque no resulta así en el caso de la interacción de otros operadores como otras empresas o con el gobierno”.*

Lo que resulta claro es que, en esos años, los negocios en Internet ofrecían al público masivo una característica única, novedosa y sin precedentes: la posibilidad del uso de tecnología de comunicación “*en red*”, en reemplazo de los sistemas de tecnología EDI que se venían aplicando hasta ese momento, y como consecuencia, una ventaja competitiva evidente, ya que permitía que los diferentes componentes electrónicos (hardware) y los sistemas operativos (software) se pudieran integrar para facilitar la intercomunicación entre cualesquiera diferentes puntos (usuarios) de la red (Internet), en lugar de “punto-a-punto” como posibilitaba el EDI.

Con la introducción del nuevo término (e-business o negocios electrónicos) se produjo un nuevo cambio en el paradigma, ya que, hasta ese momento, **vender** era la única experiencia que se suponía que podía reproducirse en la Web, pero la incorporación del nuevo enfoque de negocios electrónicos (e-business) y el desarrollo consecuente de otras variantes en las actividades en la Red, se generaron nuevas experiencias y tipos de negocio. A su tiempo, esto demandó crecientemente el desarrollo de nuevos modelos de negocios, más y mejor adaptados a Internet, más allá de la simple reproducción de los modelos de negocios de la economía real, tal como se venía practicando hasta entonces.

En términos generales, un modelo de negocios es la “*forma de hacer negocios*”, mediante la cual una empresa genera su sustento, esto es, “*genera ingresos*”. El modelo de negocios indica explícitamente cómo la empresa genera dinero mediante su posicionamiento en la cadena de valor.

Un modelo sencillo incluye una secuencia directa formada por la siguiente sucesión de eventos de negocio; una empresa produce un bien o un servicio -> vende a sus clientes - si todo sale bien -> los ingresos de estas ventas superarán los costos de operación y -> la compañía obtiene una utilidad.

El modelo sencillo es muy poco frecuente, y en la práctica los modelos de negocios electrónicos suelen ser más complejos. Un ejemplo puede ser la transmisión por radio y televisión, donde el que emite la señal es parte de una red compleja de distribuidores, creadores de contenido, anunciantes (y sus agentes), y los radioescuchas o televidentes. Quién hace el dinero y cuánto, no se puede determinar rápidamente. El resultado depende en muchos factores que compiten

entre sí. No obstante el servicio de radio y televisión, durante mucho tiempo, fue gratuitamente entregado a quien poseyera un receptor adecuado.

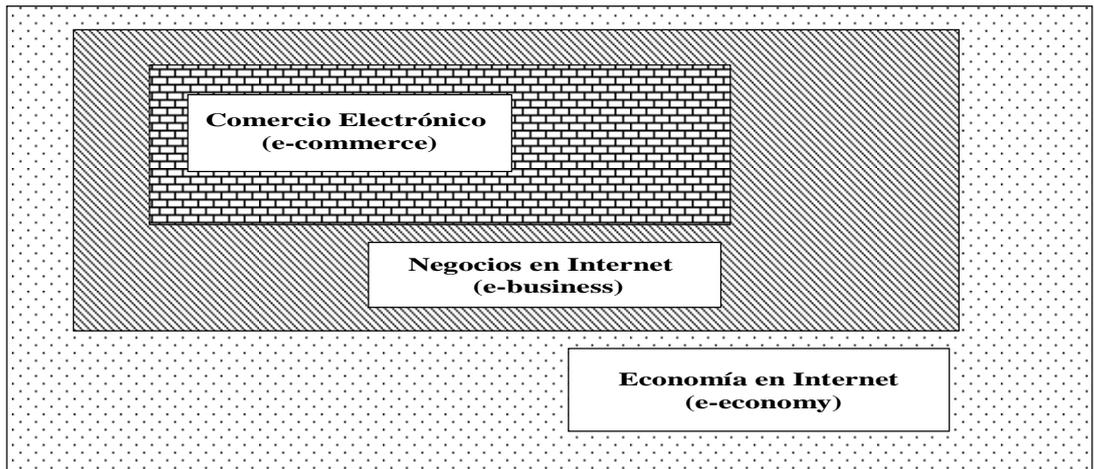
Los modelos de negocios de comercio electrónico presentan versiones novedosas y reinventa otros ya usados que incluyen desde corretaje hasta servicio público pasando por los de publicidad, intermediario de información, mercantil, manufacturero y afiliación entre otros.

Con la introducción de la categoría de Negocios Electrónicos (e-business) quedo englobada una serie de modelos de negocio basados en tecnología Internet pero enfocados a mejorar las relaciones comerciales entre empresas, las cadenas de aprovisionamiento, los mercados verticales, etc., razón por la cual puede tomar múltiples formas y es la empresa quien debe decidir la mejor o más adecuada según sus necesidades específicas, como el ERP (Enterprise Resource Planning), SCM (Supply Chain Management), CRM (Customer Relationship Management), Marketplaces, e-procurement, etc., a los que podemos agregar el BI (Business Intelligence) centrado en el apoyo a la toma de decisiones y la evaluación de indicadores de negocio, el KM (Knowledge Management) para la gestión del conocimiento y cuyo objetivo es lograr que la información dentro de una organización llegue a todo aquel que la necesite, procesada de forma tal que sea posible llevarla a la práctica, pero lo más importante no es conocer estos recursos, sino conocer y comprender sus verdaderas posibilidades para poder así integrarlos para diseñar modelos personalizados (diferenciados) basados en las necesidades específicas de cada organización y cada proyecto de negocio. Esto es lo que conocemos como “convergencia” en los distintos modelos de e-business para llegar a la e-organización.

La identificación del modelo de negocios es un requerimiento básico que nos facilita simplificar la dinámica de los negocios en la Web, ya que no hay un *modelo “básico”* que satisfaga plenamente las necesidades y características de un proyecto de negocio concreto en Internet, y la experiencia nos demuestra que la mayoría de los negocios resultan producto de modelos mixtos o modificaciones de modelos básicos, que los diferencian de éstos estableciendo elementos diferenciadores, lo que (afortunadamente) deja mucho lugar para la aparición de nuevas categorías y modelos.

Lo cierto es que si bien el comercio electrónico (e-commerce) fue el conjunto de los primeros tipos de negocios disponibles en formato digital, el concepto de negocios electrónicos (e-business), amplió las posibilidades de Internet para poder realizar otro tipo de actividades más allá de la compra y venta de productos y servicios, con

lo que resultó cada vez más evidente que : (a) el e-commerce era apenas un aspecto dentro del e-business, y que (b) este último incluye otras posibilidades diferentes, tales como las franquicias electrónicas, el e-mail, el marketing electrónico, etc. Así, lentamente, se fue consolidando la idea que el e-commerce estaba incluido en e-business, y que ambos integran conjuntamente lo que se conoce como “economía de Internet” (e-economy). (Figura A-1).



**Figura 1: Ordenamiento de “Espacios de Negocio” en Internet**

Por lo tanto, el e-business quedó definido en base a la posibilidad de poder aprovechar: (1) la comodidad, (2) la disponibilidad y (3) el alcance universal que daba Internet, para experimentar e implementar mejoras en los modelos de negocios y las organizaciones existentes, o para crear nuevos modelos y organizaciones virtuales.

Con este nuevo concepto en mente las organizaciones con visión de futuro (proveedores y clientes) comenzaron a automatizar, organizar, estandarizar y estabilizar sus servicios con el fin de establecer y mantener relaciones sustentables (posibilitadas por la computadora e Internet) que se prolonguen durante todo el ciclo de vida de las empresas que hacen negocios en la red. Como consecuencia, (a) el e-business, (b) Internet y (c) la globalización, se fueron visualizando como fenómenos interdependientes que se realimentan sinérgicamente, y que su futuro está relacionado y depende fundamentalmente del hecho que cuantos más participantes globales existan, más negocios querrán hacer y que cuanto más negocios haya en línea, más personas desearán tener acceso en forma directa, a través de Internet (Web externalities), siguiendo la propuesta conocida como “Ley de Metcalfe”.

## 2.2 SECTORES COMPONENTES

En el mundo físico, la realización de actividades comerciales requiere de la existencia o desarrollo de una infraestructura elaborada al efecto, por ejemplo, una tienda requiere de una infraestructura física de soporte de su negocio, conformada por una *estructura interna* (localización, edificios e instalaciones, mercadería, difusión, financiamiento, seguridad, etc.) y una *estructura externa* (carreteras, teléfono, electricidad, etc.). Tal como en los negocios de la economía real, el sector de negocios en Internet no está compuesto por una sola entidad homogénea, sino por una colección de sectores distintos y separados que operan en forma interdependientes entre sí. Así, éstos también requieren de una infraestructura grande y compleja compuesta de centenares de partes diferentes que involucran tres infraestructuras básicas:

- 1 **Infraestructura de telecomunicaciones:** incluye las líneas de teléfonos instalada, líneas alquiladas, redes de cable de fibra óptica telefónica, servicios inalámbricos, comunicaciones satelitales, transmisión de TV por cable, comunicaciones satelitales y enlaces de microonda, etc. que son las responsables de integrar los eslabones electrónicos de la red básica de comunicación que conforma y sustenta la operativa de Internet.
- 2 **Infraestructura de Internet:** son las normas y estándares utilizados, protocolos, y los puntos de interconexión que constituyen la red de Internet. Esta infraestructura le da su amplitud, alcance, ancho y difusión a Internet como un recurso universal.
- 3 **Software y herramientas de Internet:** son los “idiomas” básicos de software, las tecnologías, y las herramientas de desarrollo que son utilizadas para el desarrollo del software de Internet. Estos son utilizados por la industria de comercio electrónico para desarrollar aplicaciones específicas y servicios de comercio electrónico.

A efectos de su estudio y seguimiento, Burnham (1999) propone agrupar las infraestructuras básicas de Internet en cinco *sectores componentes (Modelo de los Cinco Sectores)*, integrados por *sub sectores* más especializados, los que a su vez se conforman por las *empresas* que los integran, en cada país en particular. Los cinco sectores componentes del modelo son:

- 1 **SS - Sector de Seguridad** : proporciona el software, hardware y los servicios que permiten a las empresas y consumidores usar las redes de comunicación

en forma confiable, privada y segura. Algunos ejemplos son los “ *firewalls*“, programas de encriptamiento, software para pago seguro y certificación digital.

- 2 ***SPE - Sector de Pago Electrónico***: inicia, procesa y analiza todas las formas de pago electrónico aplicables por las empresas, los consumidores, y las instituciones financieras. Algunos ejemplos son: procesamiento de pagos, presentación y pago de facturas electrónicas y dinero electrónico (e-cash).
- 3 ***SSSF - Sector de Software de Servicios Financieros***: desarrolla el software que permite a las empresas y consumidores acceder manejar y analizar sus cuentas financieras electrónicamente, por medio de Internet. Algunos ejemplos: software de banca por Internet, software de negocios en línea, y el software de manejo financiero.
- 4 ***SSN - Sector de Software de Negocios***: provee el software que los negocios requieren para unir sus sistemas internos de pago, de envíos, de inventarios y de proceso de ordenes de compra utilizando Internet. Algunos ejemplos son: catálogos electrónicos, software para esos catálogos y servicios y software para intercambio electrónico de datos (EDI).
- 5 ***SCC - Sector de Contenido Comercial***: comprende las empresas que están operando comercio minorista y mayorista en Internet. Estas empresas son las que utilizan los servicios y productos generados por los cuatro sectores previos a fin de permitir a los consumidores (particulares u organizaciones) transferir valor por medio de Internet. Algunos ejemplos incluyen la venta de libros, CD's, vinos, abastecimientos para la industria, servicios

Para el autor, la definición de cada uno de estos sub sectores (*drivers* o *conductos*) permite establecer en forma precisa que empresas operan dentro de cada sector / sub sector y establecer quienes están liderando la evolución de cada sector (pioneros) y quienes simplemente adaptan y copian las ideas ya establecidas (colonos).

<b>Sector</b>	<b>Definición</b>	<b>Ejemplo de Sub Sectores</b>
SS Seguridad	Seguridad en red, Identificación y autenticación de las partes relacionadas por una operación de compra y pago.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conglomerados de Seguridad en red.</li> <li>● Proveedores de herramientas de encriptamiento.</li> <li>● Autoridades de Certificación.</li> </ul>
SPE Pago Electrónico	Inicio, transporte, procesamiento y análisis de pagos electrónicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesadores de pagos con Tarjeta de Crédito.</li> <li>● Presentación y Pago de Facturas.</li> <li>● Proveedores de soporte para el Pago.</li> </ul>
SSSF Software de Servicios Financieros	Software y servicios que permiten a las empresas y clientes acceso en línea a sus cuentas financieras e información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Software para clientes.</li> <li>● Software de negocios.</li> <li>● Software de intermediación.</li> </ul>
SSN Software de Negocios	Software y servicios que permite a los negocios unir sus sistemas internos de pago, envío, inventarios y proceso de órdenes de compra utilizando Internet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Intercambio Abierto Comercial (OCE).</li> <li>● EDI Software Services.</li> <li>● Interacción de Información Directa (DDI).</li> </ul>
SCC Contenido Comercial	Incluye a las empresas que están operando comercio minorista y / o mayorista en Internet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Shopping Virtual.</li> <li>● Servicios Financieros.</li> <li>● Compras Empresarias.</li> </ul>

**Figura 2: Sectores y sus principales sub sectores (Burnham -1999).**

Un relevamiento al azar de algunas empresas que constituyen cada uno de éstos sectores / sub sectores, nos permite apreciar que no presentan fronteras claras en cuanto a sus habilidades y posibilidades y que, a menudo, se producen *superposiciones*, es decir que algunas de ellas actúan en uno o más sectores, lo que hace necesario tener en cuenta otras diferencias no tan evidentes. Al respecto, el autor señala la importancia de que las empresas participantes desarrollen cosas como:

- **Capacidades Diferentes:** mientras que para un sector puede ser importante las economías de escala y la experiencia en el negocio, en otros lo es la creatividad y el capital humano. Por ejemplo: las empresas en el sector del *Pago Electrónico* se basan en la escala y eficacia operativa para competir, mientras las del sector de *Software de Servicios Financiero* se basan en su talento para la programación y en sus relaciones con las instituciones financieras.
- **Recursos Diferentes:** sectores diferentes necesitan los recursos diferentes para impulsar su éxito. Por ejemplo: mientras no resulta necesario tener matemáticos en el sector del *Software de Negocios*, ellos son una necesidad absoluta en las empresas del *Sector de Seguridad*.
- **Clientes Diferentes:** sectores diferentes venden a clientes diferentes. El tipo de cliente al que le vende una empresa, influencia las ventas de esa empresa y la

estructura de marketing así como su modelo de resultados esperados, el ciclo del producto, y el desarrollo de prioridades.

Así, tomando todos estos criterios como un solo sistema complejo para analizar la infraestructura de Internet, estaremos en condiciones de poder apreciar algunas ventajas competitivas de cada empresa en particular, algunas de las cuales operan como poderosos “barreras hard” que impiden la entrada de extraños y señalan fronteras entre los diferentes sectores. En general resulta razonable: (1) suponer que la especialización requerida de parte de cada empresa en cada sector, limita sus posibilidades de poder competir con éxito en más de uno de ellos y (2) dentro de cada sector, cada uno de esos sub sectores presenta “barreras soft”, lo que implicaría que muchas de las empresas que constituyen un sub sector poseen las capacidades, recursos y clientela necesarios para poder competir en otro sub sector dentro del mismo sector y que de hecho lo harán si se presentan condiciones favorables y una oportunidad, (3) esto hace suponer como razonable que éstas barreras soft se vayan disolviendo con el tiempo y que las empresas eventualmente pasen a competir en más de un sub sector dentro de sectores particulares.

Otro punto importante para notar es que si bien los cinco sectores están separados y actúan como sectores independientes entre si, cualquier cambio registrado en uno de ellos, afecta (directa o indirectamente) a los demás, razón por lo cual, esa interdependencia torna crítica la necesidad de tener una perspectiva clara de lo que esta pasando en todos y cada uno de ellos en forma simultánea, para poder comprender la dinámica del conjunto.

Por lo tanto, siguiendo la propuesta de Burnham podemos concluir la importancia de tener en cuenta los siguientes aspectos a la hora de analizar negocios relacionados con la infraestructura de Internet:

1. Cualquier acercamiento a los negocios en Internet debe basarse en tener presentes los aspectos teóricos y la evidencia de la íntima interdependencia que existe entre los sectores componentes.
2. A menos que los empresarios puedan desarrollar una perspectiva real y práctica de la capacidad y profundidad de la industria de comercio electrónico, serán incapaces de poder aprovechar las verdaderas oportunidades que presenta el sector y de poder así evitar o minimizar sus riesgos inherentes.

3. El concepto de “*barreras hard*” entre los sectores significa que generalmente las empresas que operan en un sector encontrarán difícil entrar exitosamente en otro sector.

4. El concepto de “*barreras soft*” entre los sub sectores significan que las empresas que operan en un sector son capaces de entrar en los otros sub sectores del mismo, con relativa facilidad y posible éxito.

## 2.3 ESTUDIOS Y MODELOS DE NEGOCIO

### 2.3.1 Estudios de Negocio

Estudios de negocio “...es el estudio de cómo se conforman los negocios, como se financian y como se organizan, como se emplea a las personas, como se las gerencia y como se las retribuye, como se desarrollan los bienes, como se producen y como se venden, como se fijan precios a bienes y servicios y como los gobiernos locales, nacionales e internacionales, ayudan a desarrollar los negocios”. (12)

En la elaboración de estudios de negocio hay muchos aspectos a ser tenidos en cuenta que deberían ser reflejados en forma de escritos, gráficas e informes que expliquen y justifiquen dichas propuestas y a la vez descarten algunas alternativas, en la búsqueda de un resultado aceptable para las partes involucradas y reproducible en el mundo real.

Con el fin de poder manejar estos aspectos y componentes de una manera racional y accesible a los analistas y planificadores, se utilizan herramientas de gestión tales como: (a) planes de negocio y (b) modelos de negocio. De éstos, los primeros exceden el objetivo de nuestra investigación, mientras que los últimos constituyen el núcleo de nuestra propuesta.

### 2.3.2 Tratamiento y Estructuración de los problemas

Las empresas, como entidades externas, demandan de sus planificadores estratégicos que analicen la información disponible y le propongan posibles soluciones; a partir de lo cual a ellos les toca definir el modelo adecuado y determinar la utilidad y relevancia de la información disponible y la necesaria.

La primera cuestión relevante en el análisis de los problemas es poder aclarar y comprender realmente *¿cuál es el problema?* , para lo cual debemos poder limpiarlo de los considerandos y las expresiones emotivas que siempre lo acompañan, ciñéndose lo más posible a los hechos.

Para ello comenzamos proponiendo un *modelo marco* cuyo objetivo es limitar el alcance del problema, donde podamos incluir el máximo de información relevante en función de la urgencia impuesta por las circunstancias. A partir de éste concepto adquiere relevancia el dilema de la *urgencia vs. importancia*, es decir la necesidad de actuar (minimizar o eliminar) sobre los síntomas “*ahora*”, o profundizar en las *causas reales* de esos síntomas, aplicando más tiempo y mayores recursos para diagnosticarlas y/o asignando un uso diferente a los recursos disponibles y generando resultados diversos.

Luego, analizamos los datos disponibles en mayor detalle incorporando herramientas más apropiadas que nos permiten ir mejorando nuestra comprensión de la situación marco y así poder “*pulir el modelo*” propuesto en la búsqueda de la propuesta más ajustada para resolver el problema concreto, en una dinámica caracterizada por la *mejora continua*. Por eso, los modelos determinan las áreas a investigar, mientras que la investigación propiamente dicha, reduce la incertidumbre y a la vez explica mejor las relaciones que existen entre esas áreas definidas dentro del modelo.

Al respecto Kazimer (1978) propone que “... *la idea aquí es poder establecer alguna forma de ordenamiento de las diferentes opciones (junto con las probabilidades asociadas), para poder calcular un resultado esperado, y a partir de allí generar una tabla, gráfico u otra forma de representación de esos valores esperados para cada conjunto de opciones*”, a lo que Cernuschi (1968) agrega que “...*aunque esto parezca sencillo, en la práctica nos encontramos frecuentemente con que alguna información nos resulta desconocida o inaccesible en ese momento, y eso debemos establecer los niveles de riesgo aceptable para cada una de las alternativas propuestas*”.

En otros casos, si bien sabemos qué información requerimos, no podemos acceder a ella en la práctica o inclusive alguna de las estrategias (opciones) elegidas no resulta suficientemente clara, lo que nos lleva a la necesidad del *tratamiento de la incertidumbre asociada*, donde Pyle (2003) propone que “...*para tratar con problemas, aparecen al menos tres tipos diferentes de incertidumbre: (a) incertidumbre estratégica : describe una situación en la cual las estrategias posibles no resultan claras, (b) incertidumbre de las posibles respuestas : es el tipo de incertidumbre que acompaña la probabilidad de cualquier respuesta particular, cuando todas las variables relevantes son conocidas y (c) incertidumbre del mundo*

*real : es la incertidumbre asociada con nuestra inseguridad del estado del mundo real” .*

Sabemos que, como regla general, la incertidumbre en la toma de *decisiones estratégicas* necesita ser “limitada”, es decir, debemos encontrar la manera para poder disminuir las opciones posibles en una forma racional, y para ello podemos al menos poder *estimarla* y de ser posible, *reducirla*.

Para ello, en algunos casos, es posible comprar más o mejor información, o investigar con mayor amplitud o con mayor intensidad, así como aplicar ciertos recursos estadísticos (teoría de los juegos, investigación operativa, teoría del caos, etc.) que posibilitan, si no reducirla, al menos, cuantificarla.

Para poder *estructurar* los problemas necesitamos identificar 3 componentes: (a) los ingresos (inputs o datos, supuestos, etc.), (b) los egresos (outputs o resultados) y (c) un modelo de análisis que nos permita comprender las relaciones entre éstos, para luego presentarlos en un formato que permita modelizarlos y analizarlos.

Adicionalmente, los problemas tienen su dinámica propia, a menudo requieren una solución única mientras que otras veces demandan la realización de una serie de pasos antes de poder llegar a una solución aceptable. Así, algunos permiten una solución óptima en la medida que podamos disponer de todos los datos necesarios, aunque en la mayoría de ellos sólo podemos lograr soluciones sub óptimas aceptables.

Además, en la práctica, las empresas cuentan con *recursos limitados*, y a pesar que la dirección de la empresa perseguirá siempre la mejor utilización de éstos recursos disponibles, intentara generar uno o varios modelos que poder aplicar a la solución de los problemas identificados, ya que “...*el objetivo final de crear modelos de negocios es tratar de descubrir ideas nuevas y efectivas sobre los sistemas más relevantes en el negocio analizado y a partir de estos datos y relaciones, poder proponer estrategias mejores para mejorar los posibles resultados.*” (Pyle-2003).

### **2.3.3 Modelos como forma de comprender el mundo en que vivimos**

Los humanos nos caracterizamos por nuestra necesidad inherente de *controlar* el mundo <sup>(13)</sup>. Para algunos, esta necesidad es incluso un dictado divino (Sagrada Biblia).

---

<sup>(13)</sup> ...y los bendijo Dios, diciéndoles : “procread y multiplicaos, y hendid la tierra; sometedla y dominad sobre los peces del mar, sobre las aves del cielo y sobre los ganados y sobre todo cuanto vive y se mueve sobre la tierra”. La Biblia. Génesis C1-V28. Nota del Autor.

Nuestra forma más segura de conocer y dominar la realidad es por medio de la *experimentación*, y por eso la experimentación es uno de los conceptos clave del desarrollo del pensamiento científico, en especial desde que Francis Bacon <sup>(14)</sup> destacó el razonamiento *deductivo* (propio de su época) a expensas del *inductivo*.

En base a este criterio hemos venido desarrollado la *simulación* como una forma sencilla y práctica para poder experimentar con la realidad, minimizando sus posibles consecuencias. Es un tipo de experimentación dirigida hacia el objetivo y como tal es capaz de agregar otras dimensiones a la misma, de forma tal que podemos experimentar aunque el sistema real no exista, lo que la convierte en *“...una técnica ideal para resolver problemas de funcionamiento, diseño (como es nuestro caso), o de tratar aquellas situaciones donde la realidad no resulta accesible para poder experimentar con ella. Aplicando simulaciones podemos incluso explorar los efectos de las variaciones en las condiciones experimentales lo que podría resultar mucho más conveniente que tener que padecerlos”* (Oren-2002).

En general, *“...los modelos presentan algunos aspectos esenciales que resultan fundamentales al tener que diseñarlos y aplicarlos: 1) elaborar una lista de las variables que habrán de considerarse; 2) elaborar una lista de las ecuaciones o relaciones que deben obedecer las variables, y 3) verificar la validez de las ecuaciones, lo cual implica la estimación de sus coeficientes, si hay alguno. Sobre todo a consecuencia de 3), debemos revisar 1) y 2) para alcanzar un grado satisfactorio de realismo en la teoría incorporada al modelo. Luego, el modelo puede usarse para diversos propósitos; es decir, para la solución de diversos problemas. Las ventajas de los modelos consisten, por una parte, en que nos obligan a presentar una teoría “completa”, por lo cual entiendo una teoría que tome en cuenta todos los fenómenos y relaciones pertinentes y, por otra parte, la confrontación con la observación”,* de la realidad que representan (Timbergen, 1969)

Los hechos indican las enormes ventajas que se derivan del hecho de aplicar simulaciones y modelos para poder operar en negocios electrónicos. Las sucesivas crisis ocurridas en el sector indican que raramente las propuestas de negocio lanzadas se comportaron en la realidad tal como fueron concebidos y a menudo ni siquiera son capaces de generar los resultados esperados, lo que señala la conveniencia de poder comprobar lo más anticipadamente posible, las relaciones

---

(<sup>14</sup>) Ver [http://es.wikipedia.org/wiki/Francis\\_Bacon](http://es.wikipedia.org/wiki/Francis_Bacon). Consulta :10.06.05

íntimas entre costos / ingresos / supuestos y resultados implícitos en un proyecto, así como poder compararlos con otras alternativas, y, aplicando “*prueba y error*”, anticipar sus posibles resultados, reduciendo los riesgos asociados y los tiempos para su implementación.

Por eso, atentos el hecho que “...*la simulación de procesos de negocio representa una de las aplicaciones más frecuentes (...), ya que permite comprender la esencia de un sistema de negocios, poder identificar las oportunidades de cambio y evaluar el impacto de los cambios propuestos y los indicadores de comportamiento*” (Jaklik-2002), desarrollamos habilidades estratégicas e intelectuales que nos permiten *comprender* como podemos afectar los eventos diarios para intentar inducir un resultado deseado, valiéndonos de *representaciones de la realidad* (modelos) que nos permitirán *identificar las principales fuerzas conductoras (patrones) de los eventos analizados, y así poder anticipar su probable evolución en el tiempo, y sus posibles consecuencias*. (Jaklik, Op.Cit).

En otro orden de cosas, en todo modelo se suceden *patrones repetitivos y no repetitivos*, y al comprender las causas y la interacción que ocurren entre dichos patrones, podremos predecir (hasta un cierto límite) los posibles comportamientos esperables, por eso podemos afirmar que los modelos no resultan efectivos para detectar novedades, sino para descubrir y tomar conciencia de los patrones del mundo real que existen y aprender a anticipar sus posibles consecuencias.

Modelar es por lo tanto *determinar la similitud del comportamiento de patrón en el mundo real con su representación reproducida en el modelo*, lo que nos lleva a tener que analizar *¿qué entendemos por similitud?* y *¿cómo podemos medirla?* (Concepto 1)

Al respecto, la forma más sencilla y confiable de poder reproducir comportamientos y analizar su posible similitud es *aplicando números* que nos permitan describir esos patrones subyacentes y su evolución, para luego utilizar esos mismos números para deducir y comprender el comportamiento del mundo natural en el que operara el negocio. Estas estructuras interconectadas de símbolos que representan patrones del mundo también las denominamos modelos. (Concepto 2)

De lo anterior podemos deducir *que conocer los valores numéricos y comprender sus relaciones dinámicas nos permitirá deducir, controlar y anticipar los posibles comportamientos del modelo, y que esa relación biunívoca que se verifica entre el modelo y la realidad posibilitará poder extender razonablemente esas conductas verificadas en el modelo, al mundo real*. (Concepto 3).

A partir de los tres conceptos enunciados, podemos afirmar que la calidad del modelo dependerá de la calidad en la elaboración de los símbolos apropiados (números y sus relaciones) y de la comprensión de esas relaciones entre los símbolos, así como la relación de éstos símbolos con el mundo, y en conjunto determinan nuestra habilidad para tomar las decisiones adecuadas para cada situación definida, usando modelos.

Del mismo modo, *“...existen numerosos métodos y técnicas que pueden ser utilizados para modelar procesos de negocio de forma de poder comprender los posibles escenarios de mejoramiento. La primera fuente de contenido para elaborar modelos es la experiencia propia cuyo mecanismo es el que nos permite conectar la realidad con nuestras ideas acerca de esa realidad, almacenando las situaciones y conclusiones en nuestra memoria, lo que a su vez va creando una sucesión de impresiones aplicables a nuevas situaciones (experiencia acumulada), de gran valor para nuestra supervivencia y el éxito en los desafíos que nos depara el futuro”* (Jaklik op.cit.)

Por lo tanto, las principales razones para introducir modelos dentro del proceso de análisis y desarrollo de negocios se basan en los siguientes argumentos:

- La simulación permite el modelado de la dinámica de los procesos,
- Permite poder investigar las variables aleatorias en el desarrollo del proceso,
- Posibilita anticipar y especificar los efectos de la reingeniería en forma cuantitativa,
- Provee la visualización y animación requeridas
- Favorece y facilita la comunicación entre los clientes, usuarios y analistas.

Además, *“...los modelos deberían ser capaces de mostrar las interconexiones entre las diferentes actividades y permitir la descomposición de los procesos complejos, en sus partes más sencillas y elementales, y las herramientas deberían permitir conducir análisis del tipo “que-pasa-si” (what-if) para facilitar comparaciones entre diferentes versiones, permitirnos individualizar pasos no generadores de valor, costos o performance (análisis de cuellos de botella), desarrollar modelos “como-si” (as-is model) “ser” (to-be models) que permiten analizar procesos existentes y alternativos”* (Jaklik op.cit.).

Finalmente debemos tener en cuenta que, como regla general, la relevancia resulta ser mucho más importante que la exhaustividad, ya que a menudo resulta más útil

un modelo sencillo y comprensible para todos (aún para los no especialistas), que uno más completo e integral mucho más complejo.

#### **2.3.4 Uso de modelos para analizar y diseñar negocios**

Los Modelos de negocio son un tipo de *mapa* que nos ayuda a disminuir la *incertidumbre* al indicar (en forma codificada y sintética) el *mejor camino que podemos seguir* para lograr un objetivo de negocios. Aunque no representan toda la realidad a la que están referidos, sirven de indicadores de alerta y señalan lo que podemos esperar en el futuro.

Desarrollamos modelos por idénticas razones, para poder *reconocer* los puntos más significativos del desafío que vamos a encarar, los *posibles desvíos* y los *caminos más adecuados, acertados y seguros* para llegar a nuestro objetivo. Al igual que los mapas, los modelos se caracterizan por tener *simplificaciones* y *códigos* que, de no ser tenidos en cuenta, pueden confundir al viajero más avezado y terminar en una experiencia lamentable.

Para ello capturamos en nuestros modelos de negocio lo más reciente en materia de tecnología de gestión (*state-of-the-art*), las experiencias similares (*benchmarking*) y el análisis de casos de éxito, con la esperanza de poder minimizar los riesgos inherentes de nuestra aventura y poder asegurarnos un resultado racional y anticipado, utilizando para ello herramientas más o menos complejas que nos ayudarán a vislumbrar mejor la realidad relevada y poder así evaluar las posibles consecuencias de implementar algunos cambios en las condiciones propuestas.

A veces (como pasa con algunos mapas) los modelos de negocios adolecen de *errores, simplificaciones* y *omisiones* y es tarea del viajero prudente no dejarse confundir por éstos y nunca perder de vista la realidad que es el único indicador valedero que, al final, generara (o no) el resultado deseado.

Por eso, el uso de modelos para organizar negocios busca determinar una propuesta de conducción relacionada con la visión del lo actual, así como la determinación de lo proyectado. Esta capacidad de coordinar los elementos componentes alrededor de una propuesta integradora permite al sistema sobrevivir y poder crecer en un entorno complejo, incierto y cambiante, conservando un elevado grado de racionalidad en los objetivos y propuestas planteadas así como una coherencia entre éstas y los recursos disponibles por parte de la organización, y así poder evitar que el negocio se quede sólo en buenas intenciones; y por eso, el modelo se constituye en la piedra angular de toda la propuesta de negocios, ya que

define el entorno, los mecanismos de acción interna del negocio y la propuesta de visión y participación de cada responsable.

Por otra parte, el entorno complejo existe cambio y adaptación en la empresa y aunque no es razonable considerar al modelo como un elemento *variable* que podamos ajustar a las necesidades del día a día, cuando hablamos de *modelos flexibles*, entendemos que estos conservarán ciertas reglas básicas de conformación y comportamiento determinando una especie de “*piso de sustentación*” conceptual sobre la que poder desarrollar lo cotidiano, a partir de lo cual sus operadores pueden ir construir expectativas acerca de las respuesta esperables de los elementos comprometidos.

En este contexto el *modelo básico* sustenta a la organización, le posibilita desarrollar y conservar su identidad y le da continuidad en el tiempo; en tanto que su costado más flexible le permite afrontar el cambio permanente y esta más relacionado con los aspectos prácticos, las tecnologías aplicables y los ajustes en la estructura, procesos y procedimientos que demanda la operativa diaria. Además, el modelo de negocio opera como tal solo cuando se comporta como una forma de visión compartida, es decir, es algo conocido y aglutinante para todas las partes interesadas

Por eso podemos afirmar que un modelo de negocios tiene las características de un ordenamiento de conceptos. Brinda a las partes interesadas (stake holders) una imagen analizada y debatida (y a menudo probada) acerca de lo que resulta prioritario y lo deseable para el éxito esperado. Se trata de una divergencia que moviliza la creatividad hacia el esfuerzo de transformar el desorden en orden y que actúa como guía de las decisiones futuras, constituyéndose en una expresión parcial de la coherencia (buscada) en las relaciones y el sentido de las actividades (desarrolladas o a desarrollar).

Asimismo se trata de una propuesta parcial, dado que, por definición, no es posible (en ningún ámbito de la ciencia) desarrollar un modelo que resulte abarcativo de todas las variables en juego, por lo que, su uso implicaría tener que aceptar el riesgo de elegir algunas de esas variables, dejando otras afuera, al tener que priorizar unas, postergando otras. La elección de un modelo implica una toma de posición por parte de los promotores, a la vez que la asunción de un determinado riesgo “*a priori*” relacionado con la ejecución concreta del negocio, frente a un contexto complejo, no controlable y cambiante, con la aspiración de poder lograr un éxito razonable, pero en una situación de incertidumbre relativa frente a los

resultados posibles, operando el modelo como un esquema mental compartido por todos las partes interesadas.

Esta coexistencia simultánea del modelo como norma de acción estable (*enfoque estático*) y a la vez, como realidad subjetiva y cambiante en el tiempo (*enfoque dinámico*) hace que cada modelo de negocio termine siendo una unidad compleja y diferenciada de sus similares (*enfoque individual*), aunque todas ellas operen en el mismo sector de negocios, y se hallan originado o se sustenten en el mismo modelo básico.

## 2.4 MODELOS DE NEGOCIO – AUTORES Y PROPUESTAS.

La práctica de desarrollo de negocios sugiere que un proyecto de negocios es el resultado de una secuencia de procedimientos que parte del análisis de la oportunidad y sigue por la definición del modelo de negocio, para luego “refinar” nuestra propuesta incorporándole todos los elementos necesarios para convertirlo en un proyecto concreto.

Aunque eso parece adecuado, en la práctica, no siempre hacemos así las cosas; y a menudo ponemos “*manos a la obra*” sin haber profundizado sobre el modelo básico sobre el que debería desarrollarse. Como en muchos otros campos, los hechos y las urgencias anteceden a la teoría para luego intentar perfeccionar ambos conceptos utilizando el principio “*principio de aprendizaje por prueba y error*” lo que resulta tremendamente, costoso, peligroso e ineficiente. Por eso, a esta altura de nuestra investigación resulta imprescindible poder establecer argumentos más sólidos acerca de los “*componentes críticos*” (Magretta-2002), que conforman el “*concepto integral*” de modelo de negocios que nos permita avanzar en la determinación de un *Modelo Integrado de Negocios en Internet* que es le primer objeto de nuestra tesis.

Osterwalder señala que “...la popularidad el término “*modelos de negocio*” es un fenómeno reciente”, y que “...aunque su primera mención se produjo en un artículo académico de 1957 de Bellman, Clark y otros <sup>(15)</sup>, fue obteniendo preeminencia hacia fines de la década de los 60s., y desde entonces, aunque se lo usaba frecuentemente para describir a las empresas que operaban en el NASDAQ, recién se lo relacionó con Internet a partir de la década de los 90”, mientras que otros autores agregan que a menudo “...es aplicado en una forma amplia y superficial, en relación con diferentes situaciones y variados contextos, lo

---

(15) Bellman, R., C. Clark, y otros. (1957). "On the Construction of a Multi-Skeyworde, Multi-Person Business Game." *Operations Research*.

*que hizo difícil poder comprender a que se estaban refiriendo” (Timmers-1999; Mahadevan-2000; Hawkins-2002), lo cierto es que “...los emprendedores y los gerentes tienen una “comprensión intuitiva” de cómo funciona su negocio, de la lógica subyacente en la forma que éste genera valor, pero, aun así, e general les resulta difícil que puedan comunicarlo eficazmente a terceras personas” (Linder y Cantrell–2000).*

Por su parte Petrovic (2001) propone que “...un modelo de negocio describe la lógica de un sistema de negocio para la creación de valor, que subyace detrás de los procesos reales”, a lo que Osterwalder (2002) agrega que “...es además una descripción del valor de una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercialización y entrega de esta capital de valor y la relación, a fin de generar flujos de ingresos rentable y sostenible...”, aunque probablemente los aportes más difundidos en la materia fueron desarrollados por Michael Rappa, debido tanto al prestigio del autor (Profesor de Tecnología en la North Carolina State University ) como a la naturaleza del medio elegido para difundir sus teorías <sup>(16)</sup>. El autor define el término modelo de negocio apelando a su concepción más básica como “... *la el método de hacer negocios por medio del cual la empresa puede sostenerse, es decir, generar utilidades. El modelo de negocio describe como la empresa genera dinero al especificar donde esta posicionada en la cadena de valor.*” (Rappa-2000).

Inspirados en la afirmación que el término “*era probablemente el más discutido y menos comprendido de la especialidad*” (Weill-2005) la consultora de negocios MILLENIUM GROUP publicó los resultados de una encuesta realizada entre *eminentes referentes* de la especialidad, donde indagaba acerca de lo que se entendía por “modelo de Negocio”. Los resultados de dicha encuesta se alinearon alrededor de cinco conceptos: (1) la forma en que la empresa se desempeña para hacer negocios, (2) el entorno alrededor del cual la empresa se organiza para hacer negocios, (3) el conjunto de procesos principales que sustentan la operativa de la empresa, (4) el conjunto de relaciones que la empresa genera y mantiene con sus proveedores, colegas, clientes e inversores y (5) las formas como una empresa genera resultados para sus clientes. (MILLENIUM GROUP-2000).

---

<sup>(16)</sup> El sitio Web del Prof.Rappa ( <http://digitalenterprise.org> ) fue desarrollado originalmente en 1998 y con sucesivas actualizaciones puede ser consultado hoy día. El Prof. Rappa es considerado un pionero y es uno de sus mas prestigioso referente en el Análisis de Modelos de Negocio. Su metodología se encuentra ampliamente aceptada y difundida dentro de la comunidad profesional de la materia. Nota del Autor.

Así, el concepto de *Modelos de Negocio* ha resurgido en la bibliografía técnica en épocas relativamente recientes y en general esta asociado con negocios en Internet. Además, a menudo se lo aplica en una forma amplia y superficial a diferentes situaciones y variados contextos, lo que hace difícil poder comprender exactamente a que nos estamos refiriendo en cada caso. Este tipo y forma de enfoque de esta información ha sido extensamente desarrollada por diversos autores como Timmers (1999), Mahadevan (2000) y Hawkins (2002).

Por otra parte Magretta (2002) nos advierte que “...las definiciones aportan claridad a las ideas, y cuando se trata de conceptos tan fundamentales para el desempeño de la empresa, ninguna organización puede tolerar manejarse en términos difusos...”.

Así *Modelos de Negocio* es un término usado frecuentemente para describir los principales componentes de un negocio (normalmente una empresa) o para describir un negocio en particular, cuando aparecieron los negocios en Internet, alcanzo su actual relevancia, y hoy se aplica a conceptos que abarcan desde la teoría de los negocios electrónicos (e-business) hasta para la definición de contenido, a efectos legales, como es el caso de las patentes del “*modelo compra-con un-clic®*” registrado por Amazon.com, o del “*modelo nombre-su-propio-precio®*” registrado por Priceline.com, ambos citados por Rappa (2000) <sup>(17)</sup>.

- **Teoría de los “Modelos” y “Estrategias” de Negocio**

Una de las confusiones más frecuentes se relaciona con la *Estrategia de Negocios*, aunque ésta se aplica, principalmente, en referencia al posicionamiento global del negocio dentro de un *ecosistema de negocios* <sup>(18)</sup>, el término *Modelo de Negocio* incluye además características más relevantes de tipo estructural y operacional del negocio en cuestión. En otras palabras, cuando se usa apropiadamente, el concepto de *Modelos de Negocio* se refiere a una descripción más *ajustada y limitada*, que a su estrategia. (SILICOM CORP-2004).

Al respecto Chesbrough (2002) señala la importancia del aporte conceptual desarrollado por tres autores sobre este tema, afirmando que fue Alfred Chandler en su trabajo “*Estrategia y Estructura*” (1962) quien presentó el primer resumen

---

<sup>(17)</sup> Además de los dos ejemplos citados, otros modelos “patentados” de Negocio pueden ser consultados en [http://digitalenterprise.org/ip/patented\\_models.html](http://digitalenterprise.org/ip/patented_models.html). Nota del Autor.

<sup>(18)</sup> Nos referimos a “Ecosistemas de Negocios” para describir el entorno en el que “vive” un negocio. Usamos este término para transmitir la idea de : (1) entorno cambiante y adaptativo, propio de la definición de ecosistema y (2) entorno amplio que incluye competidores, clientes, proveedores, potenciales interesados y complementadores. Nota del Autor.

sistemático y comparativo del cambio y crecimiento de la empresa industrial moderna, demostrando como los desafíos de la diversidad implícita en la estrategia de crecimiento, demandaba respuestas imaginativas por parte de la administración de la empresa. Por su parte Ansoff (1965) enfocó su investigación sobre las posibles *relaciones* entre la estrategia y la estructura (señaladas por Chandler), aplicándolas a los *nuevos conceptos de la estrategia empresarial*. A partir de su obra la estrategia empresarial empezó a ser vista como un plan consciente para alinear la empresa con las oportunidades y desafíos que le presentaba el entorno. Finalmente Andrews (1971) fue uno de los primeros teóricos que diferenció lo que hoy llamamos “*estrategia de negocios*” (como concepto *limitado*) de la “*estrategia empresarial*” (como concepto *amplio*), definiendo a la primera como “...*la elección de producto-mercado que realiza la gerencia de una división o una línea de producto, en una empresa diversificada*”, afirmando que “...*cada empresa presenta una sola estrategia empresarial, en tanto que puede establecer diferentes estrategias de negocio, (operando plenamente dentro de la misma estrategia empresarial) optando por unas en detrimento de otras, podrá crearlas, discontinuarlas, alternarlas, etc*”.

A partir de estos trabajos pioneros, los investigadores se alinearon en varias direcciones, dos de las cuales resultan trascendentes a efectos de nuestra investigación.

La primera se enfocó a *investigar cómo los gerentes pueden potenciar los recursos de la empresa más allá del negocio habitual* que venía desarrollando (diversificación), aplicando para ello diversas combinaciones de recursos: (1) desarrollando nuevas habilidades gerenciales para poder manejar los nuevos desafíos (Penrose-1959), (2) proponiendo un entorno más realista donde la empresa pueda capitalizar sus recursos sub utilizados conjuntamente con las imperfecciones del mercado, para desarrollar ventajas y oportunidades para la diversificación (Teece-1982) y (3) dominando tecnologías que faciliten a las empresas la entrada a áreas adyacentes de su negocio, debido a que la experiencia en tecnologías afines reduce el costo de ingreso y desarrollo (Chesbrough-2002).

Por su parte, la otra rama relevante de investigadores incorporó las ideas de “*lógica dominante*”, definida como “...*un conjunto de reglas, normas y creencias que los gerentes utilizan para guiar sus acciones*” (Prahalad y Bettis-1986). Esta idea condiciona, no solo las actitudes sino se refleja fuertemente en el tipo de tecnología que la misma adopta y domina, transformándose en un peso adicional

a la hora de intentar capitalizar innovaciones o nuevos conocimientos. Estas ideas las encontramos reiteradas en los trabajos de Henderson & Clark (1990), Henderson (1994), Christensen (1997) y Tripsas (1997).

Para Simon (2000), *“...la estrategia de negocio se centra en cómo competir en los mercados de producto (o servicio) y por su parte la estrategia de negocio determina los medios que permiten la empresa crear valor para sus clientes y diferenciarse de sus competidores”*. Siguiendo esta lógica, afirma que *“...una estrategia de negocios en Internet determina los medios por medio de los cuales una organización puede crear valor para sus clientes y distinguirse de sus competidores gracias a la implementación de soluciones tecnológicas basadas en Internet”*.

En este contexto Chesbrough (op.cit) propone definir Modelos de Negocio como *“...un dispositivo de enfocamiento que intermedia entre el desarrollo de la tecnología y la creación de valor económico...”* y propone que *“... las funciones de un modelo de negocio se enfocan poder armar una propuesta de valor, es decir el valor creado a los usuarios basado en la tecnología, identificando un segmento de mercado, definiendo la estructura de la cadena de valor, estimando la estructura de costos, describiendo la posición que ocupa la empresa dentro de la cadena de valor e identificando una estrategia competitiva sostenible sobre sus rivales, de forma tal que estos atributos soporten funciones adicionales, para poder justificar el capital financiero necesario para realizar el modelo y definir al ritmo para progresar en el negocio...”*.

Aunque esta propuesta resulta amplia y abarcativa, no debemos pasar por alto que el concepto de *valor* relaciona a la empresa con terceras partes capitalizando los conceptos de *“cadena de valor”* y *“sistema (red) de valor”* desarrollados por Porter (1985), y alternando los *“efectos de red” (network externalities)*<sup>(19)</sup>, tanto desde la óptica de los proveedores y clientes, como de cualquier otra tercera parte involucrada en el modelo (Christensen & Rosenbloom-1995).

Por su parte, en Magretta (2002) *“...toda organización viable se basa sobre un modelo de negocios sólido y probado, ya sea que sus fundadores o sus directivos la conciban siguiendo esta técnica, pero ese “modelo de negocio” no es lo mismo que la estrategia (de negocios), aunque muchas personas, en la práctica, usen ambos conceptos en forma indistinta....”*.

---

<sup>(19)</sup> El llamado **“efecto de red”** mes una característica que causa que un bien o servicio adquiera un cierto valor para un cliente potencial dependiendo del numero de clientes que poseen ese bien o usan ese servicio. [http://en.wikipedia.org/wiki/Network\\_externalities](http://en.wikipedia.org/wiki/Network_externalities).. Consulta : 29.12.06.

A pesar de estas propuestas técnicamente adecuadas, el análisis retrospectivo de las empresas fallidas que operaron en los años previos al 2000 demostró que “... *no siempre las empresas punto-com contaban con una estrategia ni con un modelo de negocios claro y viable*”, y que “...*su éxito para poder conseguir financiación en el mercado de valores, si bien fue pasajero y derivó en la crisis, se debió más a la incapacidad de los analistas y administradores de cartera para poder separar su necesidad de contar con activos donde invertir, que a la verdadera posibilidad objetiva del proyecto para generar recursos, poder competir y así poder auto sustentarse en el tiempo, lo que alimentó las condiciones de una “burbuja especulativa” que detonó en el año 2000*”. Por esa razón “... *luego de los meses que fueron necesarios para asimilar ese impacto, se fue haciendo cada vez más evidente que solo sobrevivirían los mejores proyectos, y así los modelos de negocios más atrevidos cedieron paso a aquellos mejor fundamentados. Al consecuente efecto de “fly-to-quality” que manifestaron los inversores, le correspondió una profunda redefinición de las bases teóricas y conceptuales, por parte de los analistas y académicos, basadas en las nuevas evidencias relevadas del fracaso de estas experiencias inviables e insostenibles*” (Caballero y Krishnamurthy-2006).

- **Teoría de los “Meta-modelos” y de las “Clasificaciones”**

Otra parte de la literatura técnica sobre “*Modelos de Negocio*” se ha venido encolumnando a lo largo de dos posiciones conceptuales.

La primera parte de *conceptualizar* la idea de Modelos de Negocio a partir de un *meta-modelo* o *Modelo de Referencia*, *compartido* y *formalizado* aplicable a la descripción de infinitos posibles negocios. Este enfoque subyace en los aportes de autores como Chesbrough & Rosenbloom (2000); Hamel (2000); Linder&Cantrell (2000); Mahadevan (2000); Zott&Amit (2001); Applegate (2001); Petrovic (2001); Weill&Vitale (2001); Gordijn (2002); Stähler (2002); Afuah&Tucci 2003; Osterwalder 2004), entre otros.

Como vemos, la idea de *conceptualizar* nos refiere casi automáticamente a la idea de “*modelo*”, ya que un modelo es una conceptualización de la realidad, en este caso, de la lógica del negocio. La idea de *compartido* refiere tanto a la necesidad de que todas las partes interesadas puedan interpretar el modelo de negocios de la misma forma ya que muchos participantes de diversas empresas estarán incorporados a un mismo proyecto, como al hecho que *compartir* también de refiere a la posibilidad de usar una misma terminología técnica. Por último la idea

de *formalizado*, se relaciona con el hecho que los modelos deben ser procesables por computadora y da pie a la industria del desarrollo de software especializado podrá procesar el modelos.

En cuanto a la segunda posición, aglutina a aquellos autores que prefieren definir Modelos de Negocio a partir de sus clasificaciones (taxonomías).

Ambas posiciones reflejan el tipo de argumentos que reflejamos durante el desarrollo del Capítulo 3 (punto 3.1.3.1), en el dedicado a la elaboración de nuestra propuesta integradora.

- **Teoría de los Modelos “exitosos” de negocios**

Una variante teórica se relaciona con aquellos autores que se preguntaron *¿Porqué, a lo largo de la historia quedó demostrado que algunos negocios obtenían mejores resultados que otros similares?, y aún ¿Porqué algunos fracasaban donde otros resultaban exitosos?,* lo que les llevó a investigar acerca de *¿qué hace que los negocios obtengan sus resultados?.*

Entre ellos, Zott & Amit (2002) asocian los modelos de negocio con desempeño y en su investigación relevaron 190 nuevas empresa orientadas al crecimiento en USA y Europa que fueron lanzadas a cotizar en bolsa entre 1996 y 2000, analizando la relación entre el desempeño y los aspectos relacionados con generadores de valor (value drivers).

Magretta (2002): afirma que *“... el término “modelo de negocios” adquirió un amplio sentido práctico con la invención de las planillas de cálculo para PC (dinámico) . Antes, lo mejor que se podía hacer era producir un presupuesto para un solo caso (estático), y a lo mejor, agregarle un análisis de sensibilidad a la proyección de alguna de sus variables componentes...”,* y propone que *“...la introducción de las planillas electrónicas de cálculo permitió poder sacar a la luz todas las potencialidades del enfoque analítico de los modelos de negocio al permitir desarrollar modelos más complejos separando cada uno de sus componentes críticos, y así poder analizar los posibles comportamientos del proyecto ante diferentes entornos”,* aclarando que *“...el potencial adicional de análisis que incorporaron no permite asegurar por si solo que los datos y supuestos usados resulten adecuados ni correctos...”* , para finalizar *“....mejores modelos aplicables, si se usan correctamente, fuerzan a los gerentes y analistas a repensar sus negocios con mayor rigor. Así, los modelos de negocios funcionan como fuertes herramientas de planeamiento al enfocar la atención en como todos los elementos del sistema se integran en un todo operativo (...) y, no resulta*

*extraño que, aun durante el “boom de Internet”, aquellos ejecutivos que se aferraron a los fundamentos más ortodoxos del pensamiento sobre modelos de negocio, quedaron mejor parados, luego de la crisis del año 2000...”.*

Malone (2006), investigador del MIT, estudió una muestra de grandes empresas de USA, desde 1998 al 2002, concluyendo que “...*algunos modelos de negocio, ocasionalmente, se comportaban mejor que otros, sin poder proponer ninguna explicación del porqué, ni causa identificable*”. Lo que resulta claro de su trabajo es que el proceso de diseño de modelos de negocio (más limitado) forma parte (esta integrado) en la estrategia de negocios de la empresa (más amplia); y que la implementación de un determinado modelo de negocio dentro de las estructuras de la organización (aplicando organigramas, diagramas de trabajo, recursos humanos, etc.) y de sus sistemas (aplicando arquitectura de tecnología de información, líneas de producción, etc), forma parte de las operaciones regulares de los negocios.

## **2.5 MODELOS DE NEGOCIO EN INTERNET – AUTORES Y PROPUESTAS**

Idéntico fenómeno al señalado en el punto anterior pudimos comprobar cuando intentamos profundizar los argumentos relevados aplicando extendiendo los argumentos relevados al concepto de “*Modelos de Negocio en Internet*”, donde vimos nuevamente que cada autor aplicaba a sus definiciones, criterios y argumentos “*propios*”, siendo comparativamente pocos los que adhieren a definiciones previas. Asimismo, igual que antes, se pueden trazar “*líneas o criterios de convergencia argumental*” que presentan una relativa coherencia interna, lo que permite agruparlos. Reproducimos a continuación los aportes de algunos autores seleccionados que a nuestro juicio *agregan luz* sobre el tema y que representan las más difundidas líneas de convergencia argumental señalada. Por extensión de los argumentos desarrollados en el punto anterior, podemos afirmar que un ***Modelo de Negocio en Internet es la representación lógica de cómo una compañía compra y vende online para ganar dinero***. El modelo de negocio define y explica los procesos lógicos de una actividad comercial, por eso su utilización práctica en la empresa es muy amplia. La metodología de modelización se puede utilizar en cualquier actividad que implique tener que describir cómo es o cómo va a ser el proyecto de negocios en Internet que se está llevando a cabo o que se va a poner en marcha. También tiene una utilización práctica en ejercicios de comparación y simulación. La modelización en comercio electrónico es muy útil para perfeccionar varias actividades que se realizan

- normalmente en el entorno de la empresa online. Particularmente, se utiliza para:
1. *Entender y compartir la lógica de un sistema comercial electrónico*: ayuda a capturar, visualizar, entender y comunicar los elementos y procesos.
  2. *Análisis*: ayuda a cuantificar y mejorar las comparaciones en forma similar al modelo de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).
  3. *Gestión estratégica*: ayuda a diseñar o rediseñar, planificar, cambiar e implementar las acciones del negocio.
  4. *Anticipar*: ayuda comprender el futuro de la empresa, anticipar cambios en el entorno, incorporar innovación tecnológica, simular situaciones, etc.
  5. *Procesos de benchmarking*: como el modelo de negocio estudia los factores críticos del emprendimiento, puede ser utilizado para analizar comparativamente un emprendimiento en relación a otro o a varios emprendimientos que compiten en el mercado.
  6. *Mejora de las políticas de marketing*: el modelo permite evaluar el posicionamiento y la eficacia del uso de las herramientas de marketing en Internet, y optimizarlas.
  7. *Solicitud de crédito y subvenciones*: una representación organizada del modelo de negocio permite explicar a los evaluadores la conveniencia del proyecto y su viabilidad técnico - financiera.

Para ello partimos de la publicación de Dey (2003) donde el autor sugiere que *“...las propuestas de Timmers (1998) han adquirido enorme relevancia entre los autores, dado que fue de los primeros en emitir juicios, definiciones e incluso en desarrollar una taxonomías de modelos de negocios en Internet...”* para luego afirmar que *“...su trabajo “Business Models for Electronic Markets” es posiblemente el más citado y más analizado de los trabajos técnicos publicados sobre estos temas...”* (opinión que compartimos) y por esta razón, partiendo de las afirmaciones de Timmers (1998) en el sentido que *“...la literatura relacionada con comercio electrónico por Internet no resulta consistente en cuanto al uso que se le da al término “modelos de negocio” y a menudo los autores ni siquiera dan una definición clara de ese término...”*, nos embarcamos en el relevar material publicado y disponible en Internet, para poder comparar las diversas definiciones y criterios aplicados por los diferentes autores disponibles.

Para otros autores *“...un modelo de negocios en Internet está diseñado para hacer que la estrategia de negocios electrónicos de una empresa resulte operativa mediante la implementación de soluciones tecnológicas, a través de las cuales se*

*pueda crear valor para la empresa y sus socios comerciales”, a lo que agrega que “...un modelo de negocios en Internet difiere de la estrategia de negocios en Internet, al igual que un modelo de negocio tradicional difiere de la estrategia de negocio convencional” (SEFRIO -2003)*

Por su parte Jaklik (2002) propone que, *“...los negocios en Internet representan un cambio sustancial en la doctrina de los modelos de negocio, dado que modifican el enfoque de los modelos tradicionales de negocio, los procesos de negocio, las relaciones y los modelos operacionales, en tal magnitud que a la mayoría de las empresas les resultara imposible conducir en lo sucesivo, sus negocios de la misma manera en que lo venían haciendo”*; mientras que Viehland cita en su obra el aporte de Linda Applegate (2001) quien ofrece una definición de *“modelos de negocio”* basada en: (1) *Las tres dimensiones de los modelos : en el mundo físico* (es un objeto pequeño, hecho en escala, que representa un objeto de mayor tamaño y complejidad), *en el mundo de las matemáticas* (es un conjunto de parámetros, supuestos y relaciones usados para describir la estructura y funcionamiento de un sistema complejo) y *en el mundo de los negocios* (es la descripción de un negocio complejo que permite estudiar su estructura, las relaciones entre sus elementos estructurales y como éste responderá en el mundo real) y (2) *Algunas “propiedades” de los modelos*: permiten estudiar la estructura de los sistemas complejos, las relaciones entre esos elementos estructurales y describir los sistemas en acción, pueden ser desarrollados “antes” que el sistema real, a fin de ayudar a predecir como el sistema podría responder si decidiéramos cambiar su estructura, sus relaciones y sus supuestos y proveen un punto de partida para poder evaluar el progreso. (Viehland-2002).

Por otra parte Weill y Vitale (2001) en su obra *“Place to Space: Migrating to eBusiness Models”*, afirman que *“...en la e-revolución, los negocios en Internet (e-business) terminarán siendo “negocios”, y las empresas “punto.com”, terminarán siendo “empresas”...”* y que, *“...con seguridad, las empresas “tradicionales” resultarán las eventuales ganadoras en los mercados electrónicos debido a los tres factores básicos necesarios para un proyecto exitoso : (1) buena administración profesional, (2) abundancia de recursos y (3) trabajo duro. Estas se transformaran en las más productivas y rentables en el largo plazo...”*.

Otros definen los modelos de negocio evocando directamente los argumentos propuestos por Timers (1998) cuando proponía que modelo de negocio son *“...una arquitectura para los productos, servicios y flujos de información”,* así como *“...una descripción de los beneficios potenciales para los variados actores del negocio y*

*una descripción de las fuentes de esos elementos...”, a lo que Chircu y Kauffman (1999), citados por Dey (2003) sugieren que “... un negocio electrónico exitoso requiere, no solo una ventaja competitiva derivada de una innovación en el comercio electrónico (Porter-1985), sino además, una combinación de capacidades de la empresa y condiciones aceptables en el entorno...”.*

Esta postura mantiene vigencia en la obra de autores más actuales como Awad (2007) quien afirma que *“...un modelo de negocios indica la forma en la que una empresa consigue dinero al mostrar en que lugar de la cadena de valor se encuentra”.*

Finalmente consideramos de utilidad el aporte de Rayport y Sviokla (1995), en su obra *Exploiting the Virtual Value Chain* proponían establecer la diferencia entre *modelos de negocio de la economía real y aquellos para la economía virtual*, incorporando de los conceptos de *“Marketplace”* y *“Marketspace”*, definiendo el último como : *“... un mundo paralelo donde compradores y vendedores nunca se encuentran, y los productos y servicios pueden ser distribuidos en una forma diferente de la tradicional...”,* agregando que *“... para poder resultar exitosos en este entorno característico de la nueva economía, los ejecutivos deben comprender las diferencias entre la creación y la extracción de valor en el marketplace y en el marketspace, y deben operar ambos entornos en forma coordinada y efectiva ...”;* y afirman que, *“...en la práctica, los gerentes de empresas “tradicionales” no manifiestan desconocimiento sobre los negocios electrónicos ni temor a operar en la Red, sino dudas acerca de cómo migrar desde sus modelos de negocios actuales a modelos que combinen lo mejor de ambos mundos (M-places y M-spaces)”*, ya que, *“...en general perciben este proceso de migración como un caos que requiere profunda atención y acciones terminantes”*, proponiendo como solución a este proceso de cambio *“...la utilización de un proceso estructurado para comprender e implementar el modelo de negocio en Internet que mejor se adapte a sus necesidades”*. Todos ellos son conceptos de enorme importancia a los efectos de nuestra tesis.

A pesar de todo lo argumentado, la realidad de nuestro país demuestra que en la práctica se emplean formatos basados en la experiencia (denominados genéricamente *modelos empíricos*) para modelar los negocios en Internet. Esto indica que para el diseño de negocios en Internet en Argentina, se recurre a duplicar *“modelos existentes”*, aplicando recetas que resultaron exitosas en otros países bajo el supuesto que esto debiera conducir a una respuesta similar en nuestro medio.

Este hábito, que podría resultar razonable en los primeros años de los negocios en Internet, carece de sentido en las actuales circunstancias competitivas, donde la Web está crecientemente saturada de propuestas en casi todos los sectores de negocio y donde más de la mitad del producido por el comercio electrónico está manejado por un puñado de empresas.

La evidencia empírica de la evolución y saturación comercial actual de Internet exige un cambio del enfoque estratégico de los negocios hacia la *diferenciación* y con ello al desarrollo de las necesarias habilidades profesionales que les permitan conducir a los responsables hacia propuestas de modelos más artesanales y “*a medida*”, que mejor se adapten a cada situación concreta, a las cambiantes características del entorno real, a las condiciones y las limitaciones del mercado objetivo y a los problemas específicos que encierra cada propuesta de negocio, tanto en el mundo real como el virtual.

Por eso, hoy más que nunca, todo parece indicar que resultaría difícil encarar negocios en Internet prescindiendo del uso de modelos y que el concepto y aplicación de la teoría de Modelos de Negocios a proyectos en Internet es la piedra angular de una estrategia sostenible de negocios en línea, y como tal, es la mejor opción disponible para apoyar el desarrollo de la estrategia de negocios en Internet y la operación de cadena de valor de la empresa, de forma de poder obtener sostenibilidad en el tiempo y establecer un sólido posicionamiento dentro de la cadena de valor del sector en el que opera.

# ***MARCO DE LA INVESTIGACIÓN***

*Capítulo 3*  
**DESARROLLO DE  
NUESTRA INVESTIGACION**

### 3.1 INTRODUCCIÓN

Con visión profética, en 1942 Borges nos advertía *que en el abarrotado mundo de Funes no había sino detalles, no había en él la sabiduría que podía producirle solamente con el soñar*. Producto de una muy poco frecuente cualidad intelectual (hipermnesia) el héroe del cuento <sup>(20)</sup>, Ireneo Funes, adquiere por accidente la capacidad de poder recordar todos los detalles de cada cosa, de cada vivencia, de cada evento, sin ser capaz de amalgamarlos entre si para desarrollar la sabiduría que emana de poder seleccionar los contenidos adecuados, olvidando lo superfluo e integrando lo auténticamente importante en la conformación de conceptos útiles y valederos.

Al igual que el Funes del cuento, Internet registra, día a día, cada uno de los detalles y con ello, satura nuestra atención y nuestra memoria con detalles sin trascendencia, lo que nos exige la necesidad de abordar la tarea adicional de poder transformar tantos datos en ideas y conceptos útiles para el objetivo de nuestra investigación, sea cual sea.

Ante tal evidencia, con frecuencia nos vemos atacados por el “*síndrome de Funes*” que obnubila nuestra atención derivando el proceso de nuestra búsqueda hacia senderos esquivos y complejos, por lo que se hace cada vez más necesario desarrollar una metodología práctica que nos permita mantenernos dentro de la línea prefijada de investigación, a fin de poder adquirir la sabiduría perseguida, eliminando los datos superfluos y concentrándonos en los trascendentes, de entre la maraña de información disponible en Internet.

Por otra parte, Sergio Samolovich en su libro “*Cibernegocios*” <sup>(21)</sup> nos propone que, *“...el comercio electrónico origina muchos tipos nuevos de modelos de negocio y reinventa algunos modelos conocidos y usados. La identificación del modelo de negocios es un intento de simplificar la dinámica de los negocios en la Web, pero no es absoluta ni suficiente, ya que muchos negocios tienen modelos mixtos, y queda mucho lugar para la aparición de nuevas categorías o modelos”*.

Al respecto, en el Capítulo 2 presentamos diversas definiciones y argumentaciones, debidas a diferentes autores, orientadas a encontrar una respuesta a la pregunta *¿Qué entendemos por modelos de negocio?*

---

<sup>(20)</sup> Borges, José Luís. *Funes, El Mamorioso*. (1942). Publicado en *Artificios* (1944) y en *Ficciones* (1944). [CD.Rom. Ref. “Borges (1942)”. Nota del autor.

<sup>(21)</sup> Samoilovich, Sergio. e-book “*Cibernegocios*”. Publicado en [www.librosenred.com](http://www.librosenred.com) (156-Cibernegocios.exe).

Con diferentes grados de importancia relativa, la evidencia empírica señala que las propuestas analizadas pueden ser agrupadas en base a diferentes criterios de clasificación, aunque, para poder seguir adelante con nuestra investigación se hace necesario poder superar el “*síndrome de Funes*” desarrollando: (1) una metodología capaz de identificar, conservar, clasificar y calificar la información accesible relacionada con el tema, para luego, en base a esta información, (2) analizar los diferentes agrupamientos conceptuales según su ordenamiento en las diferentes “*líneas de convergencia conceptual*” propuestas por los diferentes autores, con la idea de lograr desarrollar una “*Propuesta de Metodología Integradora para la Clasificación y Desarrollo de Modelos de Negocio en Internet*”, y (3) como cierre, investigar el grado de difusión de los conocimientos sobre *Negocios en Internet* y en especial, la *Teoría de Modelos de Negocio en Internet*, en los planes de estudios universitarios de grado en Administración y Comercialización, en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Zona Metropolitana, y hacia esos objetivos dirigiremos las instancias de investigación desarrolladas en este capítulo.

### 3.2 OBJETIVOS DE NUESTRA INVESTIGACIÓN

De los seis objetivos señalados en el “*Marco General*”, cuatro se relacionan directamente con los temas analizados en el presente capítulo.

**Objetivo 1:** elaborar una metodología de búsqueda de información que nos permita identificar, registrar, calificar y ordenar, autores, obras y contenidos, de forma que ésta pueda ser utilizada para satisfacer las necesidades de análisis requeridas para satisfacer los siguientes objetivos de nuestra investigación (*Aporte 1*).

**Objetivo 2:** agrupar las diferentes definiciones y propuestas debidas a los diferentes autores alineándolos según diferentes criterios de ordenamiento.

**Objetivo 3:** en base a los agrupamientos definidos en el Objetivo 2, elaborar una *propuesta de clasificación “integradora”* que arroje mayor claridad en la controversia existente en la definición modelo de negocio en Internet (*Aporte 2*).

**Objetivo 4:** enunciar los pasos componentes y ordenamiento de una *Secuencia Práctica para la Clasificación de Modelos de Negocio en Internet* (*Aporte 3*) que permita adecuar los modelos básicos definidos, para poder generar modelos de negocio diferentes, capaces de generar valor apreciable, operando en entornos competitivos en los diversos mercados virtuales existentes y que resulten sustentables en el tiempo.

### 3.3 PRIMERA INVESTIGACION – METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR, REGISTRAR Y CALIFICAR OBRAS Y AUTORES (METODOLOGIA 1)

#### 3.3.1 Consideraciones Generales

- **Respecto de los aspectos metodológicos de la investigación:** se trató de una investigación de la bibliografía accesible (en formatos impreso e Internet), y de ella, la selección de aquellos trabajos directamente relacionados con el tema de nuestra tesis, para lo cual desarrollamos una metodología “*original*”, con un doble objetivo :
  - (1) *Identificar autores/obras:* buscando y seleccionando aquellos más representativos y reconocidos dentro de la especialidad, y componiendo LISTAS para referencia futura.
  - (2) *Archivar los encadenamientos (links):* con el objeto de poder acceder a los textos completos de las obras identificadas en Internet, para referencia futura.
- **Respecto de los objetivos de la investigación:** de los más de 10.000 trabajos, papers, notas y material impreso identificados, solo se registraron aquellos que tuvieran estrecha relación con el tema, aplicando para ello (a) *criterios de calificación* y (b) *criterios de clasificación* considerados adecuados para poder procesar y presentar los datos relevados en la forma más acorde a los objetivos propios de cada etapa de nuestra investigación.

#### 3.3.2 Determinación de los límites de la investigación

- a) **Definición de los límites espaciales:** se identificaron cuatro posibles fuentes de información:
  - **Bibliotecas / hemerotecas:** se relevaron solo cuatro bibliotecas / hemerotecas (UBA, UADE, UCA y la biblioteca privada del Autor) con objeto de identificar y registrar libros y notas en revistas técnicas relacionadas con los temas de la tesis.
  - **Búsqueda en Internet usando buscadores generales:** se accedió a toda la información publicada accesible directamente, relacionada con el tema, publicada en Internet, utilizando los buscadores de los sitios *Yahoo* y *Google*, ambos en español e inglés y de cualquier país de origen, utilizando las siguientes palabras/frases como *clave de búsqueda genérica (keywords)* : <nueva economía>, <economía de Internet>, <modelo>, <simulación>, <modelo de negocio>, <modelo de negocio en Internet>, <comercio electrónico>, <negocios electrónicos>, <new economy>.

<Internet economy>, <model>, <simulation>, <business model>, <Internet business model>, <e-commerce> y <e-business>.

- **Búsqueda en sitios Web especializados:** se accedió a diversos sitios Web (hubs, portales temáticos, archivos universitarios, archivos de publicaciones especializadas, sitios de los autores, etc.) donde se almacenan publicaciones relacionadas con la especialidad, con el objeto de intentar ubicar los trabajos “*originales*” de los autores referenciados, cuyos títulos / nombre se habían obtenido en etapas previas de la búsqueda.
- **Búsqueda en sitios de intercambio de información (P2P):** usando como clave de búsqueda (a) palabras/frases *clave de búsqueda genérica usadas en los buscadores generales* y (b) nombre de *autores / títulos*” identificados anteriormente, en los siguientes sitios Web: [www.eMule.com](http://www.eMule.com) ; [www.limeware.com](http://www.limeware.com) ; [www.ares.com](http://www.ares.com) y [www.kazaa.com](http://www.kazaa.com)

b) **Definición de los límites temporales:** el proceso de búsqueda de información para nuestra tesis se realizó en tres momentos (que denominamos *relevamientos*), el primero entre 2000 y 2004, el segundo entre enero y diciembre de 2005 y el tercero que se extiende desde 2007 a la fecha.

c) **Definición de los límites poblacionales:** intentar abarcar exhaustivamente toda la cantidad, variedad y calidad de la de información disponible, tanto en línea como en formato impreso, hacia que, aplicando los métodos tradicionales para determinar una muestra estadísticamente representativa, este proyecto se viera como algo condenado al fracaso. Por eso, para enfrentar ese desafío, desarrollamos una metodología para relevamiento y calificación de obras y autores capaz de identificar, seleccionar y clasificar de entre la enorme cantidad de información existente, aquellos autores y obras pertinentes al tema de nuestra investigación, usando diferentes “*criterios de clasificación y calificación*” que desarrollamos al efecto.

Como resultado de la aplicación de nuestra metodología pudimos definir una muestra compuesta por aquellos *autores / obras más relevantes* que utilizamos en el desarrollo de cada una de las etapas que componen nuestra tesis.

Al respecto, el proceso de buscar y seleccionar obras y autores en base a libros editados impresos es conocido por cualquier investigador, dada la larga

experiencia desarrollada aplicando este tipo de recursos, en cambio, no existe una metodología utilizable para identificar, clasificar y calificar información publicada en Internet. Basándonos en investigaciones realizadas y, teniendo en cuenta que “... *numerosos tests que demuestran que solo los tres primeros resultados de un buscador (Google) son leídos por la totalidad de las personas que hacen una búsqueda, que muchos menos superan la primera página y que son menos de 10% los usuarios que exploran más allá de la tercera página de resultados*” (Macía-2005), decidimos:

1. Extender nuestra búsqueda a los registros contenidos en las primeras 30 páginas obtenidas de la aplicación de cada “*keyword*” definido, en cada buscador. Como resultado podíamos acceder a 300 registros por keyword/buscador, llegando a totalizar unos 9.600 registros “*brutos*” (aproximadamente).
2. De estos 9.600 registros, comprobamos que con frecuencia se producían duplicaciones “*cruzadas*” entre los dos buscadores usados, así como “*repeticiones*” dentro del mismo buscador o entre ambos, las que llegaban a representar conjuntamente, un 40% de pérdida de datos, lo que redujo el total anterior a unos 5.700 registros “*netos*”.

### **3.3.3 Selección de la información a utilizar en nuestra investigación**

Ante el dilema de tener que optar entre observar todas las entidades que forman el universo o solo a una parte de ellas (nuestra), dada la enorme cantidad de registros accesibles, decidimos operar sobre una muestra, fundamentalmente dada la imposibilidad de conocer el tamaño del universo de datos publicados (en especial los de Internet), los efectos de la “*repetición*” y “*duplicación*” señalados y la continua fluctuación de estas cantidades, lo que hacía imposible la definición de una muestra estadísticamente adecuada. Esta evidencia empírica nos obligó a desarrollar una estrategia alternativa para poder obtener una muestra aceptable de datos que poder procesar en nuestra investigación. Como anticipamos, dicho procedimiento se desarrolló en tres etapas (relevamientos), aplicando diferentes métodos y obteniendo diversos los resultados que desarrollamos a continuación. Al proceso desarrollado para realizar este relevamiento lo denominamos *METODOLOGÍA 1*, y el detalle de cómo implementamos cada uno de los pasos que la componen, se puede consultar en el Anexo al Capítulo 3 - punto 3.3, que acompaña a esta tesis.

### 3.3.4 Desarrollo y Resultados de nuestra Primera Investigación

#### ● **PRIMER RELEVAMIENTO (2000 – 2004)**

Durante nuestro primer relevamiento operamos sobre las siguientes fuentes de recursos:

- **LIBROS:** por razones de practicidad y accesibilidad limitamos nuestra búsqueda a las obras disponibles en las bibliotecas de UADE, UBA, UCA y su biblioteca privada, aplicando para ello los mismos patrones de búsqueda y selección diseñados para las búsquedas en Internet. A diciembre de 2004 (versión 1) habíamos identificado 224 obras, de los cuales, por razones de calidad y relación con los temas desarrollados en la versión 2 (2009) de nuestra tesis, dicha cifra se vio ajustada a 167 libros, de los cuales solo los 120 citados en nuestra *Bibliografía* responden a los *objetivos actuales* de nuestra tesis (versión 3 - 2010).
- **PUBLICACIONES EN INTERNET:** más allá de las opiniones propias de aquellos años (2000-2004), nos resultó cada vez más evidente que *los temas de Internet deberían ser consultados en Internet*, siendo este medio, por su naturaleza, el más idóneo para poder encontrar este tipo de información. Ante la enorme y creciente disponibilidad en la Red, de obras y autores sobre cualquier tema, resulta cada vez más complicado poder evaluar la calidad de éstas (*calificar*), ya que es frecuente encontrar trabajos y autores genuinos y confiables, conjuntamente con otros de calidad y autoría dudosa, copias y plagios, así como propuestas y argumentos *“simplemente descabellados”*, razón por la cual el objetivo de esta investigación paso a ser *“cómo identificarlos, registrarlos y calificarlos”*, concentrando nuestra atención, más en la calidad del material seleccionado que en su cantidad.

En términos generales, este proceso se puede dividir en tres etapas: (1) identificación de obras / autores y ordenamiento, (2) calificación de las referencias identificadas y (3) clasificación de los contenidos elegidos según los fines perseguidos por cada investigación.

- 1) **Identificación de obras / autores:** partiendo de la hipótesis que en el año 2000 casi desconocíamos quienes eran aquellos autores / obras *“reconocidos”* dentro de esta disciplina novedosa y cambiante, para satisfacer nuestra necesidad, aplicamos dos criterios en forma consistente, solos o combinados:

- **Consulta de los apéndices bibliográficos, citas y referencias** que acompañaban a los trabajos relevados en Internet y en los libros consultados, con el objeto de determinar por comparación, cuales eran los autores / obras frecuentemente referenciados y citados entre sus pares.
- **Busqueda en Sitios de P2P**, utilizando para realizarlas: (a) las keywords definidas para la búsqueda en los buscadores generales, (b) la *LISTA 1* (por autor / título) definido durante la primera etapa de búsqueda y (c) listados de autores / títulos publicados en la Bibliografía de los libros consultados.

Operativamente hablando, nuestra *METODOLOGIA 1* es una secuencia de procedimientos compuesta por dos instancias de búsqueda y registro seguidas de una etapa de calificación y una de clasificación.

La primera etapa es una secuencia representada en el *Diagrama 1* (ver Anexo al Capítulo 3) de búsqueda de datos en buscadores generales, utilizando keywords. Como resultado de la aplicación de esta etapa de la secuencia pudimos: (a) componer la *LISTA 1* que contiene nombres de autores, obras citada, año de publicación, cantidad de veces que se cita cada combinación obra-autor y una breve descripción sobre el tema desarrollados en la nota; y (b) Completar la *CARPETA 1* que contiene los links (@) que nos permitían volver a acceder a aquellos textos completos ubicados. En aquellos casos donde teníamos la cita (link) pero no podríamos acceder al texto de ésta, aplicamos el mismo método pero en otras fuentes (sitios universitarios, académicos, de P2P, etc.).

La segunda etapa se utiliza para aquellos casos donde necesitamos ubicar textos completos a partir de autores registrados en la *LISTA 1*, o provenientes de otras fuentes (libros, sitios Web universitarios, sitios de autores, etc.) para poder incorporar más links a los almacenados en nuestra *CARPETA 1*, ó, eventualmente, sumar nuevas referencias a las registradas en *LISTA 1*, usando una variante del procedimiento descrito, que representamos en el *Diagrama 2* (ver Anexo al Capítulo 3) y cuyos resultados fueron almacenados en una *LISTA 2*, o directamente en la *CARPETA 1* (como link @). La aplicación de ambos procedimientos nos permitió incrementar la cantidad de datos almacenados tanto en *LISTA 1* y *LISTA 2*, como en *CARPETA 1*.

- 2) **Calificación de las referencias identificadas:** frecuentemente, para poder calificar una obra / autor conocemos o averiguamos sus antecedentes y

referencias. Las principales fuentes de información que usamos para ello son “referencias de colegas”, “participaciones en eventos”, “publicaciones (con y sin referato)” y “libros publicados”; y en base a todos estos datos y opiniones, vamos formando un “concepto” personal y privado, más o menos difundido, que cada persona conserva como parte de su “patrimonio personal”, y que solo comparte con aquellos individuos que pertenecen a la comunidad profesional u otros interesados en la especialidad.

Para desarrollar esta tercera etapa (calificación) definimos previamente cuatro de criterios de calificación:

- *¿Dónde y cómo participa?* En una universidad, una institución, un congreso, o, actúa solo y sin referencia...
- *¿Con quién y dónde publica?* es una obra premiada, publicada en un fondo universitario, profesional, en anales de un congreso, jornada profesional, en sitios empresarios reconocidos o portales de la especialidad, o en un medio de difusión o sin ninguna referencia (auto publicación) en o una publicación fuera de línea...
- *¿Cuántos y quiénes lo señalan como referente?* es reconocido por instituciones, universidades, congresos, pares, o nadie lo menciona o lo hacen pero por otros méritos...
- *¿Con qué formato publica?* en libros de editorial, del autor, de instituciones, revistas reconocidas del sector, revistas de amplia difusión y prestigio, sitios académicos (en y fuera de línea) como papers de acceso pago, etc. o lo hace como paper de libre acceso, en sitios Web propios, en sitios de archivo, en sitios generales, en sitios empresarios, en notas periodísticas, blogs, etc...

Aplicando estos criterios compusimos una *Metodología de Calificación por Méritos Acumulados* que representamos en el *Diagrama 3* (ver Anexo Capítulo 3).

3. **Clasificación de los contenidos elegidos según los fines perseguidos por la investigación:** luego de calificar autores / obras, en base a los criterios indicados, separando (en primera instancia) a aquellos que consideramos “referentes válidos del conocimiento investigado” de aquellos que no lo eran, aún subsistía el problema de poder manejar el inmenso volumen de

información identificada. Para solucionar este inconveniente desarrollamos una cuarta etapa de la *METODOLOGIA 1*, un “*esquema de clasificación*” que ordenada los datos disponibles según los temas a ser incluidos en cada capítulo de la tesis, para lo cual, desarrollamos un “*mapa mental*” cuyos agrupamientos compusieron el “*Índice*” utilizado en la tesis. Así, por ejemplo, al momento de elaboración de la primera versión de nuestra tesis (2007), definimos 6 temas con 127 clases, en tanto que para la versión 2 de 2009, eran solo 4 temas con 131 clases.

### ● **SEGUNDO RELEVAMIENTO (enero-diciembre 2005)**

Para seguir adelante con nuestra investigación, apelamos a los casi 5.700 links (@) a sitios Web que habíamos almacenado lo largo del primer relevamiento y que estaban contenidos en la *CARPETA 1*, y pudimos comprobar que muchos de esos links se habían “*perdido*”, entre otras causas por el cierre de numerosas fuentes de referencias, (sitios Web), levantamiento de algunas bases de datos, cambio de dueño, cambio de dirección, transformación a sitios pagos, etc., hechos generalmente relacionados con las consecuencias de la *crisis de las punto com* del año 2000, por lo que realizamos un **Segundo Relevamiento** (desde enero a diciembre de 2005) para convalidar aquellos registros activos y volver a buscar aquellos que habíamos perdido, en otras posiciones, usando nuevos recursos de búsqueda. Como medida complementaria, para evitar repetir la experiencia, decidimos *bajarlos* (download) en el disco rígido de nuestra PC (si era posible), o transcribirlos en formato Word y luego almacenarlos éstos en nuestro disco rígido.

También verificamos que resultaba frecuente acceder al mismo trabajo/autor publicado de diferentes sitios pero que, al figurar con diferente codificación según cada sitio, renombramos todos los archivos que bajábamos para evitar duplicaciones. Para esto utilizamos un **Sistema de Codificación Uniforme** (creado al efecto) compuesto por tres datos: (1) apellido del primer autor (si eran más de uno), (2) año de publicación (entre paréntesis) y (3) síntesis del contenido del trabajo; y en caso de ser publicado bajo referencia de una entidad/empresa sin identificar a su autor, en (1) registrábamos el nombre/sigla de dicha entidad, en letras mayúsculas, respetando los puntos siguientes. Durante este nuevo relevamiento pudimos recuperar algunos archivos, totalizando unos 5.000 registros. Adicionalmente sucedieron algunas anomalías tales como que, habiendo procesado los contenidos en el trabajo antes de perder su link original y habiendo incluido ésta referencia en el texto de nuestra tesis, al no poder recuperar el

texto original, decidimos validar la referencia citada, calificando la cita como un *“link roto*, en la bibliografía o en la nota al pié que lo mencionaba.

### ● **TERCER RELEVAMIENTO (2007 A NUESTROS DÍAS)**

La necesidad de tener que reelaborar nuestra propuesta de tesis (versión 2–2009) además de la velocidad de cambio que caracteriza al fenómeno de Internet, nos obligó a tener que actualizar (y ampliar) la muestra de archivos relevada. Nuestra segunda propuesta de tesis se basó en las siguientes premisas:

1. Concentrarnos en el tema *“medular”* de nuestra propuesta (Modelos de Negocios en Internet), dejando de lado otros aspectos desarrollados en nuestra propuesta original, lo que se tradujo en una reducción de 30 % (aproximadamente) tanto en la cantidad de los libros citados e incluidos como en el número de trabajos de Internet utilizados.
2. Tener que elaborar un nuevo *“mapa mental”* para poder reordenar los contenidos en función de los nuevos temas seleccionados para componer esta nueva versión de nuestra tesis.
3. Reclasificar los archivos relevados aplicando un criterio más acorde con el nuevo objetivo de nuestra investigación.

Además, en los años transcurridos entre ambas versiones, nuestra PC sufrió dos ataques de virus lo que afectó nuestros archivos, generando, en la primera oportunidad, pérdidas de contenido, mientras que en la segunda, perversiones en la ruta de acceso a algunos archivos, impidiéndonos poder abrirlos. Este último ataque afectó fundamentalmente a archivos en formato pdf.

### **Conclusiones:**

La aplicación sistemática de la METODOLOGIA 1 nos permitió:

- A diciembre de 2004, registrar más de 10.000 datos identificados y calificados (autores / obras reconocidos), ordenados según 6 temas y 127 clases/subclases, almacenados en la *LISTA 1* y *LISTA 2*, además de la *CARPETA 1* conteniendo links a más de 5.000 trabajos publicados y accesibles en Internet.
- A diciembre de 2005 contar con nuestras dos listas originales, *LISTA 1* y *LISTA 2*, en las que seguían figurando los más de 10.000 datos identificados y calificados en nuestro primer relevamiento. De los links originales de la *CARPETA 1* pudimos recuperar y bajar en el disco rígido de nuestra PC unos 3.000 archivos que reclasificamos en 4 temas y 131 clases, y que almacenamos en cuatro carpetas.

- Al cierre en julio de 2009, ataque de virus por medio, habíamos perdido las dos listas originales (*LISTA 1* y *LISTA 2*) con todos datos identificados y calificados de autores/obras reconocidos, aunque hacemos notar que algunos de estos contenidos eran ya obsoletos. Los 3.000 archivos (originales y recuperados) contenidos en la *CARPETA 1*, fueron reordenados para satisfacer las necesidades de nuestra nueva propuesta de tesis (2009) basada en 5 temas, 15 clases y 41 subclases, y pudimos comprobar que poco más de la mitad resultaban adecuados. A todo esto agregamos unos 500 nuevos trabajos, algunos debidos a autores reconocidos y propuestos como “*clásicos*” por la profesión en esos años, así como otros de nuevos autores surgidos durante los años transcurridos.
- A septiembre 2010 presentaremos la propuesta 3 de nuestra tesis. Para ello utilizamos los mismos archivos de la versión anterior (2009), pero reordenados en 5 temas, 15 clases y 41 subclases, componiendo el siguiente esquema:

<b>Tema</b>	<b>Clases</b>	<b>Subclases</b>
1 - Internet como ámbito de negocios	3	9
2 - ¿Qué es Comercio Electrónico?	3	0
3 - Negocios en Internet	3	9
4 – Investigación de campo	3	12
5 – Propuestas Integradoras	3	11

### **3.4 SEGUNDA INVESTIGACION – METODOLOGÍA PARA CLASIFICAR Y DESARROLLAR MODELOS DE NEGOCIO EN INTERNET**

#### **3.4.1 Consideraciones Generales:**

La siguiente parte del desarrollo del presente *Capítulo 3* persigue satisfacer las exigencias de los *Objetivos 2, 3 y 4* enunciados en el Marco General, donde proponemos *agrupar las diferentes definiciones y propuestas debidas a los diferentes autores alineándolos según diferentes criterios de ordenamiento*, como necesario paso previo al desarrollo y enunciación de nuestra propuesta “*original*” de *Metodología Integradora* para la clasificación de Modelos de Negocio en Internet.

Teniendo en consideración que nuestras hipótesis de trabajo se inspiran (entre otros) en la obra de Hedman y Kalling, donde afirman que “... *la mayor parte de la investigación académica sobre modelos de negocios se realizó en el contexto del*

*e-business*, y que ésta se ha centrado principalmente en dos secuencias complementarias: taxonomías de modelos de negocio y las definiciones de los componentes de los modelos de negocio” (Hedman-2001), en esta parte de nuestra investigación nos enfocamos en comprobar la veracidad de estos argumentos.

Luego de analizar los diversos aportes relevados, comprobamos la exactitud de sus argumentos, conjuntamente con otros aspectos adicionales de estas cuestiones que nos resultaron de relevancia para nuestra propuesta, entre los que cabe señalar la existencia de acuerdos más o menos compartidos en relación a algunos de los diferentes criterios de clasificación aplicados, en tanto que en otros, subsiste un relativo desacuerdo; además, entre aquéllos donde se verifica un criterio consensuado, los autores comparten no sólo los términos de la clasificación sino que utilizan idéntica nomenclatura, mientras que entre aquéllos que manifiestan desacuerdo, éste se puede deber a razones *de forma* (aplicar diferente criterio de clasificación y/o diferente nomenclatura) y *de fondo* (diferir en los argumentos subyacentes aplicados a sustentar la clasificación que proponen). Siguiendo con esta línea argumental, comprobamos que cuando los autores definen, utilizan, tratan o escriben sobre modelos de negocio, lo hacen alineándose desde dos posibles enfoques:

- 1) El primero agrupa a quienes: (a) sólo se refieren a algunos de los *aspectos generales* del concepto de *modelo de negocio*, y (b) se enfocan sobre una ó dos (raramente tres) de los elementos que componen un modelo de negocio, por ejemplo: el enfoque basado en la combinación del componente *“control económico”* con el componente *“integración de valor”* propuesta en *“Digital Capital”* por Tapscot y otros (2000). En general estos enfoques *“parciales”* de la cosa, pierden la idea de *modelo como conjunto*, y con ello, el enorme potencial que encierra dicho concepto. Aplicando este criterio limitado, el modelo de *subasta en línea* no se consideraría un modelo de negocio sino un mecanismo para la fijación del precio, y como tal, sería sólo *una parte componente* de un modelo de negocio. En base a razonamientos como éstos, resulta evidente que *“...el concepto de modelo de negocio está “por encima” de este tipo de cuestiones o aspectos parciales, y, por eso, requiere un enfoque más integral y holístico que relacione este tipo de elementos tales como mecanismos de fijación de precios, de relación entre clientes, de asociatividad y de compartir los resultados, en una definición más amplia y abarcativa”* (Afuah y Tucci-2001/2003).

- 2) La segunda forma de enfocar la cuestión es aquella que se refiere a *aspectos particulares*, es decir, se basa en analizar los principales componentes de un negocio en concreto, donde adquiere relevancia señalar que “...*algunos modelos han sido sujeto de patentes legales, como es el caso de “compra-con un-clic®” de Amazon.com, o de “nombre-su-propio-precio®” de Priceline.com*”. (Rappa-2000).

En base a potenciar los argumentos propuestos por Hedman y Kalling (2001) con nuestros propios hallazgos, desarrollamos la siguiente tabla:

Áreas de acuerdo	Según el ámbito de la negociación (categorías)	Pueden ser brick (reales), click (virtuales) o sus posibles combinaciones
	Según los actores que integran la negociación (plataformas o estructuras)	Se pueden clasificar dentro de las llamadas “ <i>categorías básicas</i> ” compuesto por la relación de dos diferentes participantes: empresas y consumidores.
Áreas de desacuerdo	Clasificación en base al tipo de negocio que realizan (Experiencias)	Pueden ser (por ejemplo) de corretaje, publicidad, comercio, fabricación, suscripción, etc.
	Clasificación en base a factores y subfactores	Se definen factores y subfactores que conforman todos los modelos de negocio y luego se clasifica cada caso en función a como se manifiesta cada uno de ellos, dentro del modelo “ <i>básico</i> ”.

### 3.4.2 Áreas de Acuerdo:

La lectura detallada y el análisis sistemático de la información relevada debida a diferentes autores, indica claramente que se verifica un notable grado de acuerdo en dos aspectos medulares de la teoría de los Modelos de Negocio en Internet, que son:

**3.4.2.1 Criterio 1: Clasificación por el Ámbito de la Negociación:** donde se verifica *acuerdo absoluto* entre los autores relevados, tanto de fondo como de forma y cuyo desarrollo se compone a partir de una matriz de 2 x 2 que determina cuatro ámbitos posibles de negocios, denominados: (1) *Brick & Mortar* (B&M), (2) *Pure Players* (PP), (3) *Bricks & Clicks* (B&C) y (4) *Ampliación de Servicio en-línea* (ASEL). Los detalles de esa composición así como el ordenamiento de esta clasificación están desarrollados en el Anexo al Capítulo 3 – punto 3.4.2.1 que acompaña esta tesis.

**3.4.2.2 Criterio 2: Clasificación en función de los actores intervinientes:** donde se verifica *acuerdo generalizado parcial* entre los autores relevados, ya que existe un *acuerdo de fondo* en cuanto a la efectividad de utilizar este formato (matriz) para esta clasificación, pero, subsisten *discrepancias de forma* en cuanto a la cantidad de actores participantes y sobre cuáles incluir y cuáles no tomar, en la matriz. En base al argumento precedente, los autores aceptan la plena validez de la clasificación representada en la “*matriz básica*” (2x2), que determina cuatro ámbitos posibles de negocios que se conocen como “*estructuras o plataformas básicas*” de negocios en Internet, denominadas: (1) *Business to Business* ó empresa a empresa (B2B), (2) *Business to Consumer* ó empresa a consumidor (B2C), (3) *Consumer to Business* ó consumidor a empresa (C2B) y (4) *Consumer to Consumer* ó consumidor a consumidor (C2C). Los detalles de esa composición así como el ordenamiento de esta clasificación están desarrollados en el Anexo al Capítulo 3 – punto 3.4.2.2 que acompaña esta tesis.

### 3.4.3 Áreas de desacuerdo:

En el punto anterior nos fue posible definir las dos clasificaciones que comparten áreas de acuerdo, pero nos fue casi imposible verificar convergencia de opiniones y criterios en la conformación de las siguientes dos clasificaciones.

Teniendo presente la afirmación de Hedman y Kalling (Hedman, op.cit) y nuestros propios aportes a la teoría, a continuación desarrollamos nuestras investigaciones relacionadas con:

- (a) Análisis de las taxonomías y clasificaciones basadas en el tipo de negocio que realizan (experiencias)
- (b) Análisis basado en factores y subfactores componentes
- (c) Análisis de la razonabilidad de enfocar el proceso de clasificación de modelos de negocio en Internet como un ejercicio “*secuencial, complementario y gradual*”, de los cuatro submodelos componentes.

Como señalamos con anterioridad, mucha de la anarquía relacionada con la definición de *qué son* y *qué no son* modelos de negocio en Internet, surge del hecho que los diferentes autores, al definir el concepto, sus partes componentes o su dinámica, no siempre se están refiriendo a la misma cosa. Así, a veces se refieren a “*partes*” componentes de un modelo de negocio (por ejemplo: el “*modelo*” de *venta*”), a categorías (plataformas) de modelos de negocio (por ejemplo: “*modelos de B2B*”), a casos concretos de modelos de negocio que existen en realidad (por ejemplo: el

“*modelo*” de Dell), o a “*conceptos*” (es decir, elementos y relaciones dentro de un modelo).

Por eso, para poder analizar y profundizar en éstas cuestiones, proponemos agruparlas, teniendo en cuenta que dentro de cada clase los enfoques individuales varían en cuanto al rigor empleado, yendo desde simples definiciones, pasando por listados de elementos y argumentos y finalizando por un agrupamiento de elementos conceptuales relacionados y definidos, y que ninguno de ellos son mutuamente excluyentes y por ello, todos resultan adecuados al fin que persiguen.

#### **3.4.3.1 Criterio 3: Clasificación en Base al Tipo de Negocio que Realizan**

Varios autores que adhieren a esta corriente han elaborado y propuesto sus propias clasificaciones usadas para analizar un modelo, un caso existente o un ejemplo práctico de una empresas que funciona (o hubiera funcionado) al momento de su investigación.

A partir de Timmers (1998), varios autores hicieron intentos para establecer clasificaciones de esos modelos. La mayoría de ellos usaron dos dimensiones y en general mostraron escasa coincidencia al momento de definirlos, lo que ha generado numerosas clasificaciones y definiciones. Así, por ejemplo, Pigneur (2000) argumenta que Timmers (1998) utiliza la interacción de diferentes patrones y el grado de integración de la cadena de valor, mientras que en Tapscott & otros (2000) consideran el control económico (jerárquico y auto organizativo) y la integración del valor. Por su parte en Rappa (2000) relaciona los retornos y la posición del modelo en la cadena de valor y Zimmermann (2001), los relaciona con el objeto y el sentido.

En estos casos, los títulos con que ellos denominaron las “*clases*” y “*subclases*” que definieron en sus propuestas de clasificación se relacionan directamente con la interpretación que cada uno haya hecho de lo que hacía o como estaba constituida la empresa analizada, generando conflictos de nomenclatura.

Esta diversidad de argumentos es una clara señal que el concepto de modelos de negocio sigue siendo amplio y difuso y que ese estado de las cosas puede ser atribuido a una serie de diferentes causas, fuertemente condicionadas por el punto de vista y la perspectiva de a investigación desarrollada por cada autor en particular, en un contexto dado.

Además, la persistencia de variadas clasificaciones diferentes basadas en un mismo criterio señala la necesidad de poder proponer una clasificación

integradora, proyecto que podría encararse siguiendo dos caminos: (a) componer una propuesta general que las aglutine a todas o (b) elegir de entre las disponibles, aquella que consideramos más adecuada al fin de nuestra investigación. Con el fin de aclarar cual era la mejor alternativa decidimos investigar si existían antecedentes de trabajos realizados con anterioridad al nuestro, enfocados hacia aclarar estas cuestiones.

**(a) Composición de una propuesta general que las aglutine a todas las clasificaciones:**

Entre los primeros estudios comparativos realizados por diversos autores encontramos especialmente interesante la investigación de Chiou-Pirng Wang y KwaiChow Chan (2003) quienes intentaron determinar puntos de coincidencia entre los criterios y las clasificaciones en la obra de cuatro autores: Timmers (1998), Bambury (1998), Rappa (2000) y Eisenmann (2002), sirviéndose para ello de: (a) los principales argumentos, (b) la metodología utilizada y (c) las conclusiones a las que pudieron arribar. Los detalles de esta investigación están desarrollados en el Anexo al Capítulo 3 – punto 3.4.3.1 que acompaña esta tesis. Del análisis de dicha información los citados autores argumentan que:

- a) ningún autor de los analizados utiliza para su clasificación más de dos niveles de complejidad
- b) la arquitectura de todas estas propuestas resultan de alcance limitado a la hora de tener que clasificar la multiplicidad de modelos de negocio existentes en Internet
- c) Estas propuestas son de escasa utilidad para poder rescatar las “sutilezas” que presenta la comparación entre algunos de estos modelos y otros.
- d) Que si bien las clasificaciones analizadas comparten algunas características y comportamientos comunes, aunque esto no siempre ocurre.

Eso les permitió concluir que :

- Dado que las cuatro clasificaciones analizadas se aplican al mismo fenómeno (negocios en Internet) se puede suponer que estas faltas de coincidencia se deben a cuestiones semánticas, y que habría que profundizar mejor en cada uno de ellos, para lograr mejorarlas, pero que ellos hicieron exactamente eso, sin poder mejorar los resultados, lo que les permitió deducir , que esas diferencias no son sólo semánticas, sino que se deben a diferentes puntos de vista y metodologías (criterios) aplicadas por

esos autores para poder crear cada una de las clases que componen sus modelos, y hacen notar que los autores analizados parten de diferentes puntos de vista para ejecutar sus respectivas clasificaciones.

- Que diferencias conceptuales se derivan del hecho que, posiblemente, no se comprende cabalmente la naturaleza de los negocios en Internet, lo que podría deberse a que este tipo de negocios era algo relativamente nuevo (argumento valedero en 2003) y que éstos estaban (y están) en constante evolución y crecimiento.

Luego, a partir de las mencionadas conclusiones, proponen:

- Que pueden existir (y de hecho, existen) modelos de negocio en Internet no clasificados a la fecha de su investigación (2003), así como modelos emergentes que escapan a las clasificaciones disponibles y demandarán sucesivos procesos de reclasificación.
- Que para poder comprender el fenómeno de los modelos de negocio en Internet es importante poder llegar a establecer un “*criterio unificado*” que sirva para volver compatibles y comparables las clasificaciones de los modelos actuales y su posible evolución.
- Que la situación de incompatibilidad registrada entre las taxonomías en uso, tal como está, no promueve ni facilita el desarrollo de nuevos negocios en Internet, y resulta preferible contar con criterio de aplicación universal que opere en forma semejante al como lo hizo el *Sistema de Linneo* <sup>(22)</sup> para la comprensión de la biología y la vida en la Tierra.
- Que, idealmente, ese criterio unificador debería partir de un marco teórico y conceptual generalmente aceptado, suficientemente amplio y abarcativo que posibilite analizar a todos los casos conocidos de modelos en Internet (*modelo básico*) y que sea además capaz de explicar las diferencias y similitudes detectadas entre esos modelos vigentes, en las demás taxonomías existentes y que también permita clasificar nuevas propuestas de modelos, así como la

---

<sup>(22)</sup> *La Taxonomía de Linneo o Taxonomía Linneana clasifica a los seres vivos en diferentes niveles jerárquicos. La posterior expansión de conocimiento ha dado lugar a una expansión del número de niveles jerárquicos, incrementando los requerimientos administrativos del sistema, aunque permanece como único sistema de clasificación básica que actualmente cuenta con la aprobación científica universal. Con el tiempo, la forma de entender las relaciones entre los seres vivos ha cambiado. Linneo solo pudo basarse en su clasificación a partir de estructuras externas, y se reflejaban las relaciones entre organismos según parecidos anatómicos. Cuando se aceptó el concepto de evolución como mecanismo de diversidad biológica y formación de especies, fue cuando se dio un gran cambio, evolucionando hacia el concepto taxón que incluye al antecesor y a todos sus descendientes. ([http://es.wikipedia.org/wiki/Taxonom%C3%ADa\\_de\\_Linneo](http://es.wikipedia.org/wiki/Taxonom%C3%ADa_de_Linneo)).*

posible evolución y los cambios que pudieran experimentar los modelos básicos por efecto del tiempo y las circunstancias (*modelo requerido*).

Dada la enorme coincidencia entre las hipótesis y objetivos de nuestra investigación con los Chiou-Pirng y Kwai-Chow, nos propusimos: (a) comprobar y ratificar sus observaciones, conclusiones y propuestas, y (b) actualizar y ampliar el alcance de dicha investigación, para lo cual, inicialmente, analizamos la obra de más de cincuenta autores (incluyendo los cuatro ya analizados) donde pudimos verificar que existen claras "*líneas de convergencia*" entre ellos, lo que parece indicar la intención subyacente de lograr llegar a adoptar criterios comunes para aplicar en las clasificaciones, lo que, en el caso de algunos autores, culminó con la simple y directa adopción de la clasificación desarrollada por otro.

A partir de esta investigación inicial, seleccionamos veinticinco obras/autores que identificamos como los más representativos (aplicando los criterios señalados en el Punto 3.3) resumiendo nuestras conclusiones en la Tabla 3 reproducida en el Anexo al Capítulo 3 – punto 3.4.3.1 que acompaña esta tesis.

A partir de nuestra investigación podemos proponer las siguientes *conclusiones adicionales* a las propuestas por Chiou-Pirng y Kwai Chow :

- 1) Existen autores/propuestas que, aunque son más genéricos, presentan características comunes (por ej. Bambury (1998), Timmers (1998), Rappa (2000) y Weill y Vitale (2001), donde todos ellos utilizan "*tipos*" o "*meta-modelos*" para establecer categorías (taxonomías), siendo que la diferencia entre ambos refleja diferentes grados de conceptualización que dichos autores usan para sus clasificaciones. Complementariamente, algunos de esos tipos y meta-modelos pueden ser una subclase de una definición de modelo de negocio de nivel superior, como en Weill y Vitale (2001), aunque no siempre lo son.
- 2) Otros autores se refieren solo modelos de negocio de empresas que existen (o existían) o a sus conceptualizaciones, representaciones o descripciones.
- 3) Diversos autores (y nuestra propia experiencia) señalan que existe una enorme cantidad de posibles combinaciones de agrupamientos de variables/criterios, de lo que resulta que el grado de complejidad de la propuesta de clasificación depende de la cantidad de variables usadas en la clasificación, y que, de agregar otras más, el incremento del grado de complejidad de la clasificación resultante, se regirá por el cálculo de probabilidades, en forma exponencial.

- 4) No parece posible crear una clasificación/taxonomía de modelos de negocio en Internet que use estructuras sencillas (por ejemplo: combinaciones de 2x2 ó 3x3 variables), como aplican algunos autores relevados y analizados en nuestra investigación, porque las clases/subclases resultantes resultan demasiado amplias abarcativas y con ello, poco claras y efectivas al objetivo perseguido por la clasificación misma.
- 5) Todo parece indicar que, siguiendo el ejemplo de la metodología aplicada por Linneo, cualquier definición más completa, debería estar compuesta de al menos cuatro o más niveles de clasificación (por ejemplo : clases->sub clases-> súper-órdenes-> órdenes-> familias-> géneros-> modelos, etc. ), las que deberían partir de claras definiciones y gradaciones, que deberían ser acordadas por la Profesión, y que deberían ser aplicadas por todos, en forma consistente y uniforme a partir de entonces, a fin que todos los autores y desarrolladores pudieran aportar su propia experiencia basándose en criterios, denominaciones y definiciones similares, lo que a la larga evolucionaría hacia una sola clasificación/taxonomía consensuada y de alcance global.
- 6) Algunas de las clasificaciones analizadas resultan más “*históricas*” y reflejan el bajo nivel de complejidad que presentaban los negocios en Internet en sus comienzos, mientras que otras más recientes, clasifican aplicando “*variantes*” en esos modelos, derivadas de los desarrollos tecnológicos producidos con el transcurso de los años (por ej. banda ancha, comunicatividad inalámbrica, redes sociales, etc.) así como por la acción del fenómeno de *convergencia* entre los nuevos soportes aptos para aprovechar la Internet (Smartphones®, celulares, TV-Digital, lectores de e-books, iPhone etc.).
- 7) Que señalamos como la principal debilidad de estas clasificaciones, su *orientación hacia el pasado*, ya que todos se basan en analizar *experiencias* de sitios web reales y existentes que luego desmenuzan y clasifican para poder “*encajarlos*” dentro de una estructura pre existente, o bien crean de una clase “*a medida*” para abarcar la “*nueva*” experiencia detectada.
- 8) La segunda debilidad del enfoque radica en que todos los modelos identificados aplicando este criterio resultan básicamente descriptivos y se basan en señalar sólo lo conocido y existente en ellos tal como están hoy (modelo básico), lo que demuestra su escasa utilidad para analizar la dinámica del funcionamiento entre esas variables constituyentes de cada modelo, razón por la cual, no resultan adecuados para clasificar en base a pequeñas (y/o sutiles) variaciones que éstos necesitan poder incorporar para resultar

eficaces y exitosos en un entorno competitivo como el actual (modelo requerido).

Los argumentos y conclusiones debidos a la investigación de Chiou-Pirng Wang y Kwai-Chow Chan y corroborados durante nuestra propia investigación nos permiten concluir que el Método Clasificación a Partir de las Experiencias, aplicado al análisis de modelos de negocio en Internet no resulta suficiente, por si solo, para satisfacer los objetivos definidos para nuestra tesis, en especial porque no nos permite analizar ni explicar los Modelos de Negocios de Internet producidos a partir de la introducción de variaciones en los modelos básicos, no tienen alcance global, ni permiten analizar los factores para su eventual desarrollo futuro, evolución natural o mutación.

**(b) Elegir la propuesta que consideramos más adecuada al fin de nuestra investigación.**

Como afirmamos anteriormente, la posible solución al problema de la clasificación basada en este criterio (experiencias) se encontraba en componer una propuesta general que las aglutine a todas o elegir de entre las disponibles, aquella que consideramos más adecuada al fin de nuestra investigación.

Hasta ahora, nuestra investigación nos permitió demostrar que intentar proponer una taxonomía integral que abarque a todos los modelos de negocios existentes es una tarea compleja y poco efectiva, ya que implicaría poder lograr una propuesta de convergencia absoluta de las metodologías, criterios y nomenclatura utilizadas por los diferentes autores de relevancia y trascendencia profesional, algo no logrado hasta el momento. Además, esa supuesta propuesta integral debería ser exhaustiva y definitiva cosa también imposible dado el hecho que el desarrollo de modelos de negocio en Internet es un tema en pleno desarrollo y evolución, por lo que nuevas e interesantes variaciones pueden ser esperadas. Por último parece presuntuoso de nuestra parte sugerir que, por acabado y eficiente que pudiera resultar nuestra propuesta integradora, ésta pudiera despertar el espíritu de convergencia necesario en una comunidad profesional, que, hasta el momento, viene demostrando una actitud individualista y divergente en la materia.

Así, el análisis de las razones del punto anterior, nos persuadió de la conveniencia de determinar la propuesta de clasificación que consideramos más adecuada a los fines de nuestra investigación, y en este sentido, tanto la investigación de Chiou-

Pirng Wang y Kwai-Chow Chan, como la nuestra nos permitio validar la hipótesis que señala que los autores que adhieren a este criterio de clasificación, aplican uniformemente el mismo método (clases -> subclases -> modelos) aunque definen esas clases, aplicando diferentes conceptos para definir cada uno de ellas, algunos más amplios y abarcativos, otros más estrictos y limitados, lo que genera clasificaciones que van desde muchas clases y subclases (Rappa - 2000), hasta quienes usan menos (Ross, Vitale y Weill -2001). (Ver tabla 3 en Anexo al Capítulo 3).

Una variante interesante es la propuesta por Bambury (1998) quien desarrolla una clasificación que considera solo dos clases de modelos (transplantados del mundo real y nativos de Internet) . Además aclara que esta usando el término “negocios” en su concepto más amplio, que involucra cualquier actividad cultural de naturaleza transaccional, incluso aquella que involucra transferencia de moneda, y reconoce que dada la fecundidad de Internet para la generación de actividades transaccionales, su clasificación resulta necesariamente incompleta.

Sea cual sea el modelo/autor adoptado en esta instancia, todas permitirían satisfacer la condición establecida en el *Objetivo 3* de nuestra tesis, aunque con diferente grado de eficacia, ya que, independiente del modelo/autor considerado, lo cierto es que todas describen “*modelos básicos*”, genéricos del negocio a encarar, sus características, componentes y formas de operar principales, y en cada caso, la eficacia del modelo básico para predecir el comportamiento (performance) del negocio a ser encarado, dependera el grado de detalle de la clasificación usada, por lo que podemos concluir que *cuanto más exhaustiva y detallada sea la clasificación usada, mejores resultados podremos obtener a la hora de definir el modelo básico*, y, para poder confirmar nuestra aseveración desarrollamos en mayor detalle las clasificaciones propuestas por Rappa (2000) y Ross, Vitale y Weill (2001), de las que reproducimos los principales argumentos y conclusiones. La totalidad del desarrollo de ambas propuestas esta incluida en el Anexo al Capítulo 3 – Punto 3.4.3.1.que acompaña a esta tesis.

**Propuesta de Rappa (2000):** manifiesta algunas características y distinciones importantes como ser: enorme difusión y generalizada adopción por otros autores, grado de amplitud (2 niveles, 9 clases y 40 modelos básicos) y su flexibilidad (esta en-línea desde el año 2000). Además cuenta con más de 900 colaboradores registrados (en 2010), lo que, según su autor, posibilita su constante actualización.

Afirma que los modelos se implementan de diversas formas y las empresas pueden incluso “combinarlos” para formar parte de su estrategia “propia” de negocios en Internet; y aclara que otra característica reciente es la posibilidad de registrarlos en propiedad intelectual o patentarlos, y por ese status legal, pasan a ser parte del derecho oponible ante terceros, y en cuyo caso, los denominamos “métodos de negocio”.

La principal debilidad de este método radica en que al clasificar la variedad de posibles negocios tomando caso por caso, lo condena a estar permanentemente desactualizado. Además, presenta una incapacidad inherente para incluir experiencias de negocio basadas en cambios tales como: nuevas experiencias tecnológicas (m-commerce), nuevos medios de comunicación (por ejemplo: smartphone ®, blackberry, I-Phone, etc. ), nuevas categorías de comercio electrónico (por ejemplo: Peer-to-Peer, Application-to-Application), convergencia tecnológica (TV con Internet, lectores de e-book con PC, etc.) etc. y ésto debido a la naturaleza misma de las clasificaciones *directas* que exigen que se cree y desarrolle a partir del análisis de las experiencias, de forma que las experiencias “*inéditas*” no encuentran una clara posición, debiéndose optar por forzar su inclusión en las clases y los modelos existentes o modificar toda la arquitectura de la clasificación, para crear nuevos espacios donde poder incorporarlas.

En general pudimos comprobar que las nuevas propuestas con las que se confrontó la clasificación de Rappa, son, temporalmente, posteriores a su propuesta original que data del año 2000. Una experiencia similar ocurrió al intentar clasificar algunas propuestas “*no convencionales*” de modelos de negocio de Internet en especial en marketing internacional, donde obtuvimos similares resultados.

**Propuesta de Ross, Vitale y Weill (2001):** estos destacados investigadores del MIT, en su trabajo libro titulado “*Place to Space: Migrating to e-business models*” (Ross, Weill y Vitale-2001), provee una base conceptual adecuada alternativa para satisfacer las condiciones y las demandas de nuestra investigación.

Operativamente, los autores proponen un sistema de clasificación por clases y subclases que ellos denominan “*Modelo Atómico*” <sup>(23)</sup>, donde definen ocho clases

---

<sup>(23)</sup> Los autores citados intentan explicar su clasificación utilizando como simil la propuesta del modelo atómico de Rutherford, usada en física, que teoriza sobre la estructura del átomo, afirmando que éstos poseen electrones y otras partículas girando alrededor de un núcleo central y así, las diferentes combinaciones de núcleos, electrones y partículas, definirían diferentes estados de la materia. Aunque el modelo de Rutherford se sigue usando en enseñanza, ha sido reemplazado por el Modelo de Bohr (base de la física cuántica) como teoría explicativa de dicho fenómeno. Nota del autor.

de modelos básicos (que denominan “átomos”) que, según ellos, proveen el sustento conceptual amplio necesario para poder desarrollar el resto de la clasificación.

Así, a partir de tener definidos los *ocho átomos básicos*, proponen que se debe edificar sobre estas clases, incorporando nuevos niveles de componentes de detalle (*subclases*) que dichos autores denominan “*electrones, protones, neutrones...*” (con el fin de mantener el símil del modelo atómico propuesto inicialmente) y que para nosotros, son grados crecientes en el detalle de las clases anteriores los que, agregados a éstas clases básicas, según sus autores, debieran permitir clasificar cualquier modelo de negocios que se este operando en Internet hoy, o que pudieran desarrollarse en el futuro. Adicionalmente proponen que con la combinación adecuada de estos componentes, es posible determinar los tipos que mejor definen y clasifican los modelos de negocios (en la etapa de planificar), o bien descomponerlos para comprenderlos mejor (en la etapa de analizar).

En los puntos anteriores hemos analizado dos clasificaciones diferentes. La propuesta de Rappa (2000) resulta, posiblemente, la más exhaustiva y completa de las que analizamos durante nuestra investigación (9 clases con 40 modelos) , mientas que la de Ross, Vitale y Weill (2001) es más compacta y por ello con modelos definidas en forma más amplia y abarcativa (1 clase con 8 modelos).

### **Conclusiones:**

- Cualquiera de ambas propuestas permitiría satisfacer la condición establecida en el Objetivo 3 de nuestra tesis, aunque con diferente grado de eficacia.
  - Ambas describen “*modelos básicos*”, genéricos del negocio a encarar, sus características, componentes y formas de operar principales.
  - El análisis de los comentarios y de la Tabla 5 (reproducida en el Anexo al Capítulo 3 – Punto 3.4.3.1) indica que la eficacia del modelo básico para predecir el comportamiento (performance) del negocio depende del grado de detalle de la clasificación usada, de lo que resulta que cuanto más exhaustiva y detallada sea la clasificación usada, mejores resultados podremos obtener a la hora de definirlo.
  - Como consecuencia de lo anterior, la propuesta de clasificación de Rappa (2000) (actualizada a 2010), resulta la más adecuada para los fines perseguidos en nuestra investigación por ser la que mejor satisface los
-

requerimientos de eficacia de los modelos (amplitud, claridad y detalle), y por esa razón, se podría considerar que otras clasificaciones analizadas son solo casos particulares de la misma.

#### **3.4.3.2 Criterio 4: Clasificación en base a “Factores y Subfactores”**

Otro grupo de autores, haciendo caso omiso a las clasificaciones (taxonomías) cuyos criterios y metodologías analizamos y que sintetizamos en el punto anterior enfocan la cuestión de la definición de *Modelos de Negocio en Internet* a partir de intentar responder a tres interrogantes: (a) ¿qué son?, (b) ¿qué incluyen? y (c) ¿qué meta-modelos se usan para conceptualizarlos y definirlos? Según este enfoque los modelos de negocio en Internet son vistos como un *concepto abstracto*, a diferencia de los otros autores analizados en el punto 3.4.3.1, describen *que hace el negocio para sobrevivir*, de una manera genérica y conceptual, sin necesidad de tener que recurrir a ningún ejemplo previo para analizar estos aspectos, resolviendo una de las debilidades que señalamos al desarrollar los argumentos del punto precedente.

Siguiendo con la línea argumental del principio, consideramos necesario señalar que los autores que adhieren al Criterio 4 *sólo manifiestan una coincidencia parcial menor, al compartir este formato de análisis* (basado en factores y subfactores) *para el abordaje del problema*, manifestando diferencias substanciales en otros aspectos, tales como :

- (a) algunos coinciden en denominar esas partes componentes usando la misma nomenclatura
- (b) otros usan el mismo nombre, pero lo aplican a diferentes conceptos
- (c) en general, todas las propuestas relevadas difieren en cuanto a su grado de profundización conceptual (extensión y detalle).

En base a estos argumentos y posiciones pudimos determinar los siguientes agrupamientos:

<b>Definición de Modelo de Negocios en Internet</b>		<b>Autores que adhieren</b>
1. Autores que los definen como una opinión personal		Hammel (2000)
2. Autores que los definen en forma extensa y completa	(a) Los definen en términos generales y abarcativos	Magretta (2002) y Petrovic (2001)
	(b) Los definen en términos concretos y detallados	Timmers (1998), Weill & Vitale (2001) y Osterwalder, Ben Lagha & Pigneur (2002), Bambury (1998); Saloner & Spence (2002) y Chen (2001).
3. Autores que los definen como meta-modelos		Chesbrough y Rosenbloom (2002), Linder & Cantrell (2000a), Mahadevan (2000), Amit y Zott (2000), Applegate (2001), Petrovic y otros (2001), Weill & Vitale (2001), Gordijn (2002), Afuah y Tucci (2003) y Osterwalder (2004)
4. Autores que no usan el término y en cambio lo reemplazan por otros “ <i>Diseño de Negocio</i> ” y “ <i>Estrategia de Negocio</i> ”, a los que consideran equivalentes		Kalakota & Robinson (1999) y Whiteley (2000)
5. Autores que usan el concepto “ <i>Modelos de Negocio</i> ”, “ <i>e-Modelos de Negocio</i> ” o “ <i>Modelos de Negocio en Internet</i> ” en forma equivalente		Mahadevan-2000 y Lambert-2003

Aunque difieren en la forma y profundidad con que definen el concepto de Modelo de Negocio en Internet, lo cierto es que todos ellos comparten el criterio de *aplicar factores y subfactores para definir sus propuestas*, siendo este, a nuestro entender, el elemento clave para comprender el mecanismo de ordenamiento y clasificación que utilizan, con lo que las eventuales discrepancias solo se limitan a la definición de lo entienden cada uno de ellos por cada factor y subfactor.

La segunda cuestión a definir es *cuántos y cuáles* deben ser los factores y subfactores a utilizar en una clasificación. Aquí también variadas posiciones desde los más amplios (usan pocas definiciones y por eso, más abarcativas) como Feeny (2001), de M.I.T. que considera 3+1 dominios de e-oportunidades (operaciones, marketing y servicio al cliente) más la tecnología, quién la clasificar la enorme variedad de Modelos de Negocio en Internet existentes, solo logra aproximaciones más o menos amplias, confusas y necesariamente ambiguas. Sin duda, a la fecha de la elaboración de su propuesta (2001), ésta resultaba más eficaz dado el número limitado de modelos de negocio que se utilizaban en

Internet, pero que hoy, con el enorme crecimiento de clases nuevas y proyectos diferentes en todos los ámbitos de <sup>(24)</sup>, resulta insuficiente. No obstante su autor nos advierte que dado que la competencia en estos dominios resulta dura, hay que contar con un muy poderoso modelo de negocios para poder sobrevivir.

Otro genero de autores amplían sus expectativas proponiendo tener en cuenta otros aspectos del negocio, como por ejemplo, definir los modelos en función de la forma como éste opera dentro de la cadena de valor (análisis de las funciones internas del negocio), con lo que incorporan la infraestructura organizacional y la infraestructura operacional (Timmers-1999; Rappa-2000; Weill y Vitale-2001; Elliot -2002 y Turban-2002). Dentro de este grupo podemos distinguir quienes proponen que debiera además debieran considerarse estas funciones internas en forma conjunta con el modelo de marketing (Timmers-1999), mientras que otros consideran que deberían tomarse en forma conjunta, pero con la estrategia de negocios (Elliot-2002).

Hay autores como Weill y Vitale (2001) que proponen *“... que el modelo de negocios es algo diferente de la estrategia de negocios (...) pero que ambos elementos deben ser compatibles”*, en tanto que Rappa (2000) propone *“...que se los defina describiendo la relación del negocio con otras entidades que forman parte de la cadena/sistema de valor, es decir, la forma en que éste modelo crea valor y distribuye ese valor creado”*.

Otro grupo define los diversos elementos que componen un modelo de negocios desde diferentes ópticas:

- Usando un sólo aspecto dominante en la determinación del modelo, por ejemplo analizando el modelo en función de cómo la empresa determina y utiliza *los aspectos tecnológicos, como propone Gordijn y otros-2000<sup>a</sup> y 2000b*
- Aplicando no uno, sino dos (o más) factores en la determinación del modelo, por ejemplo: tomando en cuenta factores tales como *la forma como la empresa hace sus negocios* (modelo de ingresos) combinándolo con *la forma como ésta establece relaciones* con sus clientes y proveedores (modelo de relaciones), o, usando una cantidad (variable) de factores (y eventualmente subfactores), como serían, por ejemplo: *productos / servicios, sistema de relaciones, infraestructura y factores financieros*

---

(<sup>24</sup>) El primer sondeo de NetCraft fue llevado a cabo en agosto de 1995, dando como resultado 18.957 sitios Web. En abril de 1997 arrojaba un millón de sitios y en 2004 estaba en los 50 millones y dos años más tarde (2006), ya superaba los 100 millones de sitios Web. En 2009 el equipo de Microsoft Bing pone la cantidad de

### Conclusiones:

- Siguiendo la misma línea conceptual de los autores del Criterio 3, la mayor amplitud de posibilidades ofrecidas (muchos y variados factores y subfactores), es aceptado como *el criterio más deseable para efectuar una clasificación eficiente*, entre ellos podemos citar a Pigneur (2001), Malhotra (2003), Segev & Gordon (2002), Bouwman (2003), López Sánchez & Sandulli (2003), Bergholtz & otros (2002), Hedman (2000), Hedman & Kalling (2001), Lambert (2003), Sauermann (2001) y Osterwalder, en especial Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005),
- Si bien nos identificamos con los autores que sostienen este criterio, debemos señalar que es posible demostrar que aún quedan “*vacíos conceptuales*” entre los factores y subfactores que fueron considerados por cada uno de ellos, lo que limita su aplicabilidad en la práctica.
- Por lo señalado en el punto anterior, en contrario de lo que propusiéramos en el Criterio 3, resulta poco adecuado adoptar una propuesta de las existentes como la que mejor satisfaga los objetivos perseguidos por nuestra investigación y en cambio proponemos desarrollar una *Propuesta de Modelo General Integrado de Clasificación Basado en Factores y Subfactores* que resulte más adecuada para nuestros fines.

#### 3.4.3.2.1 MODELO INTEGRADO GENERAL DE CLASIFICACIÓN BASADO EN FACTORES Y SUBFACTORES (Aporte 2)

Para ir aclarando mejor estos vacíos conceptuales, repasamos algunas propuestas que ya habíamos analizado previamente a las que agregamos nuevas investigaciones (Beam & Segev (1996), Malhotra (2003), Segev & Gordon (2002), Sohn & Wang (1998), Bouwman (2003), Burgess & Coopers (1999), Pigneur (2001b), López Sánchez & Sandulli (2003) y Bergholtz & otros (2002).

Así, analizando el *objetivo* perseguido por las propuestas de clasificación de modelos de negocio en Internet, comprobamos que, si bien inicialmente se enfocaba casi con exclusividad a la satisfacción de demandas académicas, éste ha evolucionado hacia aplicaciones más prácticas, transformándose en un marco de referencias conceptuales que debe permitir a los diseñadores de negocios generar propuestas más y mejor ajustadas a las necesidades y limitaciones del

mercado objetivo, operables en entornos crecientemente competitivos, basados en valor y organización y auto sustentables en el tiempo.

Además, la propuesta integral pretendida constituye el último paso de nuestra propuesta de secuencia de clasificación de negocios en Internet, razón por la cual debería incorporar todos los elementos y relaciones que definiéramos en las tres instancias anteriores, en una sólida propuesta integradora que nos permita satisfacer el Objetivo 4 de nuestra tesis.

Por todo esto, nuestra investigación pasó de especular sobre las clasificaciones difundidas a determinar aquellos *factores conceptuales* ausentes en las propuestas relevadas con el fin de generar una propuesta de modelo de negocio en Internet capaz de incluir todos esos factores y subfactores (driving forces) que definirán los posibles resultados del modelo, los que como tales se constituyen en los pilares componentes de nuestro modelo.

Además de este aspecto “*anatómico y descriptivo*” y para poder desarrollar una propuesta generadora de valor resultaba necesario poder explicar también el funcionamiento (las relaciones dinámicas) que se debía verificar entre éstos pilares del modelo, subfactores, mercado, competencia y posibles entornos, que globalmente denominamos *factores contextuales*, para lo cual ampliamos nuestra investigación incorporando nuevos argumentos de autores con una visión más ambiciosa, amplia, alternativa e innovadora.

La metodología de análisis basada en considerar los factores conceptuales y contextuales en la definición de modelos de negocio no es nueva y encuentra su sustancia en las propuestas de autores como Hedman (2000), Lambert (2003) y Sauermann (2001). Los principales argumentos desarrollados por éstos autores figuran sintetizados en el Anexo al Capítulo 3 – Punto 3.4.3.2.1 que acompaña a esta tesis.

### **Conclusiones:**

→ Existe una *estructura conceptual* que podemos componer teniendo en cuenta los siguientes argumentos: (1) que este alineada con las teorías más actuales del marketing, que proponen al *consumidor* y a su *apreciación de valor* como los puntos de origen para decidir que *producto / servicio* deberá formar la *oferta* que haga la empresa, y (2) que sirvan para determinar que *posibles estrategias* resultarán más efectivas para lograr el éxito del negocio, y (3) que puedan ser traducidas en *un formato de modelo de negocio en Internet*.

- Estas estrategias, y consecuentemente los modelos de negocio en Internet resultantes determinan en gran medida que *tipo de procesos* subyacen como base para los planes de negocio en cada caso particular, es decir, del “*cómo*” implementaremos en modelo de negocio en términos operativos.
- Para poder implementar esos objetivos operativos, la empresa deberá *desarrollar recursos y capacidades internas* y *aprender como cosechar y ordenar los procesos de información* que le permitan asegurar la generación y distribución de sus productos y servicios.
- Para esto, deberá conocer y disponer de la necesaria *tecnología*, básicamente la tecnología de la comunicación y de la información (TIC) donde Internet juega un papel relevante no sólo en la definición de la forma y tipo de valor para el consumidor (aspectos comerciales y de marketing) sino en la forma de realizar la entrega (delivery virtual/real) de dicho valor.

Con el objeto de poder demostrar cómo se aplica este doble enfoque al análisis de las propuestas existentes, seleccionamos tres autores que consideramos representativos, por haber podido comprobar que cada propuesta en forma individual y todas ellas en forma combinada, exploran todos los aspectos requeridos para poder conformar una propuesta integradora y coherente de definición de modelos de negocio en Internet.

En todos los casos aplicaremos el doble esquema descriptivo compuesto por:

- **Análisis conceptual o estático:** enfocado a analizar la “anatomía” de las componentes funcionales, determinando que partes (factores y subfactores) integran todos y cada uno de los posibles Modelos de Negocio en Internet, actuales y futuros.
- **Análisis contextual o dinámico:** enfocado a determinar la naturaleza, dirección e interacción de las posibles relaciones dinámicas existentes entre las partes componentes (factores y subfactores) del modelo general definido en el análisis previo.

A continuación desarrollamos los aportes de los tres autores, aplicando la metodología propuesta en cada uno de ellos:

- (a) **Aporte de Pigneur (2001):** propone que en su ontología de modelos de negocio se describe: (1) qué valor ofrece la empresa y a qué segmento de

clientes, y (2) la arquitectura de la empresa y su red de asociados que utiliza para generar y mantener corrientes sustentables de utilidades. Desde la óptica del *Análisis conceptual* el autor propone una estructura del modelo general compuesto a partir de cuatro factores básicos (pilares): (1) los *productos / servicios* ofrecidos por la empresa, (2) el *sistema de relaciones* que mantiene con sus clientes, (3) la *infraestructura* necesaria para proveerlos y (4) los *factores financieros* que permiten determinar el éxito o el fracaso del modelo, integrados de forma tal que cada factor (pilar) esta constituido por algunos subfactores (ladrillos componentes), que conjuntamente con éstos integran un formato (modelo) general de negocio. Desde la óptica del *Análisis contextual* se deben contemplar cuatro *elementos de caracterización* cuyas variaciones en cada uno de ellos posibilita diferenciar una propuesta concreta de negocio de Internet (modelo emergente o requerido), de otra o del modelo básico correspondiente, teniendo en cuenta que como *condición necesaria* de su propuesta, todas ellas deben estar presentes en todos los modelos. El detallada de los argumentos, tablas y gráficos de esta propuesta se desarrolla en el Anexo al Capítulo 3 – Punto 3.4.3.2.1 (a) que acompaña a esta tesis.

- (b) **Aporte de Hedman & Kalling (2001):** proponen un modelo de negocio “genérico” formado por la composición equilibrada de *cinco factores básicos* que se relacionan en estructuras de causa-efecto. Así, desde la óptica del *Análisis conceptual* se compone de esos cinco factores: (1) Sector Industrial / Mercado (Clientes y Competidores), (2) Oferta, (Componentes físicos, Componentes de servicio, Precios y Costos), (3) Actividades y organización, (4) Recursos (Humanos, Físicos y Organizacionales) y (5) Proveedores (Mercado de Factores e Inputs de Producción), que se descomponen en 11 subfactores *cross seccionales* que el autor señala que pueden ser estudiados individualmente en un momento definido de tiempo (lo que denominan *análisis vertical*) o en su dinámica a lo largo del tiempo (lo que denominan: *análisis horizontal*) así como teniendo en cuenta las limitaciones *culturales* y de *cambio* con que los gerentes deben trabajar.

En cuanto al cambio, éste puede manifestarse en ambas direcciones, de afuera hacia adentro o viceversa y también puede variar en su *grado de profundización*. Más allá de las argumentaciones, lo importante es tener conciencia que cualquier modificación o cambio que se produzca en

cualquiera de los elementos componentes del modelo (factores y subfactores), afectará a otros de ellos (efecto sistémico) y ocasionará cambios en el modelo mismo. Así, si esos cambios son comparativamente “*menores*” solamente lo afectaran *suavemente*, propiciando su adaptación al nuevo entorno, mientras que si se manifiestan como cambios “*mayores*”, posiblemente requerirán un replanteamiento total del modelo mismo (redefinición o sustitución integral del modelo).

El modelo también puede ser analizado desde las dos perspectivas del proceso: (1) cross seccional (vertical) que analiza las relaciones de causa-efecto para cada componente (factor), y (2) en la forma en que evoluciona en el tiempo (horizontal) que se enfoca en su evolución a lo largo del proceso, desde los insumos hasta el mercado. Cualquiera sea la perspectiva adoptada, ésta siempre implica la superación de los obstáculos políticos y culturales con que los gerentes deben lidiar a diario, para cada uno de los factores componentes del modelo.

Una debilidad del modelo es que los *actores externos* no se incluyen en el mismo, aunque los autores reconocen que éstos pueden jugar como *asociados potenciales* o *competidores* a lo largo de todas las etapas y aspectos del negocio. El detalle de los argumentos, tablas y gráficos de esta propuesta está desarrollado en el Anexo al Capítulo 3 – Punto 3.4.3.2.1 (b) que acompaña a esta tesis.

- (c) **Aporte de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005):** proponen la elaboración de un “*modelo ontológico*” que a su juicio reúne una estructura teórico conceptual suficientemente apta e íntegra para permitir componer adecuadamente una clasificación integral de modelo de negocio en base a factores y subfactores. Definen el MODELO DE NEGOCIO como “*...una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que permite expresar la lógica de un negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor que ofrece una empresa a uno o varios segmentos de consumidores, la arquitectura de la empresa y su red de asociados, para crear, comercializar y entregar ese valor y capital relacional, para generar canales rentables y sostenibles de retornos...*”.

En relación al *análisis conceptual*, definen cuatro factores/pilares que denominan “*factores básicos*” : innovación de producto, interfase con el cliente, administración de la infraestructura y factores financieros,

descompuestos en nueve subfactores o “*ladrillos de construcción*” (*building bricks*) (1) una propuesta de valor sobre lo que estamos ofreciendo al mercado, (2) segmentos objetivo relacionados con esta propuesta de valor, (3) canales de distribución y comunicación necesarios para llegar a esos segmentos objetivo y así poder ofrecerles la propuesta de valor, (4) relaciones establecidas con los clientes / consumidores, (5) capacidades principales (*core capacities*) necesarias para hacer posible el modelo de negocio, (6) configuración de las actividades necesarias para implementar el modelo de negocio, (7) asociados y sus motivaciones para unirse con el objeto de hacer que el modelo de negocio sea una realidad, (8) las vías de ingresos generados por el modelo de negocios y (9) la estructura de costos resultante del modelo de negocio; los que deberían ser ordenados formando una *estructura de tres niveles de abstracción* denominada “*jerarquía conceptual de modelos de negocio*”.

En cuanto al *Análisis contextual (dinámica del modelo)*, los autores afirman que si bien su propuesta se forma de nueve subfactores que integran cuatro factores básicos, todos ellos admiten diferentes niveles de gradación y cuya valoración puede variar a fin de adaptar convenientemente el modelo a la realidad de la situación particular del negocio de Internet que se intenta desarrollar.

El detalle de los argumentos, tablas y gráficos de esta propuesta esta desarrollado en el Anexo al Capítulo 3 – Punto 3.4.3.2.1 (c) que acompaña a esta tesis.

## ● **ANÁLISIS DE NUESTRA PROPUESTA DE MODELO GENERAL INTEGRADO (MODELO 1)**

***Argumentación básica de nuestra propuesta:*** los tres autores analizados proponen integrar los modelos de negocio en Internet en base a los elementos componentes (arquitectura conceptual), lo que demanda el cumplimiento de tres condiciones básicas:

- (a) Definir los componentes básicos de la arquitectura general del mismo (en forma de factores y subfactores o “*building bricks*”)
- (b) Describir las relaciones dinámicas y aplicación de cada uno, en términos de costo-riesgo-beneficio, para poder ajustar y adaptar ese modelo de

negocio “básico” a cada una de las situaciones particulares del negocio bajo análisis (modelo de negocio “requerido”).

- (c) Poder manifestar el cambio de afuera hacia adentro o viceversa, así como que pueda variar en su *grado de profundización*, para lo cual, aquellos cambios comparativamente “menores” solo lo afecten el lo formal, facilitando su adaptación al nuevo entorno, mientras que los cambios “mayores”, requerirán un replanteamiento total del modelo mismo (redefinición o sustitución).

Así, un modelo de negocio en Internet debe ser “...Una herramienta conceptual que contiene un conjunto de factores y sus relaciones, que nos permitirá comprender y expresar la lógica de un negocio, en un momento específico, una situación específica, y para una empresa específica...”. (Gordijn, Osterwalder y Pigneur-2005), además que “...describe el valor que ofrece una empresa (¿QUE?) a uno o varios segmentos de clientes (¿A QUIEN?) y la arquitectura de la empresa y su red de colegas para poder crear, comercializar y distribuir ese valor y su capital relacional (¿COMO?) para poder generar canales de retorno sostenibles y con utilidades (¿CUANTO?)...”. (Kaplan & Norton-1992), y por último, que “...dicho modelo, para resultar útil a las necesidades de nuestra tesis, debe ser encarado desde sus partes dinámicas componentes, más que solo en base a argumentos y conceptos” (Llauró-2007).

En base a estos argumentos proponemos la composición de un *MODELO GENERAL INTEGRADO DE CLASIFICACIÓN DE MODELO DE NEGOCIO EN INTERNET EN BASE A FACTORES Y SUBFACTORES* que denominamos *MODELO 1*, y que constituye la esencia del *Aporte 2* de nuestra tesis a la especialidad.

En relación con el *Análisis Conceptual del MODELO 1*, combinamos los factores estructurales aplicados en los tres modelos analizados con algunos adicionales que consideramos necesarios, para componer un *MODELO INTEGRADO DE CARÁCTER GENERAL.*, a partir de lo cual nuestro modelo esta compuesto por cinco conjuntos de factores estructurales (pilares) que describimos a continuación:

1. **Factor Oferta de valor**, que admite dos subfactores (1.a) *productos* y (1.b) *servicios*.

2. **Factor Infraestructura**, que admite dos tipos de subfactores componentes, según su origen: (2.a) *Recursos Propios*: y según su naturaleza: (2.a.1) *Recursos Humanos*, (2.a.2) *Recursos Físicos* y (2.a.3) *Recursos Organizacionales*; y (2.b) *Recursos de Terceros*, que incluye los posibles acuerdos de (2.b.1) *Outsourcing* (tercerización de recursos humanos, físicos y/o organizacionales), de carácter transitorio o permanente; y (2.b.2) *Asociaciones*.
3. **Factor Relaciones**: que admite cuatro subfactores: (3.a) *Información*, (3.b) *Comunicación* y (3.c) *Distribución*, que actuando juntos y en sus debidas proporciones, deberían generar y mantener un elevado nivel de (3.d) *Lealtad*.
4. **Factor Financiero**: que opera horizontalmente, comparando los *Generadores de Costos* (Infraestructura + Relaciones) con los *Generadores de Ingresos* (Oferta de Valor), para generar una *Base de Valor* válida y apreciable para el cliente, que se materializara en forma de una *Propuesta de Negocio* (Oferta), dirigida al conjunto de clientes que conforman el segmento objetivo predeterminado. La aceptación de la oferta de valor propuesta, genera *Rentabilidad*, mientras que la comparación numérica entre los *Generadores de Ingresos* y los *Generadores de Costos* indicara si esa Rentabilidad resulta positiva (Utilidad) o negativa (Pérdida).
5. **Factor Gestión Tecnológica**: es el componente más dinámico y cambiante del modelo. Se relaciona con las posibilidades y la disponibilidad de aplicación de las tecnologías específicas del negocio. Admite tres subfactores: (5.a) *Accesibilidad*, (5.b) *Capacidad* y (5.c) *Voluntad*. Estos tres subfactores enlazan las tecnologías específicas disponibles en el mercado (para cada negocio en cuestión) con la propuesta de valor y las demandas tecnológicas propias de cada uno de los otros cuatro pilares.

Además de los “*pilares*” descritos (y sus subfactores componentes) toda la estructura del *MODELO 1* se sustenta sobre dos factores que operan como “*cimientos*” que aseguran la sustentación de toda la estructura de factores que componen el modelo: (a) **Entorno** (Político-Legal, Económico, Socio-cultural y Tecnológico), todos ellos con sus potencialidades, incontentes e irregularidades; y (b) **Mercado de Factores** que es el espacio donde se

adquieren y comercian los insumos necesarios para llevar adelante el proyecto, donde adquiere especial relevancia el (b1) **Mercado Tecnológico**.

*En relación con el Análisis Contextual del MODELO , analizamos el **MODELO DE GENERACIÓN DE UTILIDADES** que surge de la comparación el que, según lo expuesto, quedaría condicionado por la comparación numérica de un grupo de **Factores y Subfactores Generadores de Ingresos (+)** con su contrapartida, los **Factores y Subfactores Generadores de Egresos (-)**, operando en un entorno condicionado por el impacto que le impone el **Entorno Competitivo**, y operando en un **Segmento o Segmentos** sobre los que está enfocando su estrategia comercial, tanto en el mercado local como el internacional. Así, las posibles combinaciones de las acciones cruzadas de estos cuatro elementos determinarán el **Valor** generado por el modelo, su **Propuesta de Negocio** (Oferta) y la **Rentabilidad** a generar. La dinámica del modelo se refleja en el hecho que los cambios inducidos en algunos de los factores y subfactores que componen el “**modelo básico**”, producto de los **condicionamientos del mercado** (segmentación y posicionamiento) y la **competencia** (*Modelo de Competencia Ampliada* de Porter), generaran impacto directo e indirecto sobre la conformación de los restantes factores y subfactores, y colectivamente, sobre el comportamiento esperado del modelo como un todo, configurando la dinámica del “**modelo requerido**”.*

En relación con el *desempeño esperado del modelo*, algunos autores como Magretta (2002) asocian directamente los modelos de negocio con su desempeño, y para ello, analizan la relación entre el desempeño y los aspectos relacionados con los generadores de valor o *componentes críticos* del negocio (value drivers). Otros, como Malone (2006), luego de estudiar una muestra de grandes empresas de USA, desde el año 1998 al 2002, afirman que *le algunos modelos de negocio, ocasionalmente, se comportaban mejor que otros, sin poder proponer ninguna explicación del porqué, ni causa identificable. Por su parte, la experiencia demostró, en especial en los años previos al 2000, que no siempre las empresas punto-com que cotizaban en el NASDAQ contaban con una estrategia ni con un modelo de negocios claro y viable, y que su éxito en conseguir financiación pública se debió más a la incapacidad de los analistas y administradores de cartera para poder separar su propia necesidad de contar con activos donde invertir, que a la verdadera*

factibilidad del proyecto para generar resultados, poder competir y así poder auto sustentarse en el tiempo, conformando un entorno típico para una burbuja especulativa. Por último Porter (2001) agrega que *los modelos de negocio, como sistemas, describen como las partes de un negocio funcionan en forma armónica, pero no son capaces de afirmar nada sobre un aspecto crítico de su futuro desempeño.*

En base a los autores citados, resulta claro que, primero, deberíamos establecer un modelo de negocios “básico” (conocido y estudiado) y luego completar la propuesta incorporándole todos los elementos necesarios para convertirlo en un proyecto concreto (modelo *requerido*) ya que, aunque eso parece lo indicado, en la práctica resulta frecuente que se “ponga manos a la obra” en un proyecto, aún sin tener claramente establecido el modelo de negocio sobre el que debería desarrollarse, con lo que terminamos embarcándonos en un negocio que esperamos que se pueda ir perfeccionándose con el tiempo por “prueba y error”, lo que frecuentemente resulta costoso, peligroso e ineficiente.

**Representación Gráfica del MODELO 1** todos los elementos descriptos pueden ser representados usando una estructura “básica” formada por factores (*Figura 3*) y la correspondiente estructura expresada en forma de subfactores (*Figura 4*):

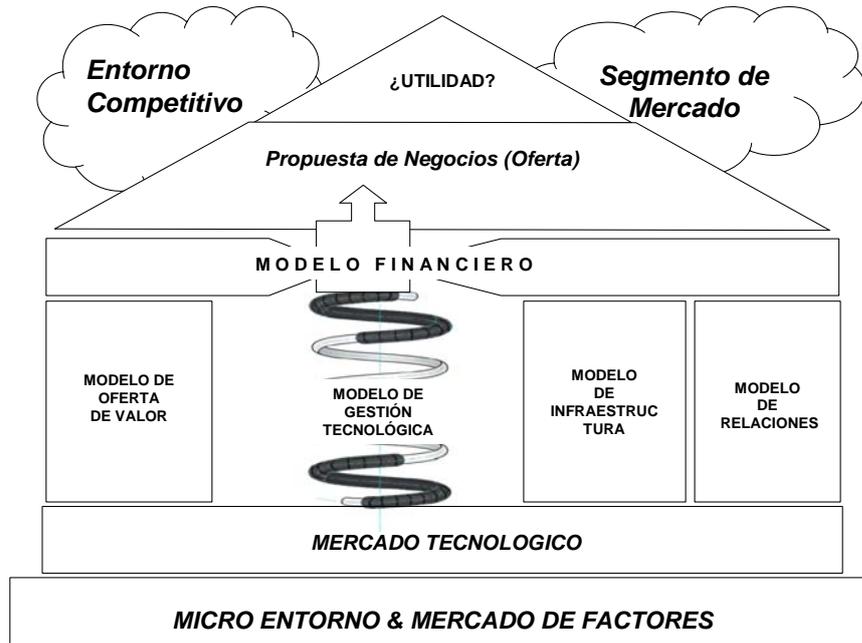


Figura 3: Factores “pilares” y “cimientos” componentes del MODELO 1

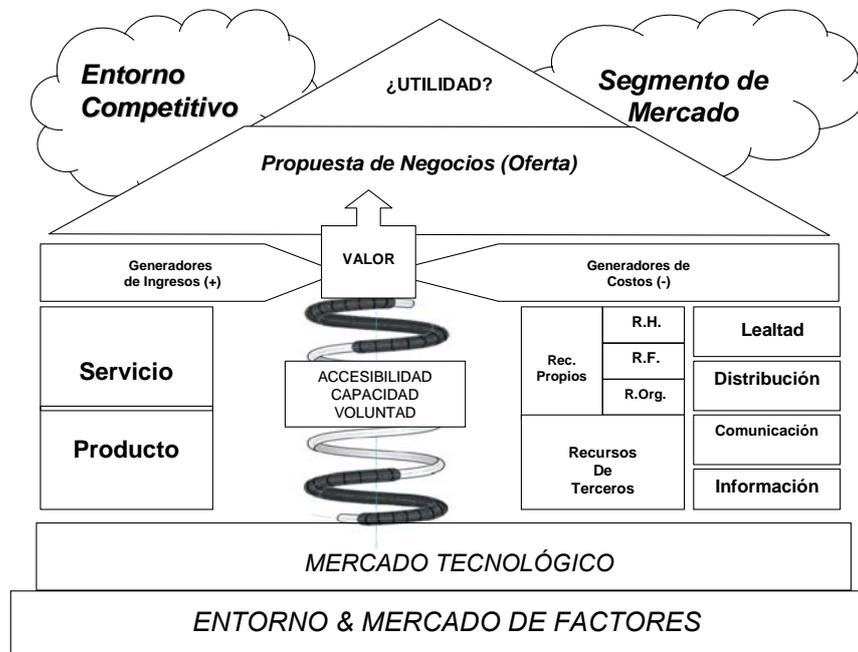
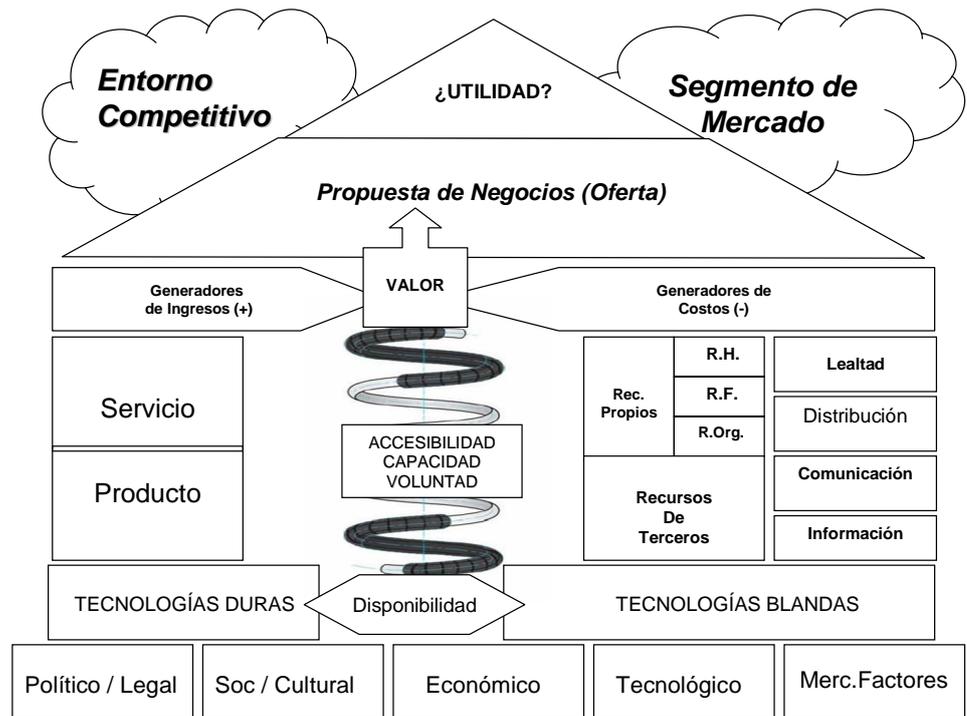


Figura 4: Estructura de subfactores componentes del MODELO 1

En base a los argumentos citados, desarrollamos la Figura 5 que resume los factores y subfactores componentes del modelo propuesto y su dinámica de funcionamiento:



**Figura 5: Estructura conceptual / contextual del MODELO 1**

**Conclusiones:**

- Nuestra “Propuesta de Modelo General Integrado para Análisis de Modelos de Negocio en Internet en Base a Factores y Subfactores” (*MODELO 1*) es el resultado de la composición de factores y subfactores que conforman las propuestas de análisis desarrollados por los tres autores seleccionados considerados representativos de esta especialidad (Pigneur-2001, Hedman & Kalling – 2001 y Osterwalder-2005) a los que agregamos otros factores y mecanismos de funcionamiento propios que demostramos que resultaban necesarios para poder explicar adecuadamente el fenómeno analizado.
- Como consecuencia nuestro *MODELO 1* resulta amplio y abarcativo de todos los factores, subfactores y relaciones dinámicas que componen los demás modelos

de clasificación, y por eso tiene carácter de modelo “GENERAL” y como tal, resulta aplicable al análisis de cualquier situación de negocio, razón por lo cual todos los demás modelos de clasificación analizados pueden considerarse “casos particulares” de aplicación del *MODELO 1*.

→ Nuestra propuesta del el *MODELO 1* constituye el *Aporte 2* de esta tesis a la especialidad.

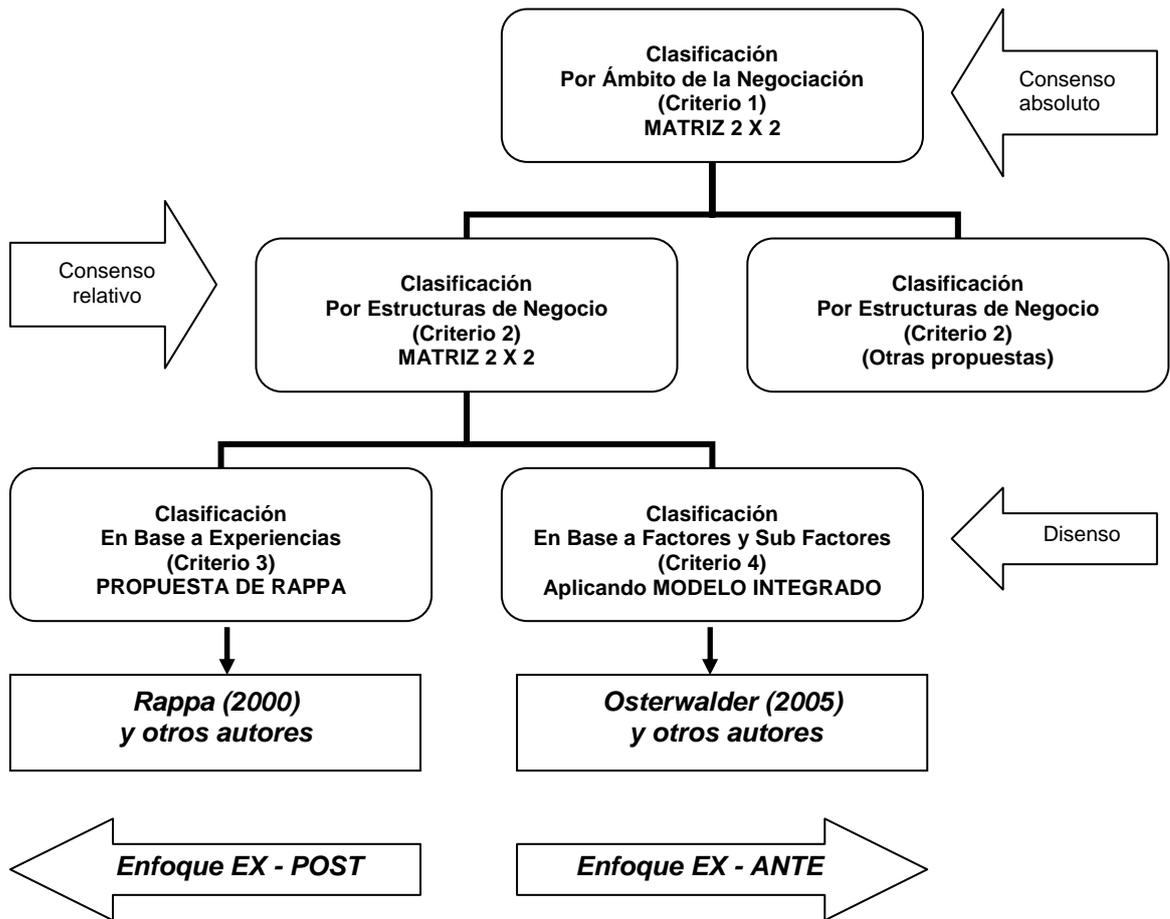
### 3.4.4 DESARROLLO DE NUESTRA PROPUESTA INTEGRADORA (SECUENCIA 1)

- **RECAPITULACION SOBRE LOS CRITERIOS / MODELOS ANALIZADOS:**

Para poder avanzar con nuestra investigación debimos tener en cuenta los siguientes hechos comprobados:

- 1) Que el proceso de clasificar modelos de negocio en Internet es un ejercicio complejo que excede las pretensiones de un simple y único modelo, postura que sostuvieron diversos autores y que requiere de la aplicación de una combinación de modelos actuando sobre diferentes aspectos de los modelos de negocio a calificar, es decir, una verdadera “*metodología*” adecuada al logro del objetivo.
- 2) Que existe consenso “*absoluto*” entre los autores respecto de la aplicación del Criterio 1 y sobre el esquema (matriz) clasificación resultante (Clasificación por el Ámbito de Negociación).
- 3) Que existe *consenso “absoluto”* en adoptar el esquema “*básico*” que considera solo dos actores “*tradicionales*” de negocios (consumidores y empresas) interactuando según las categorías generadas por la matriz de 2 x 2 que los compone, y que existe *consenso “relativo”* que se origina a partir de los diferentes actores “*adicionales*” que algunos autores proponen incorporar en sus clasificaciones.
- 4) Que, respecto de los modelos analizados en el Criterio 3 (*Clasificación en Base a Experiencias*) demostramos que cuanto más exhaustiva y amplia resulte la clasificación usada, mejores resultados podremos obtener al definir el *modelo básico*, ya que, en la medida que podamos ubicarlos dentro de una clase lo más clara y definida posible, podremos aprovechar más eficazmente los supuestos que determinan las directrices de ese *modelo básico* de negocio.
- 5) Que debido a su mayor amplitud y grado de detalle, adoptamos la clasificación propuesta por Rappa (2000) por ser, a nuestro entender la más adecuada de las disponibles por cumplir las condiciones de efectividad oportunamente propuestas: amplitud, claridad y detalle.

6) Que, en base a los resultados de nuestra investigación, podemos señalar que los autores que adhieren al Criterio 3 no lo hacen al Criterio 4, sino que señalan que ambas alternativas de clasificación son *mutuamente excluyentes*, por lo cual la secuencia de clasificación resultante de aplicar todos estos puntos en una sola estructura integrada, presentaría la siguiente conformación:



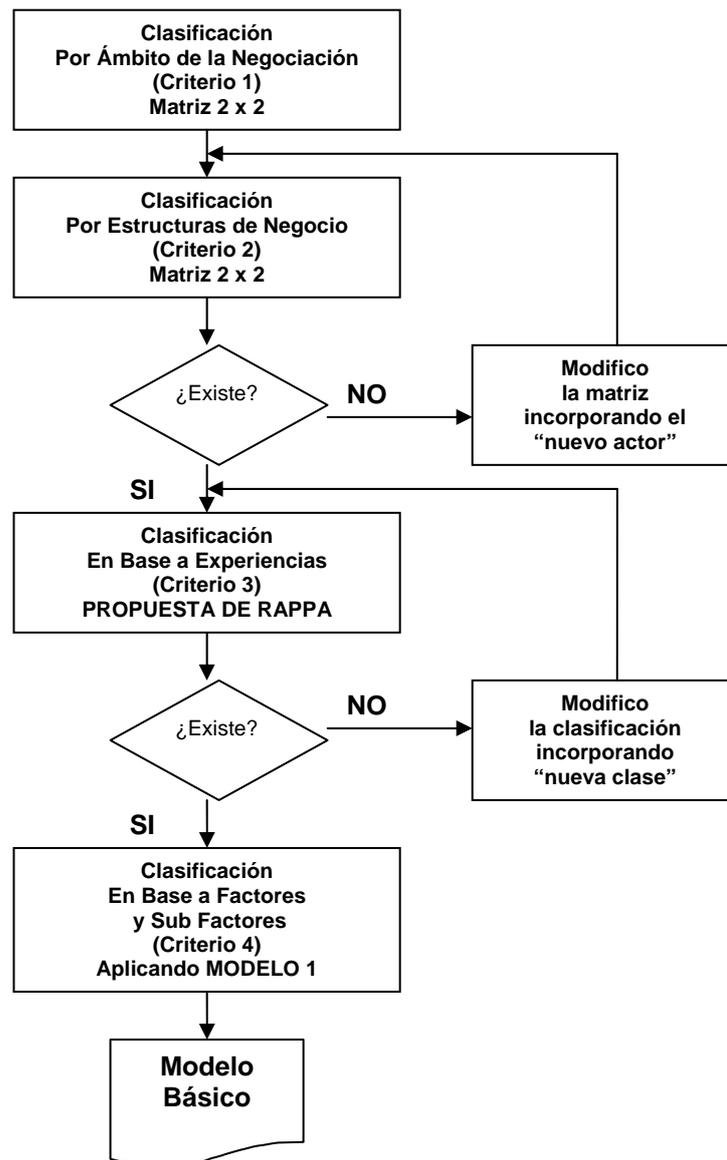
**Figura 6: Secuencia del proceso de clasificación de Modelos de Negocio en Internet. Resumen de los aportes de los diferentes autores.**

Habiendo definido como Objetivo 3 de nuestra investigación, el *poder elaborar una propuesta de clasificación “integradora” que arroje mayor claridad en la controversia existente en la definición de Modelos de Negocio en Internet*, proponemos nuestra **PROPUESTA INTEGRADORA** que denominamos **SECUENCIA 1**, basada en los siguientes argumentos y conclusiones parciales a las que arribáramos durante lo que va de nuestra investigación:

- Hemos demostrado la validez de dos de nuestras hipótesis de trabajo: (1) que coexisten diferentes modalidades y metodologías debidas a diversos autores para clasificar Modelos de Negocio en Internet, y (2) que dichas propuestas de clasificación “*convergen*” hacia líneas argumentales más o menos compartidas, con lo que oportunamente consideramos adecuadamente satisfecho el Objetivo 2.
- Luego, al analizar los diferentes argumentos que condujeron a la secuencia “*natural*” del proceso de clasificación de Modelos de Negocio que representamos en la Figura anterior, demostramos que, si bien resultan adecuados los cuatro criterios definidos a partir de las convergencias detectadas entre los diferentes autores y sus posiciones, aún subsisten situaciones de disenso generadas en divergencias conceptuales (aparentemente irreconciliables) entre ellos, lo que le impide a esa secuencia poder “*arrojar mayor claridad en la controversia existente en la definición modelo de negocio en Internet*”.
- Una de las razones por las que la clasificación en base al “*Ámbito de la Negociación*” (Criterio 1) manifiesta consenso de criterios, en que genera *propuestas mutuamente excluyentes*. Así, si un negocio clasifica dentro de Brick & Clicks, no puede hacerlo simultáneamente dentro de Brick & Mortar ó Bits & Clicks.
- Aunque en la etapa de clasificación “*Por Estructuras de Negocio*” (Criterio 2), el modelo debería posibilitar la incorporación de nuevas estructuras diferentes de las existentes (consumidor y empresa) para seguir manteniendo su carácter de “*general*”, es conveniente mantener la extensión de la matriz “*básica*” en la medida de lo posible, para minimizar el agregado de complejidad adicional al modelo resultante.
- La etapa de clasificación “*En Base a Experiencias*” (Criterio 3), debería permitir la incorporación de nuevas clasificaciones aptas para negocios que aún no se han desarrollado, pero, dicha metodología, tal como se encuentra propuesta hoy (enfoque ex -post) establece como condición necesaria, la existencia previa de un ejemplo para analizar, con lo que le resulta imposible trabajar sobre modelos “*requeridos*” o “*modificaciones*” en los modelos básicos existentes.
- La incorporación del *MODELO 1* en la etapa de clasificación “*En Base a Factores y Subfactores*” (Criterio 4) permite descomponer y analizar los aspectos estructurales y dinámicos de *cualquier modelo* (existente o no) pero esa característica no resulta suficiente, por si sola, para posibilitar una clasificación “*integral*” de los modelos “*requeridos*” para proyectos diferentes de los modelos “*básicos*” conocidos.
- Que las etapas de clasificación “*En Base a Experiencias*” (Criterio 3) y “*En Base a Factores y Subfactores*” (Criterio 4) *no son mutuamente excluyentes*, y que resulta

posible (y deseable) que ambas se utilicen en forma *complementaria*, compensando la principal debilidad de la primera (limitación de la clasificación al modelo “básico”) aplicando las fortalezas de la otra (posibilidad de clasificar modelos “requeridos”).

En función de lo hasta aquí analizado, nuestra propuesta de clasificación (*SECUENCIA 1*) se conforma usando las mismas cuatro instancias de clasificación, en forma secuencial, articulándose como se representa en la Figura siguiente:



**Figura 7: SECUENCIA 1 para Clasificación de Modelos de Negocio en Internet.**

**Conclusiones:**

El Aporte 3 que hacemos en nuestra tesis a los conocimientos de la especialidad se origina en la implementación de tres cambios en la secuencia del proceso de clasificación de modelos de negocio en Internet.

- Por una parte ampliamos las capacidades básicas del esquema de clasificación del Criterio 2 al incorporarle la posibilidad de agregar nuevos actores en las transacciones.
- Aplicamos el *MODELO 1* en la etapa de clasificación del Criterio 4.
- Redefinimos el orden de la secuencia de desarrollo del proceso de clasificación entre los autores del Criterio 3 y Criterio 4, pasando a un esquema de complementariedad lo que nos permite identificar más íntegramente la clase a la que pertenece el modelo básico, así como sus factores componentes y las relaciones dinámicas que se verifican entre éstos.

La aplicación conjunta y secuencial de todos estos cambios en las sucesivas etapas del proceso de clasificación, confieren al proceso una mayor eficacia en la definición del modelo de negocio en Internet, al inducir las modificaciones necesarias en el formato de análisis usado por los autores de la especialidad (limitado, divergente y mutuamente excluyente) y reorientándolo hacia los criterios propuestos en nuestro Objetivo 3 sobre los que basamos nuestra *SECUENCIA 1* (abierto, secuencial y complementario).

#### **3.4.4.1 APLICACIÓN DE LA SECUENCIA 1 AL DESARROLLO DE MODELOS REQUERIDOS**

La *clasificación* y el *diseño* son dos exigencias diferentes a la teoría de Modelos de Negocio, donde la primera busca incluir la realidad existente (el caso detectado) dentro de una estructura conceptual preestablecida, constituyendo el o los *modelos básicos* que caracterizan a cada clase dentro de ese esquema general. Así, clasificar permite también suponer por analogía las características y funcionalidades del caso analizado, siendo de utilidad casi exclusivamente académica.

Por su parte, el *diseño* busca sacar a la luz las diferencias al modelo básico. Diferenciar es para Porter ( ) una de las estrategias competitivas básicas a la que el autor determina el valor de ventaja competitiva por aquellos aspectos del modelo requerido que lo distinguen del modelo básico. Así, extraemos sus características y funcionalidades del caso clasificado, sobre las que proponemos cambios, modificaciones y variaciones que resulten de utilidad para poder generar una propuesta diferente.

En este sentido el ejercicio de diseño de modelos es una experiencia de negocios y ambos, clasificación y diseño, constituyen los dos aspectos diferentes y a la vez, complementarios del proceso de saber perseguido en nuestra propuesta.

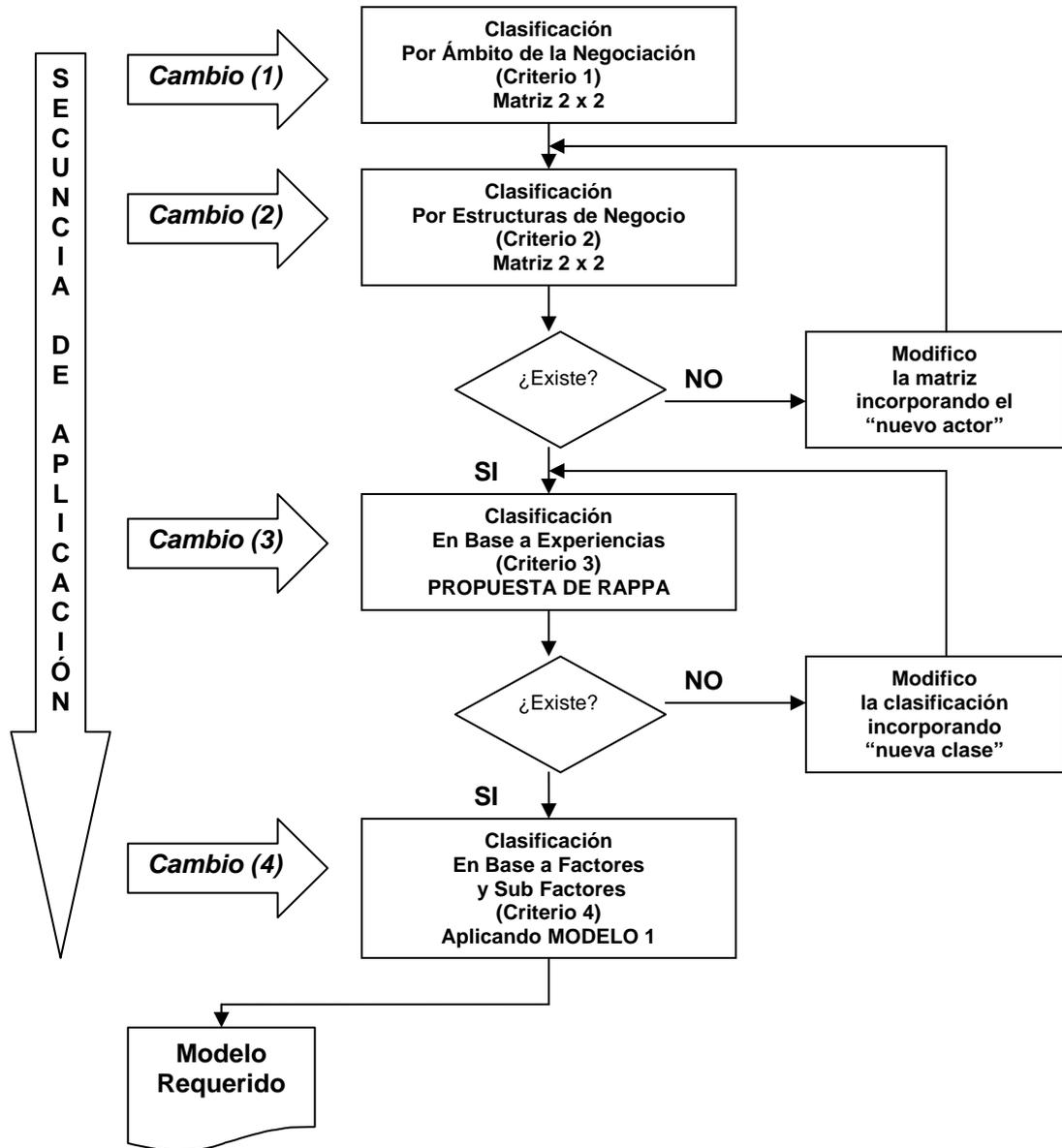
- **Esquema General:**

Además de la aplicación de estos conocimientos en el ámbito académico, existen otros tipos de necesidades en las empresas cuando buscan diseñar un modelo *“original”* para un negocio nuevo y diferente (star up), y en aquellos casos en que el modelo básico original debe modificarse o reemplazarse por otro, por imperio de las circunstancias o por una decisión estratégica de la empresa.

Parafraseando a Elliot Jaques (2000) *“...el modelo requerido es aquel capaz de realizar negocios con eficiencia y competitividad, liberando la imaginación humana permitiéndole actuar con confianza y satisfacción en el trabajo”* y por analogía a aquellos modelos de negocio sin antecedentes previos, que surgen de la necesidad de cambios, imposiciones, demandas y condicionamientos reales, concretos y específicos, los denominamos *“modelo requerido”*; y la cuestión a determinar pasa a ser:

***¿Cuántos y cuáles son los cambios que debemos introducir en el modelo básico para que el negocio requerido se ajuste a cambios generados en el ámbito comercial y/o competitivo?***

Para lo cual, aplicando la si aplicáramos nuestra SECUENCIA 1, nuestra intervención se limitaría a introducir, uno a uno, los cambios *“requeridos”* por el modelo a crear, en cada una de las cuatro etapas de clasificación, de forma tal que el modelo de negocio *“emergente”* resulte suficientemente *“diferente”* de su modelo básico (si existiera) para que sea capaz de generar valor apreciable en sus nuevos mercados objetivo, operando en sus nuevos entornos competitivos tal que, finalmente, resulte financieramente sustentable en el tiempo. El esquema general de este proceso se ilustra en la Figura siguiente.



**Figura 8: Aplicación de la SECUENCIA 1 en la definición / clasificación de un "Modelo Requerido".**

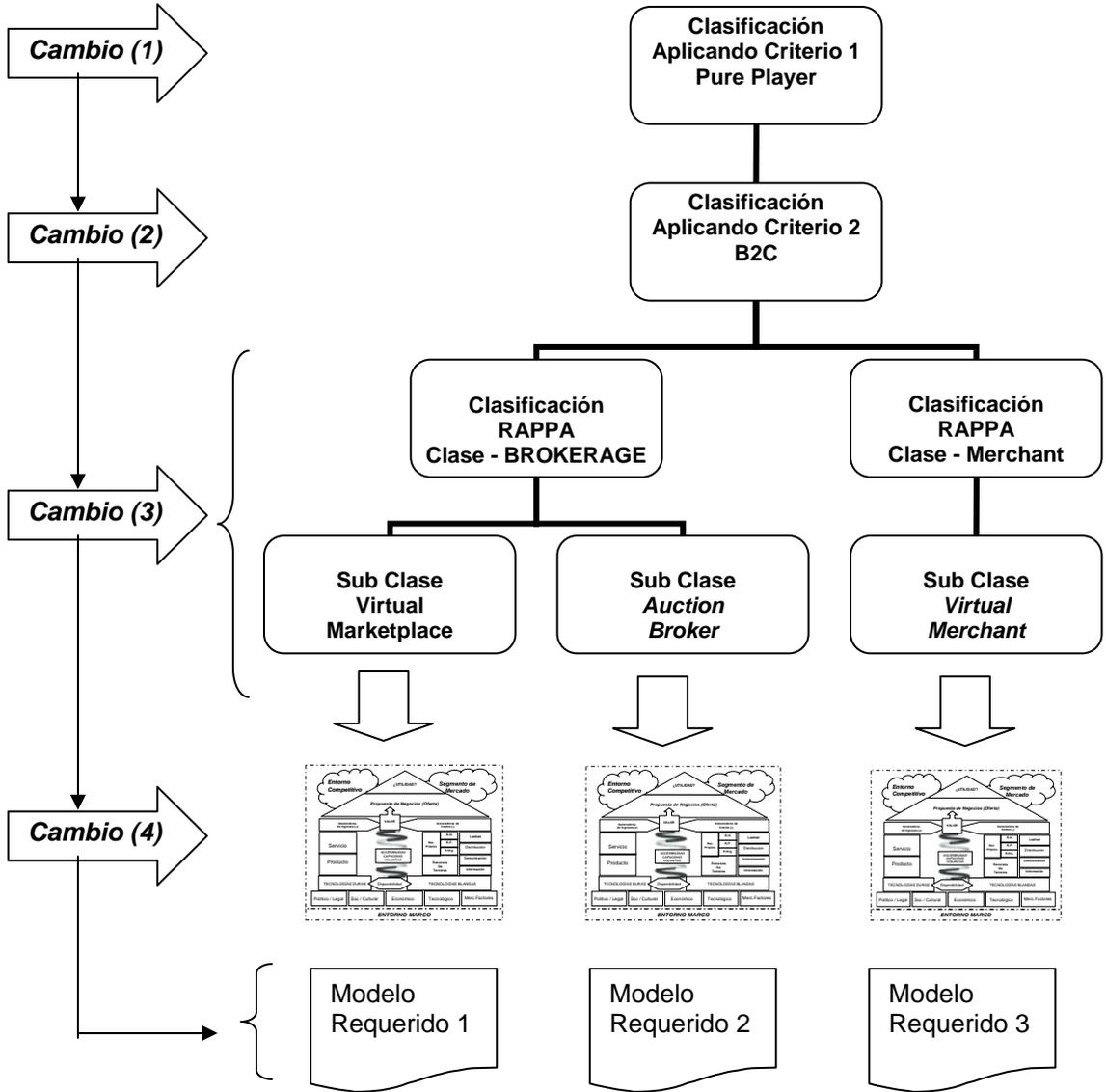
- **Ejemplos de aplicación:**

**Caso Venta de libros en línea:** cuando alguien piensa hoy en encarar un negocio de "venta de libros en línea" surge inmediatamente la imagen de la Amazon.com y su modelo "básico" de negocio. No resulta sensato intentar una experiencia de "duplicar" el modelo de Amazon porque llevaría implícita la necesidad e competir directamente con ésta. Aplicando nuestra propuesta integradora de la secuencia del

proceso de Clasificación de Modelos de Negocio en Internet determinaríamos un “*modelo básico*” para Amazon como sigue:

- **MODELO BASICO DE AMAZON:** Aplicando el primer criterio de clasificación, el negocio de Amazon es un “Pure Player”. Según el segundo criterio, se trata de un sitio Web planeado para la prestación de servicios de B2C, lo que implica la necesidad de procesar muchas consultas, muchas ventas y muchas cobranzas. Al aplicar la clasificación siguiendo el modelo de Rappa podemos clasificarla *en la Clase BROKERAGE, subclase: Virtual Marketplace y Auction Broker; subclase: Virtual Merchant*. Finalmente, aplicando el MODELO INTEGRADO GENERAL podríamos descomponer el negocio en sus factores y subfactores componentes y analizar cada uno de ellos (estructura) y su dinámica de funcionamiento (contexto) para poder describir su estado actual.
- **MODELO REQUERIDO DE LIBRERÍA ON LINE:** Un enfoque algo diferente de la cuestión se suscitaría si nuestra intención es desarrollar un negocio (como en este ejemplo) ya que la primera decisión de los promotores sería establecer los mercados objetivo, a partir de los cuales sería posible determinar el tipo de negocios que desean implementar, de los que cubre [www.amazon.com](http://www.amazon.com). En base a estos compromisos iniciales podríamos definir el ámbito de negociación, la estructura de actores intervinientes y la clase (y subclase) para “ajustar “la clasificación de Rappa a las demandas del “modelo requerido”, tal como esta siendo planeado.
- Siguiendo con el ejemplo podríamos pretender instalar una librería que opere como Bricks & Clicks (negocio mixto), dentro de una categoría de negocio minorista (B2C), operando en venta de con libros impresos y e-books, por lo que su operativa comercial será mixta por Internet o venta en mostrador, con entrega inmediata (en venta de mostrador), virtual (en caso de e-books) y demorada en caso de venta por Internet de libros físicos. En este esquema, el negocio podría clasificar (Rappa) como = Clase: Merchant y dos posibles subclases: Virtual Merchant ó Click & Mortar. Finalmente aplicaríamos el MODELO INTEGRADO GENERAL desarrollado por nosotros, con lo que resolveríamos los aspectos estructurales y el funcionamiento y adaptación mutua de las variables dinámicas para lograr implementar las condiciones exigidas por el modelo requerido. En base a estos argumentos el proceso de clasificación y diseño de nuestro

proyecto “librería en línea” quedaría resuelto desarrollando la secuencia de pasos de análisis que graficamos en la Figura siguiente:



**Figura 9: Secuencia de Clasificación del Modelo “AMAZON” y Desarrollo del Modelo Requerido para el caso “Librería on line”.**

### 3.5 TERCERA INVESTIGACION – INVESTIGACION DE CAMPO (Aporte 4)

#### 3.5.1 Introducción, Objetivo Y Consideraciones Generales

**3.5.1.1 Introducción:** encarar una investigación estadística implica usar una rama de la investigación que proporciona métodos para organizar y resumir información y usarla para obtener conclusiones. No se trata simplemente de organizar y recopilar datos para resolver el problema planteado, sino que al investigar usando métodos estadísticos nos valemos de una herramienta poderosa mediante la cual podemos *resumir los datos y se obtienen conclusiones*.

Al encarar nuestra investigación estadística se nos presentaron una serie de dificultades relacionadas con la *concepción del diseño* de la misma y dentro de ésta la *determinación de la muestra* respecto de lo cual a la mayoría de los investigadores les resulta difícil determinar su tamaño muestral y con ello, poder evaluar su representatividad. Esto se debe a que recurrimos a criterios empíricos y subjetivos, lo que hace que este aspecto importante de la investigación carezca del necesario sustento estadístico-matemático.

Para ir aclarando esta cuestión, debemos tener en cuenta que: (a) la característica básica de la muestra es su representatividad, (b) representar es expresar, reproducir una cosa, o ser su imagen; y que (c) al seleccionar una muestra, sabemos que ésta constituye un subconjunto de la población (universo), por todo lo cual, debemos asegurarnos que la muestra tenga las mismas propiedades de la población y que responda a determinados argumentos estadísticos que permitan afirmar que es representativa.

Complementariamente es necesario determinar que entendemos por *universo o población*, a lo que, siguiendo a Moráguez (2006) <sup>(25)</sup> “...población es el conjunto de todos los individuos, objetos, procesos o sucesos homogéneos que constituyen el objeto de interés. Y que, la población se relaciona directamente con el campo de estudio” y para ello resulta imprescindible dejar bien claro cuál es el objeto y campo de estudio de la investigación, porque los mismos determinarán la población sobre la que vamos a trabajar.

**3.5.1.2 Objetivo:** el capítulo final de nuestra tesis se trata de una *investigación estadística* realizada con el fin de determinar la aplicación del concepto de *Modelos de Negocios en Internet* en la formación de profesionales universitarios en las carreras de

---

<sup>(25)</sup> MORÁGUEZ I, A. (2006). *Curso de estadística aplicada a la investigación educativa*., citado por el autor en *¿Cómo seleccionar el tamaño de una muestra para una investigación educativa?* <http://www.monografias.com/trabajos42/seleccion+muestra/seleccion+muestra.shtml>

administración y comercialización, en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y su área Metropolitana.

**3.5.1.3 Consideraciones Generales:** el fin de toda investigación es la obtención de nuevos conocimientos, y para ello recolectamos y analizamos fuentes de información relevantes al objeto de esa investigación. *Fuente* es cualquier dato que sirva de principio, origen o fundamento en la obtención de nuevos conocimientos pretendidos. Respecto de las fuentes, podemos distinguir su sentido *empírico* donde los conocimientos buscados surgen de la misma realidad investigada y para ello debemos observarlas en sus diversos aspectos de interés y debemos obtener por esta observación datos de la realidad, que sean expresables y descriptos de forma *conceptual, lingüística o numérica*. En cuanto a estas fuentes empíricas, pueden revestir tres modalidades según surjan de: (a) la *observación directa* de los seres reales, (b) a través de la *declaración de personas humanas* o (c) mediante el *análisis directo de documentación* (en el sentido estricto).

- **Respecto de los aspectos metodológicos de la investigación:** se trata de una *investigación primaria*, ya que se refiere al objeto mismo de la tesis y además trabaja con datos de primera mano, y *empírica*, ya que se basa en la observación directa de datos primarios contenidos en la documentación publicada y relevada, simultáneamente con la declaración de personas sintetizada en un cuestionario (ANEXO 1).
  - **Respecto de los objetivos de la investigación:** fue desarrollada con el objetivo de investigar dos cuestiones: (a) explorar el grado de difusión de la enseñanza de materias relacionadas con Negocios en Internet y Comercio Electrónico y (b) evaluar el grado de difusión de la teoría del Análisis de Modelos de Negocios en Internet en esos cursos, dentro de las carreras universitarias de grado de Administración y Comercialización en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Área Metropolitana.
-

### 3.5.2 Metodología Aplicada

#### 3.5.2.1 Delimitación del campo de investigación

Nuestra finalidad del desarrollo de ésta investigación fue concretar el sector de la realidad que intentamos conocer, del cual vamos a obtener los datos necesarios para probar lo que suponemos en nuestras hipótesis, razón por la cual decidimos realizar una investigación exploratoria, ya que, según Kotler (2000) “...tiene el propósito preliminar de recopilar la información que ayuda a definir el problema y a sugerir hipótesis”.

Siguiendo a Sierra Bravo (1999), “...para especificar un sector de la realidad debemos concretar tres coordenadas: (a) el espacio en que se produce, (b) el tiempo en que tiene lugar y (c) la población que comprende”, en otras palabras, delimitar el campo de nuestra investigación equivale a definir los *límites espaciales, temporales y poblacionales* de la misma, con la mayor exactitud posible ya que éstos, conjuntamente, actuarán como fronteras durante el proceso de nuestra investigación, a fin de lograr que los datos obtenidos resulten homogéneos.

- **Definición de los límites espaciales:** al respecto nuestra investigación se refiere únicamente a aquellas instituciones universitarias que cumplan los siguientes requisitos :
  - (a) Pertenecer al grupo de 107 establecimientos universitarios, públicos y privados, nacionales, provinciales o extranjeras, reconocidas oficialmente por el Ministerio de Educación y Tecnología de la República Argentina.
  - (b) Que su Rectorado este establecido formalmente dentro del área geográfica comprendida por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Área Metropolitana, y por lo tanto, que su número telefónico tenga “código de área” = 11.
  - (c) Que dicten dentro de sus planes de estudio carreras de grado en Ciencias Económicas, y en particular la Licenciatura en Administración y la Licenciatura en Comercialización (o títulos equivalentes).
  - (d) Que dentro de las carreras detalladas en el punto anterior, dicten materias relacionadas con “Negocios en Internet”, “Comercio Electrónico” o equivalentes.

- **Definición de los límites temporales:** la última información relevada y publicada por el Ministerio de Educación en su sitio Web <sup>(26)</sup> corresponde a estudios realizados en 2007. En cuanto a los planes de carrera, programas y syllabus publicados en los diversos sitios Web de los diversos establecimientos universitarios consultados, son de diferentes años, aunque todos pueden ser considerados *vigentes* a la fecha de nuestro relevamiento (Agosto 2009).
- **Definición de los límites poblacionales:** complementariamente a los objetivos inmediatos de nuestra tesis hemos analizado las poblaciones correspondientes a fin de evaluar el alcance del dictado de estas materias, aunque dicho análisis se limita a aquellas universidades que constituyen la muestra seleccionada.

### 3.5.2.2 Definición de la población

- **Delimitación del Universo o población :** en las investigaciones que involucran poblaciones o conjuntos, antes de empezar con el trabajo de campo conviene establecer si las unidades a ser observadas van a ser (a) todas las que forman el universo, o (b) sólo aquellas que pertenecen a una muestra representativa de éste. Dado que en nuestro caso se trata de una población relativamente pequeña se impone el uso de la opción (a) pero para ello es necesario definir este universo, para luego poder conocer cabalmente el tamaño e importancia relativa de cada establecimiento universitario relevado, tarea que encaramos desde dos criterios:
  - **Análisis de la cantidad de Establecimientos:** para definir la cantidad de establecimientos universitarios que operan en el país se utilizó el criterio del Ministerio de Educación – Secretaría de Políticas Universitarias, publicado en su sitio Web <sup>(27)</sup>, se señala que son 107 los establecimientos que están oficialmente reconocidos en 2009.
  - **Análisis de la cantidad de Población de Alumnos:** del mismo modo, del *Anuario 2007 de Estadísticas Universitarias* podemos extraer la *población total de estudiantes* de cada establecimiento y la *población de estudiantes en las carreras de Ciencias Económicas* en aquellos que las dictan, lo que nos permitió tener una idea de la población alcanzada por nuestra investigación. No obstante es necesario tener en cuenta que no todos los establecimientos universitarios que dictan carreras de Ciencias

<sup>(26)</sup> Anuario 2007 de Estadísticas Universitarias - Coordinación de Investigaciones e Información Estadística dependiente de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) del Ministerio de Educación y Tecnología de la República Argentina

económicas, dictan la Licenciatura en Administración y/o la Licenciatura en Comercialización (o títulos equivalente), por lo que nuestros estudios relacionados con poblaciones de alumnos han sido considerados sólo como una referencia sin resultar a nuestro entender, adecuados para extraer conclusiones definitivas respecto de nuestra investigación.

→ **Determinación de la muestra a analizar:** una vez delimitado el universo y luego de aplicar los criterios descriptos en 2.1, quedará determinada la muestra a ser analizada aplicando el Cuestionario, las entrevistas y el relevamiento de los Programas de las materias (syllabus).

### 3.5.2.3 Elección de las Técnicas de Observación

Cualquier proceso de la evaluación implica una fase del relevamiento de datos. La organización y el análisis de los datos relevados permiten el logro de la información necesaria para el juicio que se propone llevar a cabo con ésta. El tipo, forma y contenido de los datos recogidos determinan el tipo de análisis que se podría llevar a cabo; esto significa que el plan de la recolección debe incluir la indicación de la forma del análisis y que los datos serán procesados para así poder generar la información deseada.

En nuestra investigación se utilizaron los siguientes recursos para la recolección de los datos:

- (a) **Investigación en-línea:** en Internet, consultando los sitios Web relacionados con los objetivos de nuestra investigación (Ministerio, AFIP, Universidades, etc.)
- (b) **Contacto por correo electrónico:** se enviaron e-mail a las diferentes universidades que componen nuestra muestra, solicitando la información requerida (Cuestionario) y copia de los planes de estudio de las materias de “Negocios en Internet”, “Comercio Electrónico” o equivalentes.
- (c) **Contacto telefónico:** para recordar a los responsables que debían responder a nuestro cuestionario o aportarnos los Programas solicitados de las materias a analizar.
- (d) **Contacto personal:** allí donde no fue posible relevar la información por medio de cualquiera de los recursos anteriores.

---

(<sup>27</sup>) [http://www.me.gov.ar/spu/Servicios/Autoridades\\_Universitarias/autoridades\\_universitarias.html](http://www.me.gov.ar/spu/Servicios/Autoridades_Universitarias/autoridades_universitarias.html)

### 3.5.3 DESARROLLO Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION

El análisis detallado de los argumentos, tablas y gráficos de esta propuesta están desarrollados en el Anexo al Capítulo 3 – Punto 3.5 que acompaña a esta tesis.

A continuación sintetizamos los principales resultados de nuestra tercera investigación:

- a) Existen 107 establecimientos universitarios, públicos y privados, nacionales, provinciales o extranjeras, reconocidas oficialmente por el Ministerio de Educación y Tecnología de la República Argentina <sup>(28)</sup>, compuesta por 40 Universidades Nacionales, 45 Privadas, 7 Institutos Universitarios Estatales, 12 Institutos Universitarios Privados, 1 Universidad Provincial, 1 Universidad Extranjera y 1 Universidad Internacional, con un total de 1.565.522 estudiantes.
- b) De los 107 establecimientos identificados en (a), determinamos aquellos cuya dirección de su Rectorado estaba registrada formalmente dentro del área geográfica de Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Área Metropolitana (CABA+Met.), para lo cual definimos como criterio de exclusión que el código telefónico del Rectorado sea = 11, obteniendo esa información de los datos que figuran en el sitio Web oficial de cada Universidad.
  - **Totales:** identificamos 33 establecimientos universitarios que dictan carreras de Ciencias Económicas, la Licenciatura en Administración y la Licenciatura en Comercialización (o títulos equivalentes) y que además están localizados en CABA+Met., con una población total de 137.314 alumnos. De éstos, solo 8 dictan materias de Negocios en Internet / Comercio Electrónico. Ese total se conforma según el siguiente detalle:
  - **Estatales:** 10 de los 47 (el 21,12%) establecimientos universitarios estatales cumplen las dos condiciones establecidas previamente. Estos congregan 94.485 estudiantes en dichas carreras, y constituyen el 40,4% del total de la población de estudiantes de Ciencias Económicas en establecimientos estatales del país. De éstos, 7 dictan la Licenciatura en Administración (o título equivalente) y 1 la Licenciatura en Comercialización

---

<sup>( 28 )</sup> La información surge de datos relevados y publicados por el Ministerio de Educación en su sitio Web (28) en 2007 (ultimo disponible).

(o título equivalente). De los 10 identificados, sólo 1 dicta materias relacionadas con “*Negocios en Internet*”, “*Comercio Electrónico*” o equivalente.

→ **Privados:** 23 de los 60 (el 38,33%), establecimientos universitarios privados del país cumplen las dos condiciones establecidas previamente. Estos congregan a 42.829 estudiantes en dichas carreras, y constituyen el 56,35% del total de la población de estudiantes de Ciencias Económicas en establecimientos privados del país. De éstos, 7 dictan la Licenciatura en Administración (o título equivalente) y 14 dictan la Licenciatura en Comercialización (o título equivalente). De los 23 identificados 7 dictan materias relacionadas con “*Negocios en Internet*”, “*Comercio Electrónico*” o equivalentes.

**c) Identificación de la muestra:** de (a) y (b) concluimos que la muestra a ser relevada en detalle para nuestra investigación, está compuesta por estos 8 establecimientos identificados. Para dicho relevamiento aplicamos cuatro recursos: (1) investigación en-línea, (2) contacto por correo electrónico, (3) contacto telefónico y (4) entrevistas personales. A la fecha de cierre de nuestra investigación, concluimos que :

→ De estos 8 establecimientos respondieron a nuestra encuesta. Para completar los datos correspondientes a la octava universidad, apelamos a la información publicada en el sitio Web de dicha universidad.

→ Esos 8 establecimientos dictan conjuntamente 12 materias de interés para nuestra investigación, 3 forman parte del programa de las carreras de Administración, 6 de las carreras de Comercialización y 3 dentro de Otras Carreras.

→ Las respuestas a nuestra encuesta nos fue aportada por: un Decano, cinco Directores de Carrera, un Profesor a cargo y un Administrativo.

**d) En relación con la materia:** todas se dictan dentro del “*Ciclo de Formación Profesional*” (nivel Grado) de las Licenciaturas (3 y 4 año), en *formato presencial* (7 de 8) y todos declaran que dictan la materia bajo *régimen cuatrimestral*, en tanto que uno declara que la dicta en *modalidad semi presencial / virtual* (a partir del año 2010). En cuanto al régimen de aprobación de las mismas, en general exigen 75 % de asistencia. Dos establecimientos aplican sistema de promoción con 2 parciales calificados más de 7, una aplica

1 parcial y final obligatorio y las demás no informan en detalle. Las respuestas procesadas forman 100% de las entidades relevadas.

**e) En relación con el programa:** en 88% de los establecimientos relevados existe divergencia en cuanto al enfoque adoptado y no es se pudieron comprobar puntos de convergencia respecto de su composición. Así, 6 de los 8 establecimientos distinguen el tema “*Modelos de Negocio en Internet*” en sus programas, enfocándolo hacia: *definición, actores, tipos, competencia, propuesta de valor, tecnología y modelo de marketing en Internet*. Además, 2 de 8 enfocan el desarrollo del tema según “*clasificaciones*” (modelo Rappa), ninguna enfoca el desarrollo del tema según *factores & subfactores*” (modelo Osterwalder), y 3 de 8 usan “*otro enfoque*”, entre los que se distingue : (1) Otros modelos de clasificación (propuestas elaboradas en base a Porter, Sawhney & Kaplan y Rayport, Jaworski & Siegal), (2) Otros estudios (Grupo de valores, Oferta en el mercado virtual, Sistema de recursos Schwab y Modelo Financiero y (3) Atomic Business Models. Las respuestas procesadas forman 100% de las entidades relevadas.

**f) En relación con la bibliografía:** se identificaron 24 obras diferentes propuestas como “*bibliografía básica*”, de las cuales las más adoptadas resultaron dos. Tres establecimientos proponen AMOR (2000), y dos proponen, TAPSCOTT (2002), de lo que podemos concluir que se propone bibliografía básica relativamente anticuada en función del grado de actualización que exige la materia. En relación con la “*bibliografía complementaria*” se relevaron 23 títulos adicionales. Respecto del uso de “*apuntes de cátedra*”, dos establecimientos declararon utilizarlos afirmando que dichos apuntes son *la fuente principal de referencia* de los cursos. Cinco se manifestaron negativamente respecto del uso de apuntes y uno no respondió. Con referencia al uso de “*Casos*” para el dictado de la materia: cuatro establecimientos respondieron afirmativamente, tres negativamente y uno no respondió. Ninguno de los que usan casos, aclara si se trata de *casos de elaboración propia*, mientras que dos de ellos aclaran que se tratan de *casos relacionados con experiencias extranjeras*. Las respuestas procesadas forman 100% de las entidades relevadas.

*Capítulo 4*

**COMENTARIOS, CONCLUSIONES  
Y APORTES DE LA TESIS**

#### 4.1 COMENTARIOS GENERALES

Cuando decidimos abordar el tema de esta tesis no teníamos total conciencia de la responsabilidad que estábamos asumiendo. Con el pasar del tiempo nos fuimos dando cuenta que más que un ejercicio intelectual, nuestra investigación era una verdadera *aventura del conocimiento*, y decidimos aceptar ese desafío a fin de poder averiguar hasta donde podíamos llegar con nuestra propuesta.

La palabra *aventura* proviene del principio latino “*ad-venire*”, que podemos traducir como “*hacia las cosas por venir*” y se aplica en situaciones donde el protagonista nunca es sujeto pasivo de los caprichos del destino, sino por el contrario, su accionar parte de un criterio previamente establecido y está dirigido hacia un objetivo concreto. La superación de los desafíos y las pruebas que se le presentan, la capacidad de sobrellevar los inconvenientes que pueden ir surgiendo y el consiguiente progreso interior que se logra con el esfuerzo propio, son los elementos constitutivos de una determinada “*liturgia*” que el participante debe completar, de forma efectiva, para poder coronar exitosamente la meta fijada.

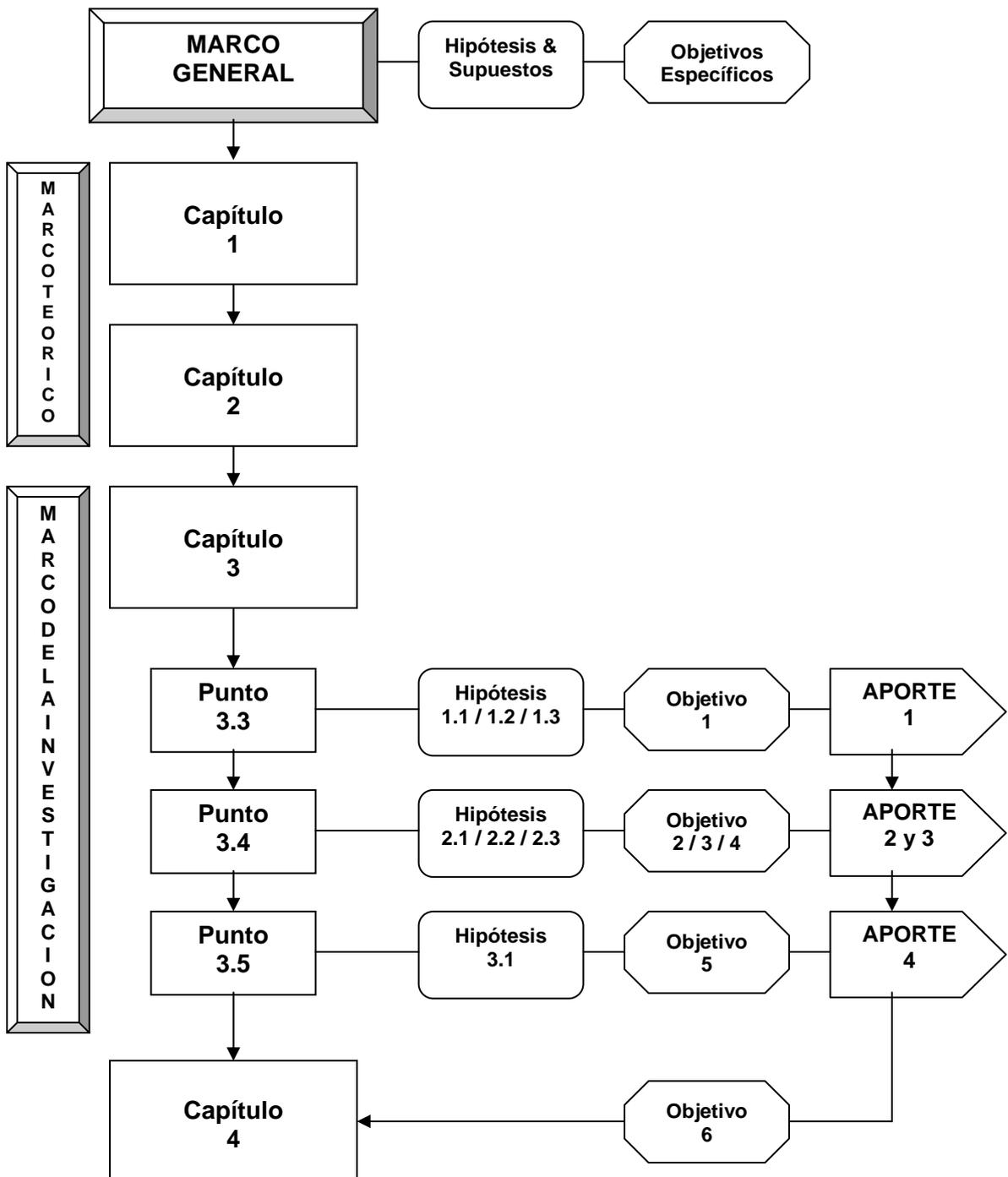
El proceso de cambio resultante del desafío de encarar la investigación necesaria para el logro una tesis doctoral, debería ser el elemento catalizador que desatara la íntima transformación en el espíritu de su autor, y la obra resultante debería constituirse en el fiel reflejo de esa transformación experimentada y la prueba evidente de haber ocurrido dicho cambio. A la vez de señalar a su autor como conocedor de una sabiduría nueva y diferente, debería operar de certificación de sus nuevas cualidades personales y profesionales.

Por eso, consciente del enorme desafío que constituía la tarea encarada y para evitar la tentación inicial de desperdigar nuestros esfuerzos entre los infinitos caminos que se nos abrían a cada instante, nos concentramos en resolver los dos problemas planteados, para lo que debimos demostrar convenientemente la validez de las ocho hipótesis de trabajo propuestas, de forma tal que nuestro ejercicio culminaría con una serie de argumentos, alcances, contenidos y conclusiones adecuadas y valederas.

Hoy nos sentimos satisfechos por los resultados obtenidos, y esta breve síntesis con que la que cerramos nuestra labor trata de ser una compilación de la forma en que vivimos nuestra aventura del saber, la forma como respondimos a los interrogantes propuestos, como desarrollamos nuestros argumentos y como arribamos a nuestras conclusiones, pero sobre todo, es nuestro intento de dejar manifiesta la profundidad del cambio experimentado y el carácter que estos nuevos conocimientos y experiencias han impreso en nuestra capacidad profesional.

## 4.2 ESQUEMA GENERAL DE RESOLUCIÓN DE LA TESIS

En base a la forma como desarrollamos nuestra investigación, presentamos el siguiente gráfico que sintetiza los bloques componentes del esquema general aplicados a la resolución de nuestra tesis, indicando las **hipótesis** que sustentaron cada desarrollo, los **objetivos** fijados a cumplir y los **aportes** originales que hicimos a la especialidad.



**Figura 10: Esquema General de Resolución y Aportes de Nuestra Tesis.**

### 4.3 COMENTARIOS Y CONCLUSIONES

Conceptualmente el desarrollo de nuestra tarea siguió la secuencia de los Capítulos que componen nuestra tesis y por esa razón mantenemos este ordenamiento a fin de recapitular nuestras principales comentarios y conclusiones.

#### 4.3.1 CAPITULO 1

→ ***Principales argumentos desarrollados :***

Su desarrollo es de carácter descriptivo y allí resumimos los aspectos fundamentales y las características de Internet, de la economía virtual y sus perspectivas de desarrollo futuro. A lo largo de éste desarrollo: (a) demostramos que Internet resulta un medio idóneo para la realización de negocios, (b) que el período del desarrollo e implementación más o menos desordenado de proyectos de negocio en Internet, desembocó en la “*burbuja de Internet*” del año 2000/2001 y (c) que existe la necesidad de proponer en lo sucesivo modelos consistentes con una visión más convencional, así como el replanteo general de las bases teóricas y conceptuales aplicadas hasta entonces.

En relación con la economía global de Internet, argumentamos que: (a) resulta aventurado afirmar categóricamente que tal tipo de economía exista, (b) que la experiencia demuestra que desde su aparición Internet se constituyó en una tecnología única y original que fue desbaratando tanto las prácticas habituales en los negocios como algunas instituciones económicas vigentes, consagrándose como un fenómeno global capaz de operar bajo nuevas reglas asociadas principalmente con la tecnología de la información y la comunicación (TIC), pero no ajenas al medio cultural, su concepción de sus particulares estilos de vida y su participación en los mercados propios de cada lugar donde se la utiliza. Respecto a la llamada nueva economía, argumentamos que ésta presenta cuatro características diferenciales y propias: es global, favorece las cosas intangibles (ideas, relaciones e información), es digital y está interconectada; las que, actuando conjuntamente, producen nuevos tipos de mercado y de relaciones sociales (digitalizadas), enraizados por medio de las omnipresentes redes electrónicas.

Asimismo analizamos evidencias que señalan que Internet aparece en un punto crítico de la evolución de la humanidad, interrelacionándose con las fuerzas propias de la globalización de las finanzas, las empresas y el comercio, y que esta convergencia entre globalización e Internet genera serios cuestionamientos en los modelos tradicionales históricos que han regido el comercio, al desarrollo, al uso de las tecnologías y de las innovaciones, dentro de cada país, en cada momento; y

que estos cambios que se están produciendo en esos entornos y que van posibilitando el desarrollo de negocios en Internet están afectando seriamente nuestra forma de conducir nuestras relaciones como individuos y como sociedad, tanto a escala local como global.

→ **Conclusiones :**

A partir de las investigaciones desarrolladas por numerosos autores de la especialidad, arribamos a las siguientes conclusiones parciales:

1. El problema de estudiar los proyectos de negocio en Internet se debe enfocar desde tres niveles de análisis: planificación, diseño (arquitectura) e implementación.
2. Que para comprender qué es y cómo llegó a funcionar Internet como un ámbito propicio para los negocios, necesitamos conocer y comprender su evolución desde su nacimiento, descubriendo, en cada etapa las condiciones sociales, políticas, económicas, culturales y tecnológicas que favorecieron su desarrollo y su adopción, desde el terreno de su aplicación militar y científica hasta llegar a constituirse en un canal propicio para comunicación masiva y la realización de negocios.
3. Dado lo impactante y revolucionario de la historia de Internet, la mayoría de estos aspectos han sido descriptos y analizados por diferentes autores, por lo que consideramos que abordarlos nuevamente no resultaba realmente novedoso, por eso, a efectos de esta tesis, esos aspectos han sido citados brevemente, en forma conceptual y eminentemente descriptiva, sólo como sustento a otros temas más centrales que se desarrollan en los sucesivos capítulos.

#### 4.3.2 CAPITULO 2

→ **Principales argumentos desarrollados :**

El Segundo Capítulo resume los principales argumentos y definiciones relacionadas con lo que los autores conocen y comprenden por *Negocios en Internet*, qué subsectores de negocios conforman dicho sector y qué se entiende por *Modelos de Negocio en Internet*. A lo largo del mismo analizamos numerosos argumentos debidos a otros tantos autores, cuya síntesis conceptual reproducimos a continuación.

- Internet es básicamente un fenómeno cultural, lo que lo habilita como un medio idóneo y alternativo a lo conocido, apto para distribuir nuevos servicios relacionados básicamente con datos e información, facilitando a la vez nuevos caminos para la comunicación entre las personas, la formación e integración de comunidades de intereses, a escala planetaria.
- En la nueva economía están ocurriendo cambios radicales en los mercados laborales, en las expectativas y las exploraciones culturales y la introducción de nuevos productos y servicios, concluyendo que la dimensión cultural de Internet supera a la simple cultura de los negocios, ya que lleva a la pantalla de cada individuo la posibilidad real de poder participar en estos nuevos desafíos; y por eso es el medio de comunicación global con mayores posibilidades de desarrollo en los tiempos por venir.
- La digitalización masiva de los contenidos potencia la capacidad de almacenamiento y distribución de Internet, en base a lo cual, ésta adquiere ritmo propio, superando las convenciones tradicionales en la medida, toda vez que permite que millones de personas participen en la generación de contenidos originales, y se beneficien de los que se encuentran disponibles en la Red.
- Para poder comprender el sentido y la dirección del cambio registrado en Internet, adoptamos el enfoque de análisis de las “*driving forces*”, desarrollado por Burnham (1999) quien propone que su futura evolución esta condicionada por el grado de desarrollo alcanzado en cada uno de los cinco sectores que la componen : (a) el sector de creación de contenido, (b) el de pago electrónico, (c) el de soft de negocios, (d) el de servicios financieros y (e) el de seguridad.
- Consideramos de una enorme riqueza conceptual la propuesta de Evans y Wurster (2000-a) en relación con la aplicación de nuevas formas de competir en entornos virtuales, tomando como base los conceptos de *alcance*, *riqueza* y *fidelización*, así como sus estudios y propuestas relacionadas con el fenómeno de *deconstrucción de los negocios*.
- Destacamos la relevancia de las ideas relacionadas con el concepto de cadena de valor virtual, estrategia y ventaja competitiva desarrollados a partir de los trabajos de Michael Porter, donde resulta evidente que los negocios en Internet ofrecen características únicas, novedosas y sin precedentes: uso de tecnología de comunicación “*en red*” y como consecuencia, se constituyen en una fuente de ventaja competitiva evidente.

- El comercio electrónico es solo una forma en la que pueden hacerse negocios en Internet y que éste tiene algunas características y condicionantes que le son propios, que posibilitan su existencia, facilitan su uso y aseguran transacciones seguras y mutuamente convenientes entre compradores y vendedores.
- El concepto de negocios electrónicos (e-business), abrió nuevas posibilidades a otro tipo de negocios más allá del comercio electrónico y servicios, y que por eso se fue consolidando la idea que el e-commerce formaba parte del e-business, y que ambos integran conjuntamente lo que hoy se define como “*economía de Internet*”.
- El e-business se define en base a la posibilidad de poder aprovechar: (1) la comodidad, (2) la disponibilidad y (3) el alcance universal que brinda Internet, para experimentar e implementar mejoras en los modelos de negocios y las organizaciones existentes o para crear nuevos modelos y organizaciones virtuales.
- En base a la conclusión precedente, las organizaciones con visión de futuro (proveedores y clientes) podrán automatizar, organizar, estandarizar y estabilizar sus servicios en línea con el fin de establecer y mantener relaciones sustentables posibilitadas por el uso de computadoras e Internet.

→ **Conclusiones:**

El objeto de desarrollar este capítulo es reseñar las experiencias y aportes de diferentes autores de la especialidad en aquellos aspectos relacionados con *Negocios en Internet*, y *Modelos de Negocio en Internet*. Dada la naturaleza de las ideas y los aportes analizados en este capítulo (fundamentalmente descriptivas) no fue posible arribar a conclusiones, y en cambio, su desarrollo nos permitió desarrollar la base argumental adecuada para sustentar teóricamente nuestros argumentos, investigaciones y propuestas del siguiente capítulo de nuestra tesis.

### 4.3.3 CAPITULO 3

El Tercer Capítulo contiene las tres investigaciones básicas en las que sustentamos los cuatro “*Aportes originales*” que hemos realizado a la especialidad en esta tesis, para cuyo análisis lo dividiremos en estas tres partes. En general, en la *primera investigación* (3.3) proponemos una *metodología original* para poder identificar, relevar, calificar y procesar la información publicada, con el fin de determinar cuáles de ellos son autores y aportes realmente relevantes a la teoría desarrollada, que

constituye el *Aporte 1* a la especialidad. En la segunda investigación (3.4) contribuimos con dos aportes originales. En principio determinamos cuántas y cuáles son las áreas de consenso y disenso existentes entre las diferentes posiciones publicadas y a partir del análisis de dicha información, proponemos las características, factores componentes y relaciones dinámicas de una *Propuesta Original de Modelo Integrado para la Clasificación de Modelos de Negocio en Internet en Base a Factores y Subfactores* que denominamos *MODELO 1* y que es nuestro *Aporte 2* a la especialidad. Luego, aplicando los hallazgos previos y el *MODELO 1*, componemos una “*Metodología Propuesta para Clasificación y Proposición de Modelos de Negocio en Internet*” que denominamos *SECUENCIA 1* y que es el *Aporte 3* a la especialidad, capaz tanto de la clasificación adecuada de los modelos “*básicos*” como de la incorporación de los argumentos y consideraciones propios de cada modelo “*requerido*”, agregándoles valor a la propuesta e intentando asegurarle un flujo de beneficios sostenible en el tiempo. Por último, en nuestra *tercera investigación* (3.4) desarrollamos una *investigación de campo* enfocada a determinar el grado de difusión y adopción alcanzado por la teoría de los “*Modelos de Negocio en Internet*” dentro de la enseñanza universitaria de grado, en el área de Capital Federal y zona metropolitana que constituye nuestro *Aporte 4* a la especialidad.

→ **Comentarios, conclusiones y aportes:**

**Primera Investigación (Punto 3.3 y siguientes):** la condición previa para poder completar nuestra investigación era la disponibilidad de una muestra de obras y autores reconocidos en la especialidad para poder analizar. Esto requería poder identificar, registrar y ordenar información contenida en libros, revistas e Internet. La inmensidad de datos disponibles (en especial en Internet) supuso un real inconveniente al tener que definir esa muestra para que representara adecuadamente la población de datos e información disponible. La variedad, desconocimiento de la representatividad de los autores y velocidad de cambio en las bases de datos hacía esa tarea imposible aplicando métodos estadísticos tradicionales, lo que nos llevó a concluir esta muestra no debería definirse en función de la cantidad de casos a relevar, sino por la calidad de la información analizada, y para ello desarrollamos una metodología adecuada a esas demandas, apta para relevamiento y calificación de obras y autores que finalmente resultó comprobadamente eficaz para lograr el objetivo señalado, satisfaciendo

adecuadamente nuestro primer objetivo, y comprobar la validez de tres hipótesis de trabajo: (1.1), (1.2) y (1.3; y nos permitió arribar a las siguientes conclusiones parciales:

1. Que se trata de una metodología "*original*" para la búsqueda de información (*Aporte 1*) que nos permitió: (1) *Identificar autores/obra*, buscando y seleccionando aquellos más representativos y reconocidos dentro de la especialidad, y componiendo LISTAS para referencia futura y (2) *Archivar los encadenamientos (links)* a dichas obras.
2. Que fijamos los *límites espaciales* de nuestra investigación en (1) el uso de libros y bibliotecas almacenados en cuatro bibliotecas que nos resultaban accesibles y, (2) infinidad de archivos en Internet.
3. Que para identificar y registrar las obras/autores en Internet utilizamos *tres recursos de búsqueda*: (1) buscadores y palabras clave seleccionadas, (2) sitios Web especializados, en base a los datos identificados en el proceso anterior y (3) textos íntegros publicados en sitios de P2P, usando indistintamente referencias o palabras clave.
4. Que para analizar la *calidad de la información* identificada, aplicamos *cuatro criterios de calificación*: referencias de colegas", "participaciones en eventos", "publicaciones (con y sin referato)" y "libros publicados".
5. Que para *clasificar la información* identificada aplicamos *tres criterios* que la ordenaron en agrupamientos respondían a las necesidades propias (Índices) de cada una de las versiones desarrolladas de nuestra tesis.
6. Que durante el *primer relevamiento* (2000-2004) identificamos más de 10.000 trabajos, papers, notas y material impreso que, a diciembre de 2004 estaban ordenados según 6 temas y 127 clases/subclases, almacenados en la *LISTA 1* y *LISTA 2*, además de la *CARPETA 1* conteniendo links a más de 5.000 trabajos originales.
7. Que durante el *segundo relevamiento* (enero-diciembre 2005) recuperamos unos 3.000 archivos que reclasificamos en 4 temas y 131 clases, y almacenamos en nuestra PC en 4 carpetas (una por tema).
8. Que durante el *tercer relevamiento*, como consecuencia de dos ataques de virus, perdimos las listas originales (*LISTA 1* y *LISTA 2*). Los 3.000 archivos recuperados fueron reordenados para satisfacer las necesidades de nuestra nueva propuesta de tesis (2009) en 5 temas, 15 clases y 41 subclases.
9. Que a partir de entonces hemos incorporado unos 500 nuevos trabajos, algunos debidos a autores ya reconocidos y propuestos como "*clásicos*" por la

profesión y otros de nuevos autores surgidos durante los años transcurridos hasta hoy.

10. Que a septiembre 2010 estamos presentando la propuesta 3 de nuestra tesis utilizando los mismos archivos de la versión anterior (2009), pero reordenados en 5 temas, 15 clases y 41 subclases.

**Segunda Investigación (Punto 3.4 y siguientes):** en base a lo establecido en las hipótesis (2.1), (2.2) y (2.3) y analizando las obras / autores identificados y ordenados aplicando la Metodología desarrollada en la Primera Investigación, pudimos *agrupar las diferentes definiciones y propuestas para la clasificación de modelos de negocio en Internet, alineándolas según diferentes criterios de ordenamiento* (con lo que cumplimos el objetivo 2) y *que, en base a esos agrupamientos, elaboráramos una propuesta de clasificación “integradora” que arroje mayor claridad en la controversia existente en la definición modelo de negocio en Internet* (dando cumplimiento al objetivo 3). Luego, en base a los ejercicios previos, pudimos *enunciar los pasos componentes y ordenamiento de una Secuencia Práctica para la Clasificación de Modelos de Negocio en Internet que permita adecuar los modelos básicos definidos, con el objeto de poder generar modelos de negocio diferentes, capaces de generar valor apreciable, operando en entornos competitivos en los diversos mercados virtuales existentes y que resulten sustentables en el tiempo*, con lo que cumplimos el objetivo 4, lo que nos permitió arribar a las siguientes conclusiones parciales: .

1. Pudimos establecer que los aportes debidos a autores diversos, se “*agrupan*” diferenciando *cuatro criterios de clasificación*, respecto de los cuales los autores manifiestan *áreas de acuerdo y áreas de desacuerdo* conceptual.
2. Dentro de aquellos conceptos en los que manifiestan acuerdo absoluto entre todos los autores relevados, tanto de fondo como de forma, (Punto 3.4.2) encontramos el *Criterio 1 de Clasificación por el Ámbito de la Negociación* (3.4.2.1) donde coinciden en analizar esta cuestión usando una matriz de 2x2 que define cuatro ámbitos posibles de negocios: *Brick & Mortar (B&M)*, *Pure Players (PP)*, *Bricks & Clicks (B&C)* y *Ampliación de Servicio en-línea (ASEL)*.
3. Dentro de aquellas que manifiestan acuerdo relativo (3.4.2.2) encontramos el *Criterio 2 de Clasificación en función de los actores intervinientes* donde se verifica un *acuerdo de fondo* en cuanto a la efectividad de utilizar este formato de matriz para definir esta clasificación, pero manifiestan *discrepancias de forma* en la cantidad de actores participantes a incluir. Al respecto adoptamos

la “matriz básica” (2x2), que solo relaciona a dos actores (consumidores y empresas) que define cuatro *estructuras o plataformas básicas*: *Business to Business* ó empresa a empresa (B2B), *Business to Consumer* ó empresa a consumidor (B2C), *Consumer to Business* ó consumidor a empresa (C2B) y *Consumer to Consumer* ó consumidor a consumidor (C2C).

4. Dentro de aquellas que manifiestan desacuerdo (3.4.3) encontramos el *Criterio 3 de Clasificación según el tipo de negocio realizado* (3.4.3.1) donde señalamos tres debilidades: (1) su *orientación hacia el pasado*, (2) que los modelos identificados resultan básicamente descriptivos, (3) todos se basan en clasificar en base a lo conocido y existente, tal como es hoy (modelo básico) y no resultan adecuados para clasificar en base a pequeñas (y/o sutiles) variaciones que éstos requieren para generar variantes eficaces y exitosas de esos modelos básicos, aptas para operar en un entorno competitivo (modelo requerido). Entre la posibilidad de componer un “modelo propio” o adoptar una propuesta existente, señalamos la conveniencia de esto último seleccionando la de *Rappa (2000)*, por ser la más exhaustiva, completa (2 niveles, 9 clases y 40 modelos básicos), de enorme difusión y generalizada adopción por otros autores, alto grado de amplitud y flexibilidad, y estar permanentemente actualizada (esta en-línea desde el año 2000); aunque reconocemos que sea cual sea el modelo/autor adoptado en esta instancia, todas permitirían satisfacer la condición establecida en el Objetivo 3 de nuestra tesis (aunque con diferente grado de eficacia) ya que, independiente del modelo/autor considerado, todas describen *modelos básicos*, genéricos del negocio a encarar, sus características, componentes y formas de operar principales y resultan insuficientes para intentar analizar y clasificar *modelos requeridos*.
5. Dentro de aquellos que manifiestan desacuerdo también esta el *Criterio 4 de Clasificación en función de Factores y Subfactores* (3.4.3.2), donde, primero analizamos los modelos desarrollados por los tres autores seleccionados considerados representativos de esta especialidad (Pigneur-2001, Hedman & Kalling – 2001 y Osterwalder-2005), y luego, en base a dicho análisis, desarrollamos nuestra “*Propuesta de Modelo General Integrado para Análisis de Modelos de Negocio en Internet en Base a Factores y Subfactores*” (3.4.3.2.1) denominado *MODELO 1* que constituye nuestro *Aporte 2*, identificando sus factores y subfactores a partir de aquellos analizados en tres propuestas, a los que agregamos otros factores y mecanismos de

funcionamiento que demostramos que resultaban necesarios para explicar adecuadamente el fenómeno analizado.

6. En el punto 3.4.4. nos enfocamos a elaborar una secuencia de análisis capaz de cumplir las premisas del cuarto objetivo que proponía *enunciar una propuesta de secuencia metodológica práctica que permita adecuar los modelos básicos para generar modelos de negocio requeridos*, resultando nuestra *PROPUESTA INTEGRADORA*, que denominamos *SECUENCIA 1* (que constituye nuestro *Aporte 3*) producto de haber: (1) adoptado los criterios 1 y 2 para cada una de las correspondientes instancias de clasificación, usando matrices de 2x2, (2) rechazado el supuesto que los criterios 3 y 4 de clasificación son mutuamente excluyentes y adoptando simultáneamente el criterio que resultan complementarios, ya que compensan la principal debilidad de uso (limitación de la clasificación al modelo “básico”) utilizando las principal fortaleza del otro (posibilidad de clasificar modelos “requeridos”), componiendo finalmente nuestra propuesta de clasificación (*SECUENCIA 1*), aplicando las mismas cuatro instancias de clasificación analizadas, proponiendo su reordenamiento como un *proceso secuencial*, con lo que le confiere mayor eficacia en la definición básica, a la vez le permite inducir las modificaciones necesarias propias del modelo requerido, en una propuesta caracterizada por ser abierta, secuencial y complementaria.

***Tercera Investigación (Punto 3.5 y siguientes)*** en base a la hipótesis (3.1) desarrollamos esta investigación para dar cumplimiento al objetivo 5 con lo que desarrollamos *una investigación de campo, para conocer y cuantificar el grado de difusión de los conocimientos sobre Negocios en Internet (en general) y sobre la Teoría de los Modelos de Negocio en Internet, (en particular), en las carreras universitarias de grado en administración y comercialización, dentro del área geográfica comprendida por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y zona metropolitana*. Esta constituye el *Aporte 4* de nuestra tesis a los conocimientos de la especialidad.

A partir de nuestra propia investigación de campo podemos proponer las siguientes conclusiones parciales:

1. La información relevada nos fue provista y/o autorizada para su difusión por los máximos niveles de la jerarquía de las entidades invitadas.
2. La temática propuesta por el cuestionario correspondiente a nuestra investigación contó con un amplio apoyo por parte de éstas, ya que siete de las

ocho entidades identificadas respondieron nuestra solicitud, en tanto que la información de aquella que no participó, fue incorporada en función de la información publicada su sitio Web.

3. Como consecuencia: (a) en todas las respuestas procesadas consideradas “*básicas*” para nuestra investigación, pudimos contar con la total participación requerida (100% de la muestra) mientras que en aquellas de importancia “*relativa*”, contamos con un piso de 88% de las respuestas.
4. Fuimos informados que se dictan dichas materias: (a) dentro de las Carreras de Negocios & Administración, en 7 de 8 establecimientos y dentro de las Carreras Comerciales, en 7 de 8 establecimientos. En todos los casos, estas materias se dictan entre el tercero y cuarto año, excepto una que lo hace en 2º año; los cursos tienen duración cuatrimestral, excepto en uno que es de modalidad “virtual”.
5. No todos los establecimientos relevados informan el régimen de promoción aplicado, aunque, entre las que si nos informan: dos aplican dos parciales con régimen de promoción con nota mayor de 7, mientras que otras dos informan usar el régimen de uno o dos parciales, con final obligatorio.
6. Pudimos verificar que en cinco de las ocho entidades relevadas el tema “*Modelos de Negocio en Internet*” está identificado literalmente dentro de los programas de las materias afines, mientras que en las tres restantes, no.
7. En dos de las ocho entidades relevadas se enfoca el tema usando Clasificaciones basadas en Clases y Subclases (Criterio 3), mientras que en ninguna se utiliza la Clasificación basada en Factores y Subfactores (Criterio 4).
8. Respecto de la a *Bibliografía Básica* sugerida: en general cuenta con más de cinco años de antigüedad. Los libros más citados son: Amor (2000) y Tapscott. (2002). Solo una entidad recomienda Laudon & Traver (2009) en español.
9. En cuanto a la *Bibliografía Complementaria* sugerida: los títulos fueron editados antes del año 2000. Dos de las ocho entidades relevadas declara usar apuntes de cátedra como fuente principal de bibliografía y cuatro declara utilizar casos en el dictado de estos cursos, que parecen ser casos referidos a empresas y temáticas extranjeras.

#### 4.3.3.1 Conclusiones Generales y Aportes del Capítulo 3:

En base a estas evidencias, argumentaciones y conclusiones parciales, proponemos las siguientes *Conclusiones Generales*:

*Respecto de nuestra primera investigación:*

- Desarrollamos una propuesta de metodología de búsqueda de información que nos permita investigar, registrar, clasificar y calificar obras y autores que resulto eficaz para satisfacer las necesidades de nuestra investigación.
- La misma permite, con los debidos ajustes de cada caso, ser aplicada a cualquier tipo de investigación, en cualquier otra área de las ciencias, con la condición que éste presente similares características y limitaciones.
- Nuestra elaboración constituye en el *primer aporte original* que nuestra tesis hace al desarrollo de la especialidad.

*Respecto de nuestra segunda investigación:*

- El proceso de clasificación de modelos de negocio en Internet es complejo y secuencial, y por eso, no es abarcable bajo un solo criterio.
- Coexisten diferentes modalidades y metodologías debidas a diversos autores para clasificar Modelos de Negocio en Internet, y que dichas propuestas de clasificación “*convergen*” hacia líneas argumentales más o menos compartidas.
- La secuencia natural de clasificación se forma de cuatro instancias: (1) en base al ámbito de la negociación, (2) en base a los actores intervinientes, (3) en base al tipo de negocio realizado y (4) en base a factores y subfactores.
- En relación con la primera y segunda instancia, adoptamos el criterio compartido por los autores, de utilizar matrices de 2x2 para identificar combinaciones para calificar los modelos.
- En cuanto a la tercera instancia adoptamos el modelo de clasificación desarrollado por Rappa (2000).
- En relación con la instancia cuatro, desarrollamos nuestra *Propuesta de Modelo Integrado y Original de Clasificación en Base a Factores y Subfactores* llamado MODELO 1, capaz de descomponer y analizar los aspectos estructurales y dinámicos de cualquier modelo (existente o no); pero esa característica no resulta suficiente, por si sola, para posibilitar una clasificación “*integral*” de los modelos “*requeridos*” para proyectos y partir de los modelos “*básicos*” conocidos, pero que por ser amplio y abarcativo de todos los factores, subfactores y relaciones dinámicas que componen los demás modelos de clasificación, adquiere el carácter de modelo “*GENERAL*” y resulta

aplicable al análisis de cualquier situación de negocio. Nuestra propuesta del *MODELO 1* constituye el *segundo aporte original* que nuestra tesis hace al desarrollo de la especialidad, razón por la cual los demás modelos de clasificación analizados a lo largo de nuestra investigación constituyen “*casos particulares*” de aplicación del *MODELO 1*.

- Las instancias de clasificación basadas en la aplicación del criterio 3 y 4 *no son mutuamente excluyentes*, y que resulta posible (y deseable) que ambas se utilicen en forma *complementaria*, compensando la principal debilidad de la primera (limitación de la clasificación al modelo “*básico*”) aplicando las fortalezas de la otra (posibilidad de clasificar modelos “*requeridos*”).
- En base a estos elementos componentes y al reordenamiento sugerido en la instancia previa, esbozamos una “*Metodología Propuesta para Clasificación y Proposición de Modelos de Negocio en Internet*” que denominamos *SECUENCIA 1*, que posibilita tanto la clasificación adecuada de los modelos “*básicos*” como la determinación de los argumentos y consideraciones que nos permitan incorporar valor diferenciador al modelo “*requerido*” para así intentar asegurarle un flujo de beneficios sostenible en el tiempo.
- Que la *SECUENCIA 1* se compone a partir de la combinación de tres cambios propuestos en la secuencia del proceso de clasificación de modelos de negocio en Internet representada en la Figura 6 (pág.103) que son: (1) ampliar las capacidades básicas del esquema de clasificación del Criterio 2 al incorporar la posibilidad de agregar nuevos actores en las transacciones (ver “loop” en la Figura 7, pág.105), (2) aplicar nuestro *MODELO 1* en la instancia 4 de la secuencia de clasificación propuesta (ver Figura 7, pág.105), y (3) redefinir el orden de la secuencia de desarrollo de todo el proceso de clasificación, cambiando a un esquema de complementariedad lo que nos permite identificar más íntegramente la clase (o clases) a la que pertenece el *modelo básico*, así como la posibilidad de incorporarle nuevos detalles, para así poder satisfacer las demandas del *modelo requerido*. Nuestra propuesta de la *SECUENCIA 1* constituye el *tercer aporte original* que nuestra tesis hace al desarrollo de la especialidad.

*Respecto de nuestra tercera investigación:*

- Que no existe ninguna investigación conocida que analice los aspectos señalados en nuestra investigación de campo.
- Que solo 8 de 33 universidades localizadas en el área geográfica definida en nuestro objetivo 5 dicta materias relacionadas con Negocios en Internet, en nivel de grado, en las Licenciaturas en Administración o Comercialización (o título equivalente).

- Que 7 de las 8 universidades encuestadas respondieron a nuestra solicitud mientras que los datos de la octava, fueron relevados (parcialmente) de lo publicado por ésta en su sitio Web, con lo pudimos contar con 100% de respuestas en aquellas cuestiones “*básicas*” de nuestra encuesta y 88% en aquellas cuestiones de importancia “*relativa*”.
- Que las conclusiones de nuestra investigación, detalladas en el Punto 3.5, constituyen una base de información de enorme importancia para procurar la difusión de los estudios de Negocios en Internet y que constituye el *cuarto aporte original* que nuestra tesis hace al desarrollo de la especialidad.

#### 4.3.4 CAPÍTULO 4

En la Figura 11 exponemos las principales conclusiones de nuestra tesis y enunciamos los componentes de un plan de propuestas, medios, recursos y formatos, idóneos y efectivos, para difundir nuestros argumentos y aportes en el entorno académico local, nacional e internacional. Así, luego de registrar nuestra tesis en Derecho de Autor e ISBN (publicaciones editoriales), nuestra Campaña de Difusión se compone de tres actividades:

1. *Plan de Comunicación*: Consiste en: (a) dividir nuestra investigación en tres aportes principales (Metodología 1, Modelo 1 & secuencia 1 y Comercio Electrónico Internacional), (b) Volver a redactar los textos en un formato apto para ser publicado (libro o paper) y (c) difundir / publicar cada uno, en papel, e-book, etc. Otra rama de nuestro plan de comunicación consiste en hacer lo mismo pero traduciendo el material al inglés.
2. *Plan de Acción*: compuesto por seis actividades, (a) envío de copias electrónicas o impresas de nuestra tesis a las 7 universidades que participaron en nuestra encuesta, (b) crear un sitio Web / e-foro, (c) armar un calendario anual de participación en Congreso & Jornadas, en el país y el extranjero, (d) difundir nuestra investigación en otras universidades nacionales que no dictan estos temas y/o no están en la zona relevada, (e) difundir la investigación en medios masivos y (f) establecer contacto con universidades extranjeras.
3. *Proponemos la Creación de una escuela de Investigación en UADE*, relacionada con los temas desarrollados en ésta, la que (a) produciría material original que sería difundido en forma de cursos de grado y postgrado, a empresas y proyectos de emprendedores y (b) realizar intercambios e investigación conjunta con otras universidades extranjeras.

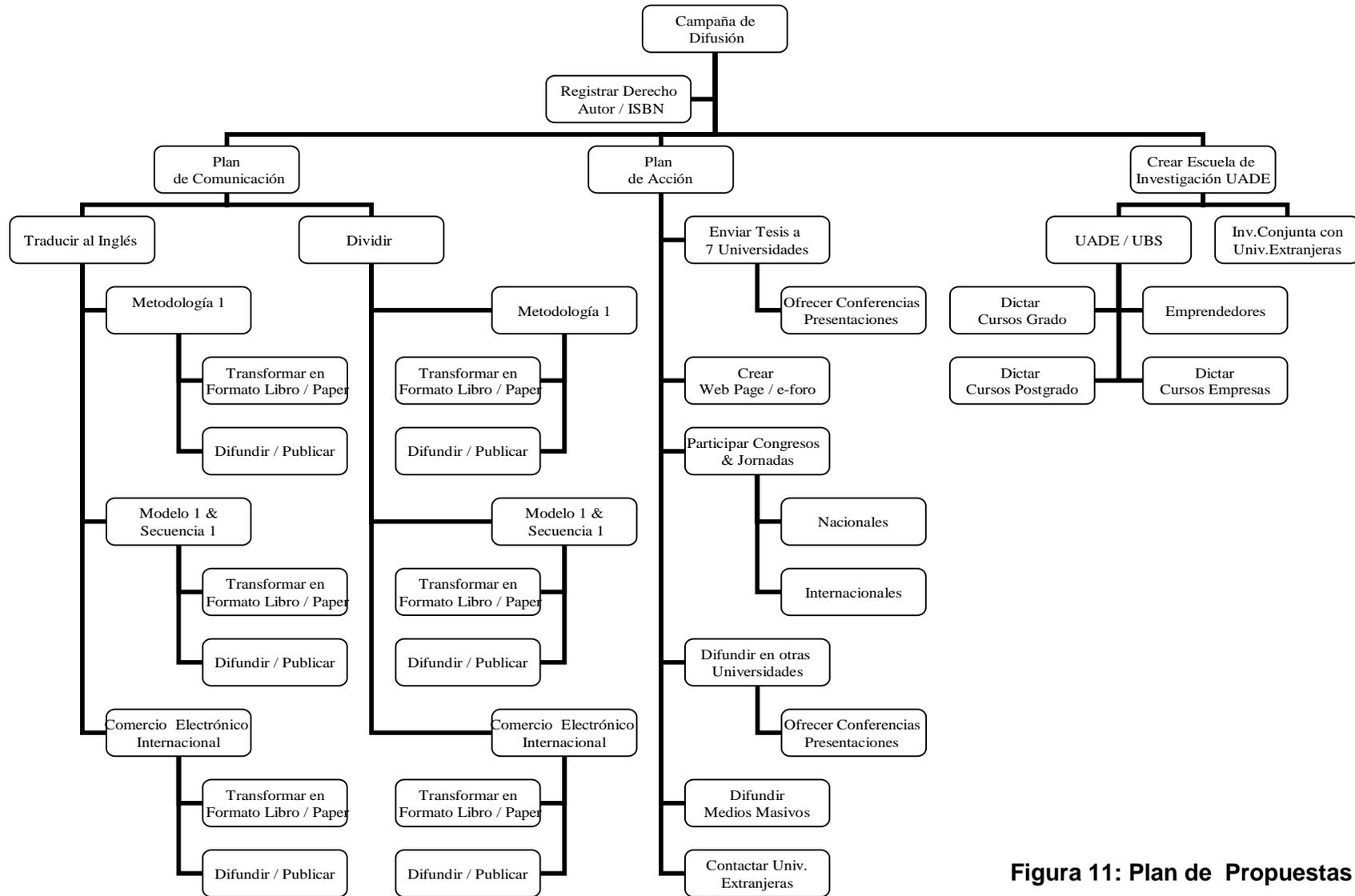


Figura 11: Plan de Propuestas

**NUESTRA PROPUESTA FINAL:**

El teclado QWERTY es la distribución de teclado más común. Fue diseñado y patentado por Christopher Sholes en 1868. Su nombre proviene de las primeras seis letras de su fila superior de teclas, en las que ubicó además las restantes letras necesarias para poder escribir TYPEWRITER (máquina de escribir, en inglés). A lo largo de más de los 150 años transcurridos, numerosas propuestas de expertos han demostrado que existen otras disposiciones de letras que resultan mucho más eficientes que QWERTY, pero la misma permanece inalterable y ha ido pasando, casi sin cambios, hasta los dispositivos electrónicos actualmente en uso. Este es un claro ejemplo de lo que los economistas y los especialistas en organización industrial denominan "*dependencia del sendero*" y que denominamos, familiarmente "*operar en el área de comodidad*", y explica porque muy pocas cosas están construidas desde cero, y en cambio la mayoría de los inventos vienen condicionados por otros que ya existían con anterioridad.

Han transcurrido más de 10 años desde el planteo de nuestra investigación a lo largo de los cuales nuestros puntos de vista acerca del tema elegido sufrieron sucesivos replanteos. Los cuatro aportes originales que desarrollamos en ésta, son nuestra respuesta y fiel reflejo a la idea cambiante que hemos desarrollado sobre la evolución y los cambios acontecidos en los negocios en Internet, durante este lapso de tiempo.

Por variadas circunstancias no nos ha sido posible separar nuestra actividad como investigadores de nuestra tarea docente y, sin duda, esa atención dividida ha pospuesto logros en ambas áreas, pero a la vez, nos ha permitido ir desarrollando una visión original, combinada y propia, acerca de toda esta cuestión.

Nuestra última investigación es la demostración de la ausencia de una clara y objetiva idea por parte de las universidades locales acerca de lo qué es y cómo funciona la nueva realidad de negocios que caracterizara los años venideros. Aquí, demostramos que, habiendo transcurrido más de 15 años de desarrollo de negocios electrónicos, en muchas de las universidades investigadas, aún no existe el tratamiento de estos temas dentro de los programas de estudio de las carreras de negocio que dictan, lo que indica una imperdonable falta de objetividad al evaluar el entorno en el que ya están actuando sus graduados, lo que, lejos de poder ser tomado como un simple olvido, refleja una peligrosa miopía por parte de los responsable de dichas instituciones en un tema central de la competencia futura de los profesionales que están formando.

La paradoja se agrava cuando, en nuestra opinión, aquellas universidades que sí incluyen estas materias en sus programas de grado, aunque están haciendo algo al respecto,

tampoco lo hacen con la visión adecuada, toda vez que siguen considerando a Internet como un tema adicional a lo ya conocido, una disciplina “nueva”, cuando resulta evidente que, lejos de ser un tema más, se trata del cambio más genuino y más profundo que está sufriendo la cultura de los humanos, y en su esencia más íntima. Ambas, por increíble que parezca, están padeciendo *dependencia del sendero*, y con este enfoque, ninguna es capaz de encontrar por esta senda una verdadera solución al problema que deben enfrentar, por seguir operando la educación universitaria enfocándola desde su *área de comodidad*, sin el debido *compromiso de cambio* que la importancia del tema les esta demandando.

Por eso, entendemos que todas la universidades que han asumido la responsabilidad de formar profesionales en negocio deben enfrentar el desafío de romper los *moldes del tiempo* y *la tradición*, en especial en la forma en que deben enfocar los temas que desarrollan en sus programas de estudio, ya que las soluciones que puedan proponer sólo resultarán las adecuadas cuando desaparezcan las *“materias de negocios en Internet”*, y que éste nuevo medio se integre, inseparablemente, conformando la parte medular de la *nueva sabiduría* que deberá reflejarse en todas y cada una de las materias que formen parte las currículas de estudio de dichas carreras. Solo entonces podremos considerar haber cumplido adecuadamente la tarea de difusión y concientización que nos propusimos a lo largo de la propuesta de nuestra tesis.

Mientras tanto, sólo nos queda difundir nuestro mensaje y esperar que vaya formando la conciencia de la urgencia y determinación que demanda este cambio necesario.

Por todo eso, hacemos votos para que las universidades comprendan la necesidad de implementar el cambio requerido en el paradigma y que sean capaces de abandonar el *sendero seguro de lo conocido* para poder replantearse íntegramente los contenidos y mensajes que componen sus carreras de negocios, adoptando una nueva visión que defina, contenga e integre Internet como el entorno básico y definitorio de cada una de las materias desarrolladas, reescribiendo esos contenidos bajo una óptica diferente que resulte adecuada a la nuevas realidades de negocio que ya nos están alcanzando, para que nuestros egresados finalmente reciban las herramientas necesarias e idóneas que les permitirán desempeñarse profesionalmente en las especialidades que eligieron, hoy, y en los años por venir.

# *BIBLIOGRAFIA*<sup>(29)</sup>

---

<sup>(29)</sup> Aclaraciones : [BM] = Disponible en mi biblioteca privada y CD-ROM = Texto completo incluido en el CD-ROM anexo de Bibliografía.

- Aacker y Day, Investigación de Mercados, Tercera edición, McGraw Hill, México, 1992. Cap. 10, pág 310 a 313.
- Abolhassani, Mohammad. (2000). *Reviewing the requirements of traditional e-commerce*. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Abolhassani (2000)"
- Adam, Steward; Shaw, Robin. (2001). *Experiential dimensions in Internet marketing: an exploratory investigation*. Deakin University.
- Afuah, Alan; Tucci, Christopher. (2001/2003). *Internet business models and strategies: text and cases*. McGraw-Hill. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Afuah & Tucci (2001/2003)"
- Albrinck, J.; Irwin, G.; Neilson, G.; Sasina, D. (2000). *From bricks to clicks*. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Albrinck (2000)".
- Aldrich, Douglas. (1999). *Mastering the digital marketplace - practical strategies for competitiveness in the new economy*. New York: John Wiley & Sons. [BM].
- Allen, Franklin; Gale, Douglas. (1999). *Diversity of opinion and financing of new technologies*. [en línea]. The Wharton School – University of Pennsylvania. Publicado Marzo 10, 1999. < <http://fic.wharton.upenn.edu/fic/papers/98/9830.pdf> > [Consulta; 12.07.05].
- Alvez de Queiroz, Inés. (2005). *DBE business modeling language. SME needs and functional requirements*. CE Information Society Technology. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Alvez de Queiroz (2005)".
- Amor, Daniel. (2000) *La revolución e-business. Claves para vivir y trabajar en un mundo Interconectado*. Prentice Hall. Pearson Educación. Buenos Aires. p.7. [BM].
- Anajana C. S. (2003). *Internet business models*. [en línea] < [http://stylusinc.com/website/business\\_models.htm](http://stylusinc.com/website/business_models.htm) > [Consulta : 04.04.06]. CD-ROM ref. "Anajana (2003)".
- Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Irwin. Homewood. II. Citado por Chesbrough (2002).
- Andrieu, Oliver. (1997). *Cómo buscar y encontrar en Internet*. Ed. Gestión 2000 S.A. Barcelona. [BM].
- Aneas, A.; Simmons, G.; Lambert, J. y Myers, S. (2005). *Competencia global*. Diaz de Santos. Madrid. [BM].
- ANONIMO. *What is business studies?* [en línea] < <http://www.wowessays.com/dbase/ab1/utv113.shtml> >. [Consulta: 16.09.06]. CD-ROM ref. "Anónimo - What Is Business Studies?"
- Anshoff, Igor. (1965). *Corporate strategy*. McGraw Hill. Nueva York.

- Ansoff, Igor. (1957). *Strategies for diversification*, Harvard Business Review, Vol. 35 Issue 5, Sep-Oct 1957.
- Ansoff, Igor. *Matriz de Ansoff*. [en línea] < [http://en.wikipedia.org/wiki/Ansoff\\_matrix](http://en.wikipedia.org/wiki/Ansoff_matrix) > [Consulta: 16.12.06]. CD-ROM ref. "Matriz de Ansoff".
- Applegate, Lynda M. (2001). *E-business models: making sense of the Internet business landscape*. Publicado en el Cap.3 del libro de Gary W. Dickson & Gerardine DeSanctis (Editores). *"Information Technology and the Future Enterprise: New Models for Managers"*. Prentice-Hall. 2001. Citado por Viehland (2002).
- Arthur, Brian W.; Polak, Wolfgang. (2004). *The evolution of technology within a simple computer model*. Santa Fe Institute. USA. [en línea-link roto]. CD-ROM ref."Arthur y Polac (2004)".
- Arthur, W.B.; Durlauf, S.; Lane, D.. (1997). *The economy as an evolving complex system*. Addison-Wesley. (1997). [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Arthur, Durlauf & Lane (1997)".
- Asti Vera, Armando. (1968). *Metodología de la investigación*. Editorial Kapelusz. S.A. Buenos Aires. [BM].
- Arzuaga, Gonzalo y Arzuaga, Fernando. (2001). *Casos destacados.com*. Gestatio. Buenos Aires. [BM].
- Arzuaga, Gonzalo. (2001). *Marketing en Internet. Estrategias básicas para destacarse on-line*. Sudamericana. Buenos Aires. [BM].
- Awad. Elías. (2007). *Comercio electrónico. Manual fundamental*. Pearson-Prentice Hall & Anaya Multimedia. Madrid. [BM].
- Axelrod, Robert y Cohen, Michael. (2000). *Harnessing complexity. Organizational implications for a scientific frontier*. Basic Books. Perseus Books Group. Nueva York. [BM].
- Bagchi, Sugato; Tulske, Bill. (2000). *E-business models: integrating learning from strategy - development experiences and empirical research*. 20th Annual International Conference of the Strategic Management Society. Vancouver. Octubre 2000. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Bagchi (2000)".
- Ballon, P.; Lemus, S.; Van De Pas, R. (2001). *Business models for next-generation wireless services*. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Ballon (2001)".
- Bambury, Paul. (1998). *A taxonomy of internet commerce*. [en línea]. E-zine First Monday, Vol 3, No.10. Octubre 1998. < [http://firstmonday.org/issues/issue3\\_10/bambury](http://firstmonday.org/issues/issue3_10/bambury) > .[ Consulta : 4.02.04.]. CD-ROM ref. "Bambury (1998)".

- Barbería, María E. (1996). *Como hacer una monografía*. Valletta Ediciones. Buenos Aires. [BM].
- Barker, Jolyon; Cooper, Tony. (2000). *Competing in the digital economy*. Andersen Consulting. Londres. [BM].
- Baron, James; Burton, Diane y Hannan, Michael (2001). *How Start-ups Hire, Organize, and Keep Their Employees*, Sloan School of Management. MIT, April, 2001. [en línea]. < <http://web.mit.edu/ipc/www/burton.pdf> >. [Consulta: 06.06.06].
- Baron, James; Burton, Diane; Hannan, Michael. *The Road Taken: The Origin and Evolution of employment Systems in High-Tech Firms*. Institutional and Corporate Change. [en línea-link roto]. [Consulta : 18.02.04]
- Bartelt, Andreas y Lamensdorf, Wilfried. (2001). *A multi-Criteria Taxonomy of Business Models in Electronic Commerce*. University of Hamburg. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Bartelt & Lamensdorf (2001)".
- Baryshnikova, Valeria. (2003). *Business models in the digital economy*. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Baryshnikova (2003)".
- Battram, Arthur. (2001). *Navegar por la Complejidad. Guía básica sobre la teoría de la complejidad en la empresa y la gestión*. Ed.Granica. Barcelona. [BM].
- Bauman, Zygmunt. (2002). *Modernidad Líquida*. Ed. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires. [BM].
- Beam, Carrie. Segev, Arie. (1997). *Automated Negotiations. A Survey on the State of the Art*. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Beam & Segev (1997)".
- Beam, Carrie. Segev, Arie. (1996). *The Rise of Electronic Commerce: Contributions from Three Factors*. Fisher Center for Information Technology & Management - Haas School of Business - University of California, Berkeley. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Beam-Segev (1996)".
- Belew, Shannon y Elad, Joel. (2006). *Starting an Online Business. All-in-one desk reference for Dummies*. Wiley Publishing Inc. New Jersey. [BM].
- Bell, H.; Tang. N.K.H. (1998). *The effectiveness of commercial Internet web sites: A user's perspective*. Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy. 1998. Citado por "Dholakia, Dholakia & Kshetri (2004)".
- Bergholtz. Maria; Jayaweera, Prasad; Johannesson, Paul; Wohed, Petia. (2002). *Process Models and Business Models – a unified framework*. Department of Computer and Systems Sciences. Stockholm University & Royal Institute of Technology. Kista, Suecia. 2002. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Bergholtz (2002)".

- Bernhut, Steven. *An interview with Charles Handy*. (2004). [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Bernhut (2004)".
- Berreby, David. (1996). *Between Chaos and Order: What Complexity Theory Can Teach Business*. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Barreby (1996)".
- Bidgol, Hossein (Compilador). (2003). *The Internet Encyclopedia*. (3 volúmenes). Wiley. Nueva York.
- Bishop, Bill. (1999). *Strategic Marketing for the Digital Age. Grow Your Business with Digital and Online Technology*. HarperCollins. Toronto. [BM].
- Bloch, Michael; Pigneur, Yves; Segev, Arie. (1996). *On the Road of Electronic Commerce - a Business Value Framework, Gaining Competitive Advantage and Some Research Issues*. The Fisher Center for Information Technology & Marketplace Transformation - University of California, Berkeley.USA. & Ecole des HEC - University of Lausanne - Lausanne. Suiza. Marzo 1996. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Bloch (1996)".
- Borges, Jorge Luís. (1942). *Funes el Memorioso*. [en línea] < <http://www.literatura.us/Borges/Funes.html> >.CD-ROM ref. "Borges (1942)".
- Bouwman, Harry. (2003). *State Of the Art on Business Models*. Telematica Institut, TU Delft, TNO, KPN Research. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Bouwman (2003)".
- Bradner, Erin; Mark, Gloria. (2003). *Why Distance Matters: Effects on Cooperation, Persuasion and Deception*. Universidad de California, Irvine. 2003. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Bradner& Mark (2003)".
- Brandenburger, Adam M. y Stuart, Harborne.W (1996). *Value-based Business Strategy*. *Journal of Economics & Management Strategy*, 1996, vol. 5, issue 1, pages 5-24 [en línea]. < <http://econpapers.repec.org/scripts/search.asp?ft=brandenburger> >.[Consulta: 25.11.06]. CD-ROM ref. "Brandenburger (1996)".
- Braunstein, Mark y Levine, Eduard. (2000). *Deep Branding on the Internet. Applying heat and pressure online to ensure a lasting brand*. Prima Venture. Prima Publishing. Roseville. California. [BM].
- Burgess, Lois; Cooper, Joan. (1999). *E-Commerce: A Report on Emerging Business Models*. School of Information Technology and Computer Science. University Of Wollongong. NSW. Australia. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Burgess &Cooper (1999)".
- Burke, Edmund B. (2000). *A Dialogue on Local Interests and National Commerce*. [en línea]. < [http://www.acm.org/ubiquity/views/e\\_burke\\_1.html](http://www.acm.org/ubiquity/views/e_burke_1.html) >. [Consulta: 12.06.06]. CD-ROM ref. "Burke (2000)".

- Burnham, Bill. (1999). *How to Invest in e-commerce Stocks*. McGraw-Hill. Nueva York. [BM].
- Burnham, Bill. (1999). *E-Commerce (comercio electrónico) en el Marketing Internacional*. Desarrollado en base a material publicado en el libro “*How to Invest in e-commerce Stocks*” de Bill Burnham, publicado en 1999 por McGraw-Hill. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. “Burnham (1999)”.
- Bustamante, Enrique (coordinador). (2003). *Hacia un Nuevo Sistema Mundial de Comunicación. Las Industrias Culturales en la Era Digital*. Gedisa. Barcelona. [BM].
- Butler, Leigh. (2004). *Choosing A Business Model For Your Online Business*. [en línea] < [http://www.icbs.com/KB/internet/kb\\_internet-choosin%20q-a-business-model.htm](http://www.icbs.com/KB/internet/kb_internet-choosin%20q-a-business-model.htm) >. [Consulta : 28.03.07]. CD-ROM ref. “Butler (2004)”.
- Bygdeson, Jonas. (1999). *Using the Internet as a tool for international businesss*. The Swedish Trade Council. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. “Bygdeson (1999)”.
- Caballero, Ricardo; Krishnamurthy, Arvind. (2006). *Flight to Quality and Collective Risk Management*. [en línea-link roto]. CD-ROM ref.”Caballero & Krishnamurthy (2006)”.
- Camponovo, Giovanni; Pigneur, Yves. (2003). *Business Model Analysis Applied to Mobile Business*. The University of Lausanne (2003). [en línea-link roto]. CR-ROM ref. “Camponovo & Pigneur (2003)”.
- Casadesus-Masanell, Ramon y Ricart, Joane (2007). *Competing Through Business Models*. IESSE Business School. Universidad de Navarra, España. CD-ROM ref. “Casasesus (2007)”.
- Casale, Fernando y Katcheroff, Gustavo. (1998). *Manual de Creación de Páginas Web*. MP Ediciones. Buenos Aires. [BM].
- Cernuschi, Félix y otros. (1968). *Teoría de Errores de Mediciones*. EUDEBA. Buenos Aires. [BM].
- Chan Kim W. y Mauborgne, Renée. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Norma. Bogotá. [BM].
- Chen, S. (2001). *Strategic Management of e-Business*. Chichester. Wiley & Sons.
- Chesbrough, Henry y Rosenbloom, Richard S. (2002). *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corp. Technology spin-off companies*. Industrial and Corporate Chance. Vol.11. Number 3, pp.529-559. [el línea-link roto]. CD-ROM ref. “Chesbrough, & Rosenbloom (2002)”.
- Chin Rosado, José R. (2002). *Tecnología*. [en línea]. < [www.monografias.com](http://www.monografias.com) > CD-ROM ref. “Chin Rosado (2002)”.

- Chinn, Menzie D., Frarlie, Robert W. (2004). *The Determinants of Global Digital Divide: A Cross-Country Analysis of Computer and Internet Penetration*. Institute for the Study of Labor IZA. Economic Growth Center. Yale University. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Chinn & Frarlie (2004)".
- Chiou-Pirng Wang; Kwai Chow Chan. (2003). *Analyzing the Taxonomy of Internet Business Models Using Graphs*. [en línea] < [http://www.firstmonday.dk/issues/issue8\\_6/wang/](http://www.firstmonday.dk/issues/issue8_6/wang/) >. Albany State University. Albany. Georgia. USA. [Consulta : 06.06.06.]. CD-ROM ref. "Chiou-Pirng (2003)"
- Chircu, A.M. ; Kauffman, R.J. (1999). *Strategies for Internet Middlemen in the Intermediation / Disintermediation / Reintermediation Cycle, Electronic Markets*. 1999. Citado por Dey (2003).
- Christensen y Rosenbloom. (1995). *Explaining the attacker's advantage: technological paradigms, organizational dynamics, and the value network*. Research Policy. 24. Citada por Chesbrough & Rosenbloom (2002).
- Christensen, C (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School. Boston. Ma. (1997). Citada por Chesbrough (2002).
- Choi, S.Y., Stall, D y Whinston, A (2003). *The Economic of Electronic Commerce*. New Riders (e-book). CD-ROM ref. "Choi (1993)".
- Clinton, William y Gore, Albert Jr. (1997). *Framework for Global Electronic Commerce*. Presidencia de los Estados Unidos de Norteamérica. Washington, D.C. Julio 1, 1997. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Clinton-Gore (1997)"
- Clinton, William y Gore, Albert Jr. (2000). *From Global Digital Divide to Digital Opportunity*. Presidencia de los Estados Unidos de Norteamérica. Washington, D.C. Julio 22,2000. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Clinton- Gore (2000)".
- Cockfield, Arthur. (2001). *Transforming the Internet into a Taxable Forum. A Case Study in E-Commerce Taxation*. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Cockfield (2001)".
- Colico Savio, Daniel. (2001). *Modelos de Negocio en Internet*. 2001 [en línea] < <http://www.redcientifica.com/dos/doc200111180001.html> >. [Consulta: 12.11.06]. CD-ROM ref. "Colico Savio (2001)".
- Comin, Diego; Hobijn, Bart. (2003). *Cross-Country Technology Adoption: Making the Theories Face the Facts Starr Center for Applied Economics*. Department of Economics. Faculty of Arts and Science. New York University. New York. USA. Julio 2003. [en línea-link roto].
- Cortada, J.W., Hargraves, T. S.,y Wakin, E. (1999). *Into the Networked Age: How IBM and other firms are getting there now*. Oxford University Press. Nueva York. USA.

- Cronin, Mary J. (1994). *Doing Business on the Internet. How the Electronic Highway is Transforming American Companies*. Van Nostrand Reinhold. Thomson Publishing Company. New York. [BM].
- Culliname, Tim. (1999). *Paving the way to the Knowledge Economy*. Nueva Zelanda. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Culliname (1999)".
- Cuyas, Arturo. (1960). *Diccionario Revisado Inglés-Español y Español-Inglés*. Appleton-Century-Crofts. Nueva York. [BM].
- D'ALESSIO / IROL. *Internet Argentina 2005 – 2006*. [en línea-link roto]. CD-ROM ref: "D'Alessio 2006".
- Dacach, José C. *Impacto de Internet en Modelos de Negocio*. [en línea] < [Http://www.emagister.com/frame.cfm?page=user\\_matricula&id\\_user=66853090040268665550525066484566&id\\_curso=52090020050252566967506650694565&id\\_centro=27422070033149505256526748524548&url\\_frame=http://www.deltaasesores.com/prof/PRO255.html](http://www.emagister.com/frame.cfm?page=user_matricula&id_user=66853090040268665550525066484566&id_curso=52090020050252566967506650694565&id_centro=27422070033149505256526748524548&url_frame=http://www.deltaasesores.com/prof/PRO255.html) >. [Consulta : 25.02.07]. CD-ROM ref."Dacach (S/F) ".
- Dacach, José C. (2000). *Modelos de Negocio en Internet*. < <http://delta.hypermart.net/prof/PRO111.htm> >. [Consulta : 10.06.03]. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Dacach (2000)".
- Deal, Jack. (2004). *Business Models*. [en línea] < <http://www.dealconsulting.com/solutions/models.html> >. [Consulta: 26.04.06.]. CD-ROM ref."Deal (2004)" .
- De la Fuente Silva, Leopoldo. (2001). *Impacto de la Tecnología*. [en línea]. < [www.Monografias.com](http://www.Monografias.com) >. CD-ROM ref."de la Fuente Silva (2001)".
- De la Rica, Enrique.(2000). *Marketing en Internet y e-business*. AMAYA. Madrid. [BM].
- Del Barrio, Luís. (2000). *E-negocios. Las 10 claves para hacer negocios con éxito y vender más en Internet*. Gestión 2000. Barcelona. [BM].
- Delgado, Carlos. (2001). *La simulación aplicada a la enseñanza de la dirección de proyectos*. Meltom Technologies Inc. [en línea]. < <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=636> >. CD-ROM ref." Delgado (2001)".
- Demers, Elizabeth y Lev, Baruch. (2001). *A Rude Awakening : Internet Shakeout in 2000*. Kluwer Academic Publishers. The Netherlands. [en línea-link roto]. CD-ROM ref : " Demers (2001)".
- Dey, Asoke. (2003). *Place to Space Business Model: Will they guide managers to Success in Ecommerce Today?* Carlson School of Management. University of Minnesota. [en línea-link roto]. CD-ROM ref."Dey (2003)".

- Dholakia, N., Dholakia, R.R. y Kshetri, N. (2004). *Internet Diffusion*. February 2003. Prepared for The Internet Encyclopedia, edited by Hossein Bidgoli, New York: Wiley, 2003.
- DMCA (1998). *Digital Milenium Copyright Act of 1998*. Copyright Office Summary. Diciembre 1998. [en línea-link roto]. CD-ROM ref “DMCA (1998)”.
- Doz, Yves; Santos, José y Williamson, Meter. (2000). *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*. [en línea]. < [http://www.acm.org/ubiquity/book/y\\_doz\\_1.html](http://www.acm.org/ubiquity/book/y_doz_1.html) >. [Consulta: 06.06.06]. CD-ROM ref “Doz (2000)”.
- Dubosson-Torbay M., Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2001). *eBusiness Model Design, Classification and Measurements*. IUMI / INFORGE. HEC Lausanne. Suiza. Publicado: 18.04.2001. [en línea-link roto]. Texto completo en Bibliografía en CD-ROM ref.” Dubosson-Torbay, Osterwalder y Pigneur (2001).”
- Drucker, Peter.F. (2002). *Knowledge – worker productivity – the biggest challenge*. California Management Review. Winter, citado por Tonchia (2002).
- Drucker, Peter.F. *Biografía*. [en línea] < [http://es.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Drucker](http://es.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker) > [Consulta: 06.06.06].
- Drucker, Peter.F. (1999). *Beyond the Information Revolution* - 99.10; Volume 284, No. 4; page 47-57. The Atlantic Monthly. Oct.1999. [en línea-link roto]. CD-ROM ref “Drucker (1999)”.
- DTI. (2000). *Business In The Information Age International Benchmarking Study 2000*. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. “DTI (2000)”.
- Dutta, Soumitra y Segev, Arie. (1999). *Business Transformation on the Internet*. Working Paper 98-WP-1035. INSEAD & Haas School of Business, UC Berkeley, Berkeley, CA. Enero1999. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. “Dutta & Segev (1999)”.
- Dutta, Soumitra y Segev, Arie. (1999<sup>a</sup>). *Transforming Business in the Maketspace: The 1998 Internet 100*. CITM Working Paper 1035-WP-1999.1999.(Dutta & Segev-1999). [en línea-link roto]. CD-ROM ref. “Dutta & Segev (1999a)”.
- Dutta, Soumitra, Kuan, Stephen y Segev, Arie. (1998). *Business Transformation in Electronic Commerce: A study of Sectoral and Regional Trends*. CITM Working Paper 1035-WP-1998.1998. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. “Dutta, Kwan & Segev (1998)”.
- Eco, Umberto. (1995). *Como se hace una Tesis. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*. Gedisa Editorial. Barcelona. España. [BM].
- E-FACTORS NEWSLETTER. (2003). E-business Models Defined. Número 3. 09/05/03. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. “E-FACTOR (2003)”.

- EFF (2007). *Making P2P Pay Artists*. Electronic Frontier Foundation Media Release. [en línea – link roto]. CD-ROM ref. “EFF (2007)”.
- Eglash, Joanne. (2001). *How to Write a.com Business Plan*. McGraw Hill. Nueva York. [BM].
- Eisenmann, Thomas. (2002). *Internet Business Models: Text and Cases*. McGraw-Hill Irwin. Nueva York.
- Elliot, Steve. (2002). *Electronic Commerce: B2C Strategies and Models*. Chichester: Prentice-Hall.
- Etkin, Jorge. (2005). *Gestión de la Complejidad, La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Gránica, Buenos Aires. [BM].
- Evans, Philip; Wurster, Thomas S. (2000-a). *Blown to Bits - How the New Economics of Information Transforms Strategy* (Nota). [en línea-link roto]. CD-ROM ref. “Evans & Wurster 2000”.
- Evans, Philip; Wurster, Thomas S. (2000). *Blown to Bits - How the New Economics of Information Transforms Strategy*. The Boston Consulting Group & Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts. [BM].
- Evans, Philip; Wurster, Thomas S. (2000-b). *Click Boom-The next Generation of e-commerce Strategy*. Ivey Business Journal. 2000. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. “Evans & Wurster (2000b)”.
- Evans, Philip; Wurster, Thomas S. (2000c). *Thinking Strategically About E-Commerce*. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. “Evans & Wurster 2000c”.
- Fajardo, Jorge. (2000). *Fundamentos de e-commerce para Pymes*. MP Ediciones. Buenos Aires. [BM].
- Falco, Sebastián A. (2004). *Tecnología*. Universidad Tecnológica Nacional. Facultad Regional Santa Fé. Ingeniería Mecánica. < [www.monografias.com](http://www.monografias.com) >. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. “Falco (2004)”.
- Farrell, Diana. (2003). *The Real New Economy*. McKinsey Global Institute. Harvard Business Review. Oct.2003. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. “Farrell (2003)”.
- Farris, P.; Bendle, N; Pfeifer, P y Reibstein, D. (2006). *Marketing Metrics*. Wharton School Publishing & Pearson Education. New Jersey. [BM].
- Feathestone, Michael y Ellis, Allan. (2005). *The Abundance of Simple Business Models on the World Wide Web*. CD-ROM ref. “Feathestone (2005)”.
- Feeny, David. (2001). Making business sense of the e-opportunity. MIT Sloan Management Review. Winter 2001. Vol. 42, No. 2, p. 41–51. [en línea]. <<http://sloanreview.mit.edu/smr/issue/2001/winter/3/>>. [Consulta: 03.02.07].

- Feld, Fabián. (1999). *Introducción al Marketing en Internet*. MP Ediciones. Buenos Aires. [BM].
- Feldman, Stuart. (2000). *Mobile Commerce for the Masses*. IEEE Internet Computing. Nov/Dec 2000. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Feldman (2000)".
- Fingar, Peter y Aronica, Ronald. (2001). *The Death of e and the Birth of the Real New Economy. Business Models, Technologies & Strategies for the 21<sup>st</sup>.Century*. Meghan-Kiffer Press. Tampa. [BM].
- Fiore, Frank. (2003). *e-Marketing for the IT Professional, Part 10: Customer Loyalty and Cross-Selling Strategies*. < <http://www.informit.com> >. [Consulta : 02.03.06]. [en línea-link roto] . CD-ROM ref. "Fiore (2003)" .
- Fiore, Frank. (2001). *Rules for Success in the New Economy # 1: Sell Anywheree*. [en línea-link roto]. CD-ROM ref."Fiore (2001)".
- Fiore, Frank. (2001). *Rules for Success in the New Economy # 5: Sell at Any Price*. [en línea-link roto]. CD-ROM ref."Fiore 1 (2001)".
- Fligstein, Neil (7). *Work in the Post Industrial Economy of California*. Department of Sociology, University of California, Berkeley, California. USA. Agosto 2002. [en línea] < <http://sociology.berkeley.edu/faculty/fligstein/index.html> > [Consulta: 03.03.06].
- Fligstein, Neil (9). Markets and Politics: A political-Cultural Approach to Market Institutions. *American Sociological Review* 61:656-673, Agosto 1996. [en línea] < <http://sociology.berkeley.edu/faculty/fligstein/index.html> > Consulta: 03.03.06.
- Fligstein, Neil (10). *Is Globalization the Cause of the Crises of Welfare States?* Department of Sociology. University of California. Berkeley. California. USA. Octubre 1998. [en línea] < <http://sociology.berkeley.edu/faculty/fligstein/index.html> > [Consulta: 03.03.06].
- Fortino, Marcelo. (2004). *Los Modelos de Negocios para Internet*. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Fortino (2004)".
- Fortino, Marcelo. (2006). *Introducción al E-commerce, modelos de negocios y logística*. [ en línea] < <http://www.milarepa.com.ar> >.CD-ROM ref. "Fortino (2006)" .
- Fox, Geoffrey y Pallickara, Shrideep. (2002). *Peer-to-Peer Interactions in Web Brokering Systems*. Issue 15 (May 28 - June 3, 2002). [en línea] < [http://www.acm.org/ubiquity/views/g\\_fox\\_2.html](http://www.acm.org/ubiquity/views/g_fox_2.html) > [Consulta: 03.03.06]. CD-ROM ref: "Fox & Pallickara (2002)".

- Fowler, Alan. (2000). *Modeling, simulation and Innovative design in complex adaptative business management systems*. [en línea-link roto]. CD-ROM ref “Fowler (2000)”.
- Galbraith, Jay R. (1995). *Designing Organizations: An executive Briefing on Strategy, Structure, and Process*. Jossey-Bass. San Francisco.
- García, Rolando. (2006). *Sistemas complejos. Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria*. Gedisa Editorial. Barcelona. [BM].
- Gates, William. (1995). *The Road Ahead*. Pinguin Book. Saint Paul. [BM].
- Gebauer, Judith; Segev, Arie. (2001). *Changing Shapes of Supply Chains – How the Internet Could Lead to a More Integrated Procurement Function*. Haas School of Business. University of California, Berkeley. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. “Gebauer (2001)”.
- Gerber, Michael E. (2003). *The E-Myth Mastery. The seven essential disciplines for building a world class company*. Harper-Collins. Nueva York. [BM].
- Germany, Ronda y Muralidharan, Raman. (2001). *The Tree Phases of Value Capture. Finding Competitive Advantage in the Information Age*. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. “Germany & Muralidharan (2001)”.
- Ghemawat, Pankaj y Leviantal, Daniel. (2006). *Choice Interactions and Business Strategy*. Harvard Business School & The Wharton School. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. “Ghemawat y Leviantal (2006)”.
- Ghosemajumder, Shuman. (2002). *Advanced Peer-Based Technology Business Models*. Massachusetts Institute of Technology- Sloan School of Management. [en línea-link roto]. CD-ROM ref “Ghosemajumder (2002)”.
- Ghosemajumder, Shuman. (2003). *Open Music Model*. El aporte de este autor esta basado en el material original desarrollado por él mismo en “*Advanced Peer-Based Technology Business Models*” (2002), MIT Sloan School of Management. [en línea-link roto]. CD-ROM ref “Ghosemajumder (2003)”.
- Glowa, Tim. (2001). *The Marketing Strategy of e-Travel Services: The case of Travelocity* (White Paper). [en línea-link roto]. CD-ROM ref. “Glowa (2001)”.
- Gogburn, Derrick. (2000). *Global Electronic Commerce: Information Policy and Strategy*. University of Michigan. School of Information. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. “Gogburn (2000)”.
- Gordijn, J.; Akkermans, H. y Van Vleit, H. (2000a). *Business Modelling is not Process Modelling*. 12<sup>th</sup> International Conference on Knowledge Engineering and Knowledge Management, EKAW-2000; 2-6 Oct 2000; Juan-les-Pins, Francia. Citado por Lambert (2003).

- Gordijn, J.; Akkermans, H.; Van Vleit, H (2000b). *What is an electronic business model?* 12<sup>th</sup> International Conference on Knowledge Engineering and Knowledge Management, EKAW-2000; 2-6 Oct 2000; Juan-les-Pins, Francia Citado por Lambert (2003) ].
- Gordijn, Jaap y Akkermans, Hans. (2001). *Designing and Evaluation E-Business Models*. IEEE. Julio / Agosto 2001. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Gordijn & Akkermans (2001)".
- Gordijn, Jaap. (2002). *Value-based Requirements Engineering. Exploring Innovative e-Commerce Ideas*. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Gordijn (2002)".
- Gordijn, Jaap ; Osterwalder, Alexander ; Pigneur, Yves. (2005). *Comparing two Business Model Ontologies for Designing e- Business Models and Value Constellations*. 18th Bled e-Conference e-Integration in Action. Bled, Slovenia, June 6 - 8, 2005. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Gordijn, Osterwalder y Pigneur (2005)".
- Hamel, Gary y Prahalad, C.K. (2001). *Compitiendo por el Futuro*. Ariel.
- Hamel, Gary y Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business Review. Julio-Agosto 1994. [Reprint 94403]. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Hamel y Prahalad-HBR (1994)".,
- Hamel, Gary. (2001). *Liderando la Revolución*. Norma.
- Hammer, Michael y Champy, James. (2003). *Reengineering the Corporation : A manifesto for Business Revolution*. Harper-Collins Publishers. Nueva York.
- Hansen, M; Mathews, B; Mosconi, P y Sankaran, V. (2001). *A Buyer's Guide to B2B Markets*. The McKinsey Quarterly 2001. Número 2. ]. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Hansen (2001)".
- Hartman, Armir; Sifonis, John. (2000). *Net Ready: Strategies for Success in the E-economy*. McGraw-Hill. Nueva York.
- Hazra, Jishnu; Mahadevan, B.; Seshadri, S. (2002). *Pricing and Capacity Allocation Strategies of Suppliers in an Electronic Market*. Indian Institute of Management. Banglore. India. [en línea]. < <http://www.iimb.ernet.in/~mahadev/hms.pdf> > [Consulta: 12.11.06]. CD-ROM ref."Hazra (2002)".
- Hedman, Jonas; Kalling, Thomas. (2001). *The Business Model: A Means to Understand the Business Context of Information and Communication Technology*. Department of Informatics. School of Economics and Management, Lund University. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Hedman (2001)".
- Henderson, R; y Clark, K. (1990). *Architectural Innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms*. Administrative Science Quarterly. 35. 9-30 (1990). Citada por Chesbrough (2002).

- Herrera Blanca, Carlos (2007). *Estrategias de Negocios Electrónicos*. Promexico. Presentacion PPT. CD-ROM ref. "Herrera Blanca (2007)".
- Honore, C. (2000). *An Interview with Charles Handy*. [en línea]. Parte 1: < [http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle\\_id=217](http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle_id=217) > [Consulta : 05.11.06]. CD-ROM ref. "Honore (2000) -Parte1"
- Honore, C. (2000). *An Interview with Charles Handy*. [en línea]. Parte 2: < [http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle\\_ID=238](http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle_ID=238) >. [Consulta: 05.11.06]. CD-ROM ref. "Honore (2000)-Parte 2".
- Hoque, Faisal. (2000). *E-Enterprise: Where to Begin? - Applying Principles of Modeling, Knowledgebase and Decision-Making Infrastructure*. Enamics. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Hoque (2000)".
- Hock, Dee. (2001). *El Nacimiento de la Era Caórdica*. Ed. Granica. Barcelona. [BM].
- HYPERION (2004) (White Paper). *Predicting the Future Impact of Your Decisions: Sans Hocus Pocus*. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "HYPERION (2004)".
- IMPROVEN (White Paper). (2002). *Internet, ¿Revoluciona la Manera de hacer Negocios?*. [en línea-link roto]. CD-ROM ref "IMPROVEN (2002)".
- Jaklik, Juric y otros. (2002). *Evaluation of Alternative E-Business Models By Business Process Simulation Modeling*. [Business Informatics Institute. University of Ljubljana, Facultad de Economía. SLOVENIA. CROATIA. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Jaklic (2002)".
- Janal, Daniel S. (2000). *Marketing en Internet. Como lograr que la gente visite, compre y regrese a su sitio Web*. Prentice Hall. Pearson Education. Méjico. [BM].
- Jaques, Elliot (2000). *La Organización Requerida*. Granica. Buenos Aires. [BM].
- Jetin, Bruno. *La Tasa Tobin: una idea generosa, aplicable y eficaz*. [en línea] < <http://cablemodem.fibertel.com.ar/rafaellevy/texto6.doc> > [Consulta: 06.06.06.]. CD-ROM ref. "Jetin-Tasa Tobin"
- Joffe, Hilda. (2002). *Japanese Business Models for Electronic Commerce — Laying the Foundation of a Ubiquitous Networking Infrastructure with Mobile Phones and Convenience Stores*. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Joffe (2002)".
- JOURNAL OF ELECTRONIC MARKETS (2004). *Who uses Business Model Approach?*. [Consulta: 13.03.2004]. CD-ROM ref. "JOURNAL OF ELECTRONIC MARKETS (2004)".
- Judge, Paul. (1997). *Boston's route 128: complementing Silicon Valley*, [en línea]. Business Week, Agosto 13, 1997. < <http://www.businessweek.com/1997/34/b354197.htm> >. [Consulta: 06.06.06.]. CD-ROM ref. "Judge (1997)".

- Jutla, D.N.; Bodorik, P.; Wang, Y. (1999). *Web E.C.: A Benchmark for the Cybermediary Business Model in E-Commerce*. IMSA 1999: 388-392. Citado por "Vassilopolou (2003)".
- Katcheroff, Gustavo. (2000). *Cómo crear un Sitio Web. La guía definitiva para llevar su empresa a Internet*. MP Ediciones. Buenos Aires. [BM].
- Kalakota R, ; Robinson, M. (1999). *E-Business Roadmap for Success*. Reading: Addison Wesley Longan, Inc.
- Kantt, Natalie. *El auge del MP3 va terminando con las disquerías*. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "LA NACIÓN (04.03.2007)".
- Kaplan, Steven; Sawhney, Mohanbir. (1999). *B2B E-Commerce Hubs: Towards Taxonomy of Business Models*. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Kaplan (1999)".
- Kaplan. Robert S.; Norton, David P. (1992). *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review. Reprint 92105. Ene/Feb. 1992. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Kaplan & Norton (1992)":
- Kauffman, Stuart. *El Poder de los Modelos*. Revista Gestión. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Kauffman-Gestión".
- Kazimer, Leonard J. *Estadísticas Aplicada a la Administración y a la Economía*. McGraw-Hill. México. 1978. [BM].
- Kelly, Kevin. (1998). *New Rules for the New Economy*. [en línea]. < <http://www.fruqalmarketing.com/dtb/kevinkelly.shtml> >. CD-ROM ref "Kelly (1998)".
- Kelly, Kevin. (1998). *Out of Control: The New Biology of Machines, Social Systems and the Economic World*. [en línea]. < <http://www.kk.org/outofcontrol/contents.php> > [Consulta: 27.07.05.].
- Kerrigan,R.; Roegner,E.; Swinford,D. y Zawada, C. (2001). *B2B Basics*. McKinsey Quarterly 2001. Number 1. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Kerrigan (2001)".
- KlInnear y Taylor, Investigación de Mercados, Primera Edición. McGraw Hill, Bogotá, Colombia, 1981 Cap 8 - págs 217 a 221.
- Kliksberg, Bernardo. (2005). *Más Ética, Más Desarrollo*. Temas Grupo Editorial. Buenos Aires. [BM].
- KNOWLEDGE@WHARTON. (2006). *Complexity in Products and Services: Good or Bad, Depending on How You Manage It*. [en línea]. < <http://knowledge.wharton.upenn.edu> >. CD-ROM ref. "WHARTON (2006)".
- Kosko, Bart. (1999). *The Fuzzy Future. From society and science to heaven in a chip*. Harmony Books. Nueva York. [BM].
- Kogut, Bruce (ed.). (2003). *The Global Internet Economy*. Massachusetts Institute of Technology & The MIT Press. Cambridge, Massachusetts. Londres. [BM].

- Kotler, Phillip. (2000). *Dirección de Marketing. Edición del Milenio*. Prentice Hall & Pearson Education. Méjico. [BM].
- Kotler, Phillip. Y Lane, Kevin. (2006). *Dirección de Marketing*. [12 Edición]. Prentice Hall & Pearson Education. Méjico. [BM].
- Krishnamurthy, Sandep. (2003). *A managerial overview of open source software*. University of Washington. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Krishnamurthy (2003)".
- Ku, Raymond. (2001). *The Creative Destruction of Copyright: Napster and the New Economics of Digital Technology*. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Ku (2001)".
- Khun, Thomas. (1971). *La Estructura de las Revoluciones Científicas*. Editorial Fondo de Cultura Económica. Méjico. [BM].
- Kviselius, Niklas Z. (2003). *Modeling International Contacts and Entry Strategies*. Center for Information and Communication Research. Stockholm School of Economics. [en línea-link roto]. CD-ROM ref."Kviselius (2003)".
- Lambert, Susan. (2003). *A Review of the Electronic Commerce Literature to Determine the Meaning of the Term "Business Model"*. School of Commerce. Flinders University of South Australia. [en línea-link roto]. CD-ROM ref."Lambert (2003)".
- Lanza, Sheri.R. (2001). *International Business Information on the Web*. Medford: Cyber Age Books. New Jersey. [BM].
- Landsburg, Steven. (1993). *Armchair Economist: Economics and Everyday Experience*. The Free Press. New York. 1993. [en línea]. < [http://www.amazon.com/gp/reader/0029177766/ref=sib\\_dp\\_pt/002-1885537-2496838#reader-link](http://www.amazon.com/gp/reader/0029177766/ref=sib_dp_pt/002-1885537-2496838#reader-link) >. [Consulta: 03.11.06.]
- Larsen, Michael H. (2003). *E-Business Models*. Presentación 18.02.03 - Center for Electronic Commerce, Copenhagen Business School. [Consulta: 27.05.04.]. [en línea-link roto]. CD-ROM ref."Larsen (2003)".
- Laudon, Kenneth y Traver, Carol. (2001). *E-commerce: Business, Technology and Society*. Addison-Wesley. 2001, pág. 67-82. [BM].
- Lavoie, Brian y O'Neil, Edward (1999). *How "World Wide" Is the Web? - Trends in the Internationalization of Web Sites*. [en línea]. < <http://digitalarchive.oclc.org/da/ViewObject.jsp?objid=0000003496> > [Consulta: 03.01.07]. CD-ROM ref. "Lavoie & O'Neill (1999)".
- Lee, Kyoung Jun. (2003). *Business Model: Research and Education Issues*. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Lee (2003)".

- Leuf, Bo. (2002). *Introduction to Peer Architectures*. Addison Wesley Professional. [en línea] < <http://www.informit.com/articles/article.asp?p=29238&seqNum=2&rl=1> > [Consulta: 24.01.07.]. CD-ROM ref. "Leuf (2002)".
- Levy, Mitchell. (2004). *Business Models and Value Webs - Management Perspective*. < <http://ecmgt.com/jul2001/management.perspective.htm> >. [Consulta: 09.02.04]. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Levy (2004)".
- Levy, Mithell. (2001). *E-Volve or Die.com. Thriving in the Internet Trough E-Commerce Management*. New Riders. Indianapolis. Indiana. [BM].
- Linder, Jane y Cantrell, Susan. (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Accenture. Institute for Strategic Change. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Linder & Cantrell (2000a)".
- Linder, Jane y Cantrell, Susan. (2000). *Nine Business Model Traps*. Accenture. Institute for Strategic Change. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Linder & Cantrell (2000b)".
- Linnainmaa, Timo. (2001). *E-Business Models*. Institute of Strategy and International Business. Helsinki University of Technology. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Linnainmaa (2001)".
- Loderkremer, Miguel. (2000). *La Biblia de Internet. Guía definitiva para estar conectado*. PC Forum S.A. Buenos Aires. [BM].
- Llauro, Roberto A. (2007). Apuntes de cátedra. *Materia "Marketing Internacional" y "Marketing de Comercio Electrónico"*. Publicado en Web Campus de UADE.
- Llauro Roberto A. (2006). *Las Alianzas Estratégicas entre PyMes para Crear Negocios Electrónicos*. Congreso PyMes 2006. Alternativas para crecer y consolidarse. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Noviembre de 2006. CD-ROM ref. "Llauro (2006)".
- Llauro Roberto A. (2007). *Modelos De Negocio en Internet y su Aplicación en el Comercio Internacional. Propuesta de Tesis (Versión 1)*. CD-ROM ref. "Llauro (2007)".
- Llauro Roberto A. (2009). *Modelos de Negocio en Internet- Desarrollo de una Propuesta Integradora y su Aplicación en la Formación de Profesionales Universitarios en Administración y Comercialización, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Área Metropolitana. Propuesta de Tesis (Versión 2)*. CD-ROM ref. "Llauro (2009)".
- López Sánchez, José I.; Sandulli, Francisco D. (2003). *Evolución de los Modelos de Negocios en Internet: Situación Actual en España de la Economía Digital*. Universidad Complutense de Madrid. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "López Sánchez (2003)".

- López Sánchez, José I.; Barriguete, José y Perez Prado, José. (2005). *Procesos de Sustitución tecnológica en mercados de redes*. Universidad Complutense de Madrid. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "López Sánchez (2005)".
- Macía, Fernando (2005). *¿Cabemos todos en los diez primeros puestos de Google?* [en línea]. < <http://www.humanlevel.com/articulos/cabemos-todos-en-los-diez-primeros-puestos-de-google.html> >. Consulta: 02.12.2005. CD-ROM ref. "Macia (2005)".
- Mackun, Paul. *Silicon Valley and Route 128: Two Faces of the American Technopolis*. [en línea] < <http://www.netvalley.com/archives/mirrors/sv&128.html> > [Consulta: 03.06.067]. CD-ROM ref. "Mackun, Paul".
- Magrath, Allen J. (2002). *Strategic Planning for Internet Opportunities*. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Magrath (2002)".
- Magretta, Joan. (2002). *Why Business Models Matter*. Harvard Business Review. 2002. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Magretta (2002)".
- Mahadevan, B. (2000). *Business Models for Internet based E-Commerce - An Anatomy*. Indian Institute of Management. Bangalore. India. Publicado en California Management Review. Vol.42. Nro. 4. [en línea-link roto].CD-ROM ref."Mahadevan (2000)".
- Malhotra, Yogesh. (2003). *Enable next generation e-business Architectures: Balancing Integration and Flexibility for balancing Business Transformation*. Intel Corporation. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Malhotra (2003)".
- Malone, Thomas W.; Weill, Peter ; Lai, Richard K.; D'Urso, Victoria T.; Herman, George; Apel, Thomas G. ; Woerner, Stephanie. (2006). *Do Some Business Models Perform Better than Others?*. MIT Sloan Research Paper No. 4615-06. Mayo 2006. [en línea]. < <http://ssrn.com/abstract=920667> >. [Consulta: 06.06.06.]. CD-ROM ref. "Malone (2006)".
- Malsen, Patrick. (1996). *Control, Change and the Internet*, Cap.4. Publicado en: < <http://home.vicnet.net.au/~qbird/cci-ch4.htm> >. Citado por Dholakia, Dholakia & Kshetri (2004).
- Marshall; Ian y Zohar, Danah. (1998). *Who's Afraid of Schrodinger's Cat*. Quill William Morrow. Nueva York. [BM].
- Martin, Chuck. (1999). *Net Future. The 7 cyber trends that will drive your business, create new wealth, and define your future*. McGraw Hill. Nueva York. [BM].
- McAfee, R. Preston. (2002). *Competitive Solutions. The Strategist's Toolkit*. Princeton University Press. New Jersey. [BM].
- MERRILL LYNCH. (2004). *E-commerce (Presentación)*. CD-ROM ref "M.Lynch (2004)".
- MERRILL LYNCH. (2000). *Internet / E-commerce*. Merrill Lynch & Co. [BM]

- Miquel, Bigné y otros, Investigación de mercados, Primera Edición, Mcgraw Hill, Madrid, España, 1997 Cap 7, punto 7.5 pág 145 a 147
- MILLENIUM GROUP. (2000). *An Evaluation of Business Models*. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "MILLENIUM GROUP (2000)".
- Molenaar, Cor. (2002). *El Futuro del Márketing en la Era Post Internet*. Pearson Educación. [BM].
- Morin, Edgar. (1990). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Gedisa Editorial. Barcelona. [BM].
- Murali, D. (2003). *Can't live with `em, or without `em*. [en línea] < <http://www.thehindubusinessline.com/ew/2003/10/22/stories/2003102200220200.htm> >. [Consulta: 16.11.06]. CD-ROM ref. "Murali (2003)".
- Naim, Moisés. (2006). *Ilícito. Como traficantes, contrabandistas y piratas están cambiando el mundo*. Sudamericana. Buenos Aires. [BM].
- Naisbitt, John. (1984). *Megatendencias. Diez lecciones para el cambio*. Ed. Fundación CERIEN. Buenos Aires. [BM].
- Naisbitt, John. (1986) *Reinventing the Corporation*. Grand Central Publishing.
- Naisbitt, John. (1990). *Megatrends 2000. Ten New Directions for the 1990's*. Avon Books. Nueva York. [BM].
- Naisbitt, John. (1994). *Global Paradox. The bigger the world economy, the more powerfull its smallest players*. The Easton Press. Nueva York. [BM].
- Negroponte, Nicholas. *Antecedentes*. [en línea] < <http://archives.obs-us.com/obs/english/books/nn/nnbio.htm> >. [Consulta: 06.06.06].
- Negroponte, Nicholas. (1995). *Being Digital*. Knopf. New York.
- Novak, Joseph ; Cañas, Alberto. (2006). *The Theory Underlying Concept Maps and How to Construct Them*. Florida Institute for Human and Machine Cognition. Pensacola, Florida. USA. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Novak & Cañas (2006)"
- Novak, Thomas; Hoffman, Donna (2001). *Profitability on the Web: Business Models and Revenue Streams*. Owen Graduate School of Management, Vanderbilt University. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Novak & Hoffman (2001)".
- Nunberg, Geoffrey. (2000). *Will the Internet always speak English?* The American Prospect. [en línea]. < <http://www.prospect.org/print/V11/10/nunberg-g.html> > [Consulta : 01.02.07]. CD-ROM ref. "Nunberg (2000)".
- OCDE. (1997). *Business to Consumer Electronic Commerce Survey of Status and Issues*. Documento OCDE/GD (97)219. Organisation for Economic Co-Operation and Development. Paris. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "OCDE (1997)".

- Ohmae, Kenichi. (1990). *The Borderless World. Power and Strategy in the Interlinked Economy. Management Lessons in the New Logic of the Global Marketplace*. Harper Business. Nueva York. [BM].
- Ören, Tuncer. (2002). *Future of Modelling and Simulation: Some Development Areas*. Ottawa Center of the McLeod Institute of Simulation Sciences of the SCS. School of Information Technology and Engineering. University of Ottawa, Ottawa, Ontario, Canada. Summer Computer Simulation Conference 2002. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Ören (2002)".
- Osterwalder, Alexander. (2002). *Entrepreneurship and Enterprise Development through a Formal e-Business Model Framework*. Information Systems Department - University of Lausanne. Suiza. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Osterwalder (2002)"
- Osterwalder, Alexander. (2002a). *An e-business Model Ontology for the Creation of New Management Software Tools and IS Requirement Engineering*. Ecole des HEC. University of Lausanne. Suiza. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Osterwalder (2002a)".
- Osterwalder, Alexander (2004). *The Business Model Ontology. A Proposition in a Design Science Approach*. Tesis presentada a la l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne, Suiza. [en línea-link roto]. CD-ROM ref." Osterwalder–Tesis (2004)".
- Osterwalder, Alexander. (2005). *What is a Business Model?* [en línea] < <http://business-model-design.blogspot.com/2005/11/what-is-business-model.html> >.[Consulta: 02.03.06]. CD-ROM, ref. "Osterwalder (2005)".
- Osterwalder, Alexander. (2005). *Design spaces for Business Model Innovation* . [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Osterwalder (2005a)"
- Osterwalder, Alexander. (2005). *Business Model Template*. ARVETICA. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Osterwalder (2005b)".
- Osterwalder, A.; Ben Laha, S.; Pigneur, Y. (2002). *An Ontology for Developing e-Business Models*. Lausanne-Dorigny: INFORGE, Ecole des HEC. [en línea-link roto]. CD-ROM ref "Osterwalder y otros (2002)".
- Osterwalder, A., Rossi, M. y Dong, M. (2002). *The Business Model Handbook for Developing Countries*. Ecole des HEC, University of Lausanne. 2002. [en línea-link roto]. CD-ROM ref "Osterwalder, Rossi & Dong (2002)".
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. y Tucci, C. (2005). *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*. [en línea]. < [http://www.businessmodeldesign.com/publications/Preprint%20Clarifying%20Business%](http://www.businessmodeldesign.com/publications/Preprint%20Clarifying%20Business%20Models)

[20Models%20Origins.%20Present.%20and%20Future%20of%20the%20Concept.pdf](#) >

[Consulta: 20.04.06]. CD-ROM ref. "Osterwalder 2005".

- Pascale, Richard T., Pmillerman, Mark y Gioja, Linda. (2002). *El Líder en Tiempos de Caos*. Paidós Ibérica. Madrid.
- Pastore, M. (2000). *U.S. Internet dominance slipping,* *InternetNews—International News*. [en línea – link roto]. [consulta 18.02.02].
- Pateli, Adamantia. (2002). *A Domain Area Report on Business Models*. White Paper. Athens University of Economics and Business, Greece. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Pateli (2002)".
- Pateli, Adamantia y Giaglis, George. (2003). *A Framework for Understanding and Analysing eBusiness Models*. Athens University of Economics and Business, Greece. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Pateli & Giaglis (2003)".
- Paz Lloveras, Eduardo. (1998). *Cómo exportar, importar y hacer negocios a través de Internet*. Ed. Gestión 2000. Barcelona. [BM].
- Plant, Robert. (2001). *E-Commerce. Formulación de una Estrategia*. Pearson Educación. [BM].
- Pemrose, Edith. (1959). *The Theory of Growth of the Firm*. Basil Blackwell. Londres (1959). Citado por Chesbrough (2002).
- Peppers, Don; Rogers, Martha. (1999). *The One to One Fieldbook*. Doubleday. Nueva York.
- Pergioudakis, V., Anagnostopoulos, J., Antoniadis, C., Syrianou, Samiotis, N., Buckingham, P., Katsoulakos, P., Strikwerda D. Y Serif T. (2001). *Initial CEBOS Business Model. CEBOS - Cost Effective e-Business Solutions for SMEs*. Deliverable D1.2. 2001. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "CEBOS (2001)".
- Perkins, A. B.; M. C. Perkins. (1999). *The Internet Bubble: Inside the Overvalued World of High Tech Stocks*. New York, NY: Harper. Citado por Demers & Lev (2001).
- Petrovic, O.; Kittl, C.; Teksten, R.D. (2001). *Developing Business Models for eBusiness*. The Proceedings of the International Conference on Electronic Commerce 2001, Vienna, Austria, October 31 – November 4, 2001. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Petrovic (2001)".
- Petzinger, Thomas. (1999). *The New Pioneers: The Men and Women Who Are Transforming the Workplace and Marketplace*. Simon & Shuster. Nueva York.
- Pigneur, Yves. (2001). *A framework for defining e-business models*. HEC Lausanne. Suiza. 2001. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Pigneur (2001)".

- Pigneur, Yves. (2001). *Ontology for E-business Models*. HEC Lausanne. Suiza. 2001. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Pigneur (2001b)".
- Porter, Michael. (1982). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Continental. Méjico. [BM].
- Porter, Michael. (1983). *Cases in Competitive Strategy*. The Free Press. New York. [BM].
- Porter, Michael. (1985). *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. New York. [BM].
- Porter, Michael; Millar, Victor E. (1985). *How Information Gives you Competitive Advantage*. Harvard Business Review. Reprint 85815. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Porter (1985)".
- Porter. Michael. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press. New York. [BM].
- Porter, Michael. (1999). *Ser Competitivo. Nuevas Aportaciones y conclusiones*. Ediciones Deusto S.A. Bilbao. España. [BM].
- Porter, Michael. (2001). *Strategy and the Internet*. Harvard Business Review. March 2001 (reprint RO103D). [en línea-link roto].CD-ROM ref. "Porter (2001)".
- Porter, Michael. (2005). *Estrategia y Ventaja Competitiva*. Deusto. Barcelona. [BM].
- Porter, Michael, [en línea] < [http://es.wikipedia.org/wiki/Michael\\_Porter](http://es.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter) > [Consulta: 06.06.06].
- Prahalad, C.K; Ramaswany, Venkatram. (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Harvard Business School Publishing. Boston.
- Prahalad, C.K.; Bettis, R.A. (1986). *The Dominant Logic: a New Linkage between Diversity and Performance*. Strategic Management Journal. 7. 485-511. Citada por Hedman (2001).
- Preben Kjaer, Kristensen. *Intellectual Property on the Internet – Business Models for Music*. [en línea-link roto]. Distribution. Master Thesis. Technical University of Denmark - Center for Tele-information, DTU en cooperaciòn con Nokia Mobile Phones R&D, Copenhagen. Dinamarca. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Preben Kjær –Tesis".
- PRICE-WATERHOUSE-COOPERS. (2004). *Harrap's Business Dictionary. English-Spanish / Español-Inglés*. Chambers Harrap Publishers. Edimburgo. [BM].
- Pyle, Dorian. (2003). *Business Modeling and Data Mining Business*. Morgan Kaufmann Publishers. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Pyle (2003)".
- Quirk, Patrick. (1999). *The Future of Cyberlaw – Playing "Cheat the Prophet Law*. School of Law, Bond University. Australia. [en línea-link roto].

- Rappa, Michael. (2000). *Managing the Digital Entreprice - Cap 5: Managing Models on the Web*. North Carolina State University. Carolina del Norte. USA. [en línea]. < <http://digitalentreprice.org/index.html> >. [Consulta : 03.01.04 y otras]. CD-ROM ref. "Rappa (2000)".
- Rayport, Jefferey; Sviokla, John. (1995). *Exploiting the Virtual Value Chain*. Harvard Business Review. Nov./Dec.1995. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Rayport (1995)".
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (1992). *Diccionario de la Lengua Española*. Tomo 1 y 2. Editorial Espasa Calpe. Madrid. (21Edición). [BM]
- Reed, David. (1999). *That Sneaky Exponential—Beyond Metcalfe's Law to the Power of Community Building*. [en línea]. < <http://www.reed.com/Papers/GFN/reedslaw.html> >. [Consulta : 17.12.06.]. CD-ROM ref. "Reed (1999)".
- Rejda, George. (1992). *Principles of risk management and insurance*. HarperCollins Publishers. Nueva York. 4 Ed. [BM].
- Restrepo Rivas, Luis G. (2000). *Modelos de negocio en el comercio electrónico*. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Restrepo Rivas (2000)".
- RICHMOND CORPORATE SERVICES Ltd. Bermuda (2004). . *Developing as an E-commerce Hub for International Trade*. Bermuda Corporate Update, Volume 2, Issue 4. Junio, 2004. [en línea-link roto]. CD-ROM ref." Richmond Corp (2004)".
- Ries, Al. (1996). *Focus: The Future of Your Company Depends on It*. Harper Collins. Nueva York.
- Ries, Al y Ries, Laura. (2005). *Las 11 leyes inmutables de la creación de marcas en Internet*. Deusto. Barcelona. [BM].
- Romano Yalour, Margot y Tobar, Federico. (1999). *¿Como hacer tesis y monografías sobre políticas, servicios y problemas de salud?*. Cuadernos Isalud Nro.2. Ediciones ISALUD. Buenos Aires. [BM].
- Rosenoer, J.; Armstrong, D. y Russell Gates, J. (1999). *The Clickable Corporation. Syccessfull Strategies for Capturing Internet Advantage*. Arthur Andersen & The Free Press. Nueva York. [BM].
- Ross, J.; Vitale, M.; Weill, P. (2001). *From Place to Space. Migrating to Profitable Electronic Commerce Business Models*. Sloan Management School of Management. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Ross, Vitale & Weill (2001)".
- Rua Cevallos, Nelson Alberto. (2006). *Domesticación de la Tecnología*. [en línea] < [www.Monografias.com](http://www.Monografias.com) >. CD-ROM ref."Rua Cevallos (2006)".

- SAGRADA BIBLIA. (1969). [II ed.]. Versión directa de las Lenguas Originales por Nácar Fuster, Eloíno y Colugna, Alberto. Biblioteca de Autores Cristianos – La Editorial Católica. Madrid. [BM].
- Saloner, G.; Spence, A. M. *Creating and Capturing Value Perspectives and Cases on Electronic Commerce*. Wiley & Sons Inc. Nueva York.
- Samaja, Juan.(2005). *Epistemología y Metodología*. EUDEBA. Buenos Aires. [BM].
- Samuelsen, Robert. (2004). *Five Business Models of eCommerce - Five different ways websites can generate revenue*. [en línea]. < <http://www.frugalmarketing.com/dtb/5webincomodells.shtm> >.[Consulta : 30.04.2005]. CD-ROM ref. “Samuelsen 2004”.
- Sawerman, Henry. (2001). *Mapping the eBusiness Landscape*. Duke University, Fuqua School of Business. University of Potsdam. 2001. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. “Sawerman (2001)”.
- Schaff-Glazier, Karin K. (2003). *Strategizing Your Next Move In the Global Game*. Marketingprofs.com. Abril 29, 2003. [en línea-link roto]. CD-ROM ref.”Schaff-Glazier (2003)”.
- Schneider, Gary. (2004). *Comercio electrónico*. International Thomson Editores. Méjico. [BM].
- Segev, Arie; Gordon, Phillip. (2002). *Enabling eBusiness Transformation*. University of California. Haas School of Business. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. “Segev & Gordon (2002)”.
- Segev, Arie ; Gebauer, Judith ; Farber, Frank. (1999). *Internet-based Electronic Markets*. [en línea-link roto]. Papel de trabajo 98-WP-1036. Fisher Center for Management and Information Technology. Haas School of Business. University of California at Berkeley. California. USA. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. “Segev y otros (1999)”.
- Sellen, A.J. (2003). *Remote conversations: The effects of mediating talk with technology*. Human-Computer Interaction, 10(4), 401-444. 2003. Citado por Bradner y Mark (2003).
- Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline*. Doubleday. Nueva York. [BM].
- Shabazz, Daaim (1999). *International Politics and the Creation of a Virtual World*. [en línea].< <http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=5001834790&er=deny> >. International Journal on World Peace. [Consulta: 03.01.07.].
- Sierra Bravo, Restituto. (1999). *Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica*. Editorial Paraninfo. Madrid. [BM].

- SILICOM. (2004). *Enabling the Digital Ecosystem* ®. [en línea] < <http://www.silicom.com/de1.shtml> >. [Consulta: 06.06.06]. CD-ROM ref. "SILICOM (2004)".
- Simon, Herbert. (1945). *Administrative Behavior*. The Free Press. Nueva York.
- Slywotsky, Adrian; Morrison, Davis J. (1999). *La Zona de Beneficios*. Paidós Ibérica.
- Smiers, Joost. (2006). *Un mundo sin copyright. Artes y medios en la globalización*. Gedisa Editorial. Barcelona.
- Sohn, Changsoo; Wang, Te-Wei. (1998). *Factors Which Facilitate a Firm to Adopt the Internet Market*. Department of Management. Southern Illinois University, Carbondale. 1998. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Sohn & Wang (1998)"
- Sokol, Phyllis K. (1989). *EDI: the Competitive Edge*, McGraw-Hill, New York, 1989, citado por "Beam & Segev (1997)".
- SOPDE. Sociedad de Planificación y Desarrollo de Málaga, España que estuviera publicado en Internet al momento de nuestra investigación en <http://www.sopde.es/inicio.asp>. [Consulta : 23.10.04]. CD-ROM ref.: "SOPDE (2001)".
- Steinfield, H.; Bowman, T.; Adelaar. C. (2001). *Combining Physical and Virtual Channels: Opportunities, Imperatives and Challenges*. Enero 1999. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Steinfield (2001)".
- Steinfield, H.; Bowman, T.; Adelaar. C. (2003). *The Dynamics of Click-and-Mortar Electronic Commerce: Opportunities and Management Strategies*. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Steinfield (2003)".
- Starub, Detmar. (2004). *Foundations of Net-Enhanced Organizations*. Georgia State University. 2004. Conceptos desarrollados en el capítulo 8 de *Business Models and Strategic Planning for NE* (Módulo 3) : *Strategy and Organizational Design For Neos*. [en línea]. < <http://he-cda.wiley.com> >[Consulta : 23.10.06]. CD-ROM ref. "Straub (2004)".
- Sugato, Bagchi; Tulske, Bill. (2000). *E-business Models: Integrating Learning from Strategy - Development Experiences and Empirical Research*. IBM-Research 2000. 20th Annual International Conference of the Strategic Management Society. Vancouver. Canada Octubre 2000. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Sugato & Tulske (2000)".
- Sundaran, Anant y Black, Steward. (1995). *The International Business Environment. Text and Cases*. Prentice Hall. New Jersey. [BM].
- Tanaka, Graham. (2004). *Digital Deflation - The Productivity Revolution and how it will Ingite the Economy*. New York: McGraw Hill. [BM].
- Tapscott, Don, Ticoll, David y Lowy, Alex. (2000). *Digital Capital - Harnessing the Power of Business Webs*. Nicholas Brealy Publishing. Londres. [BM].

- Tapscott, Don. (2001). *Rethinking Strategy in a Networked World*. Bootz Allen Hammilton. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Tapscott (2001)"
- Tapscott, Don. (1999). *Minds over Matter – New Rules*. [en línea] < [www.business2.com](http://www.business2.com) >. [Consulta: 25.04.06]. CD-ROM ref: "Tapscott (1999)"
- Tate. William. (2001). *Emergent Business Models*. Council for Excellence in Management and Leadership. [en línea-link roto]. CD-ROM ref: "Tate (2001)".
- TBN (2003) (White Paper). *Achieving eBusiness Success. It's not the Technology, It's the Strategy*. [en línea-link roto]. CD-ROM ref." TBN (2003)".
- Teece, D.J. (1982). *Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm*. [en línea-link roto]. Journal of Economic Behavior and Organization 3, 39-63. Citada por Chesbrough y Rosenbloom (2002).
- Thierer, Adam D. *Is the "Digital Divide" a Virtual Reality? Consumers* Research Magazine.
- Timmers, Paul. (1999). *Electronic Commerce: Strategies and Models for Business-to-Business Trading*. Chichester: Wiley & Sons Ltd.
- Timmers, Paul. (1998). *Business Models for Electronic Markets*. [en línea]. < <http://www.massey.ac.nz/~dviehl/BMeMarkets.pdf> >. Journal on Electronic Markets. Vol. 8, No. 2, Julio 1998. [Consulta: 25.05.06]. CD-ROM ref."Timmers (1998)".
- Tinbergen, Jan. (1969). *El uso de modelos: experiencia y perspectivas*. [en línea]. < [http://www.eumed.net/cursecon/textos/Tinbergen-uso de modelos.htm](http://www.eumed.net/cursecon/textos/Tinbergen-uso%20de%20modelos.htm) >. [Consulta: 30.04.05]. CD-ROM ref."Tinbergen (1969)".
- Tymon, Frank. (2000). *Internet English. World Wide Web, Ecommerce and International Trade. The New Universal Language*. Writers Club Press. Lincoln. [BM].
- Toffler, Alvin. (1980). *La Tercera Ola*. Plaza & Janes. Barcelona. [BM].
- Toranzos, Fausto I. (1982). *Teoría Estadística Aplicada*. KAPELUSZ. Buenos Aires. [BM]
- Trout, Jack. *Posicionamiento*. [en línea]. < <http://es.wikipedia.org/wiki/Posicionamiento> >. [Consulta: 06.06.06].
- Turban, Efrain y otros. (2002). *Electronic Commerce. A Managerial Perspective*. Pearson Education. New Jersey. Citado por Lambert 2003.
- Turban, E.; King D.; Lee, J.; Warkentin, M. y Chung, M. (2002). *Electronic Commerce 2002 - A Managerial Perspective*. Prentice-Hall, pág. 6-9.
- Tymon, Frank. (2000). *Internet English - World Wide Web, e-Commerce and International Trade*. The New Universal Language Writers Club Press. Nueva York. [BM].
- Upton, David y McAfee, Andrew. *The Real Virtual Factory*. HBR. < <http://www.amazon.com/Real-Virtual-Factory-David-Upton/dp/B00005RZ66/sr=1->

[2/qid=1165261682/ref=sr\\_1\\_2/104-9022300-0503108?ie=UTF8&s=books](http://www.scribd.com/doc/1165261682/ref=sr_1_2/104-9022300-0503108?ie=UTF8&s=books) >. [en línea-link roto]. [Consulta: 03.03.03].

- Vaknin, Sam. (1999). *The Solow Paradox*, [en línea] < <http://samvak.tripod.com/pp21.html> >: July 26, 1999. [Consulta : 27.03.06]
- Vaknin, Sam. *The Revolt of the Poor. The Demise of Intellectual Property?* [en línea] < <http://samvak.tripod.com/nm047.html> >. [Consulta: 16.03.04].
- Valor, Joseph. (2004). *Negocios de Internet: las reglas de siempre siguen vigentes en el nuevo tablero de juego*. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Valor (2004)".
- Vandendorpe, Christian. (1999). *Del papiro al Hipertexto. Ensayo sobre las mutaciones del texto y la lectura*. Fondo de Culturo Económica. Buenos Aires. [BM].
- Vasconcelos, Rafael. (2000). *The Emergente of Electronic Commerce: Implications for Corporate Strategies and for Innovation*. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Vasconcelos (2000)".
- Vassilopoulou, C. ; Ziouvelou, P.; Pateli, A. y Poloudl, A. (2003). *Examining E-Business Models: Applying a Holistic Approach in the Mobile Environment*. Athens University of Economics and Business. Department of Management Science and Technology. [en línea-link roto]. CD-ROM ref."Vassilopoulou (2003)".
- VASSOS, Tom. (1996). *Estrategias de Mercadotecnia en Internet*. Prentice Hall Hispanoamericana. México. [BM].
- Viehland, Dennis. (2002). *Overview of Business Models for Electronic Commerce.2002* < <http://www.massey.ac.nz/~dviehlan/modeloverview.htm> >. [en línea-link roto] CD-ROM ref. "Viehland (2002) ".
- Walters, J. (2002). *Why dot.coms failed*. En línea. < <http://www.inc.com/articles/2001/09/23447.html> > CD-ROM ref. "Walters (2001)".
- WEBSTER´S *Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Languaje*. (1989). Gramercy Books. Nueva York. [BM].
- Wieiers, Ronald: *Investigación de Mercados*, Primera edición, Prentice Hall, México, 1986. Cap 4, pág 105 a 108.
- Weill, Peter; Vitale Michael. (2001). *Place to Space: Migrating to eBusiness Models*. Harvard Business School Press, Boston.
- Westhead, K.; Mortenson, C.; Moore, J. y Williamns Rice, A. (2000). *New economy. Forget the Web, make Way for the Grid*. Deutsche Bank AG. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Westhead (2000)".
- Whiteley, D. (2000). *E-Commerce: strategy, technologies and applications*. Berkshire: McGraw-Hill Publishing Company.

- Zikmund, William: Investigación de Mercados, Sexta edición, Prentice Hall, México, 1998. Cap.16, págs. 423 a 426.
- Zimmermann (1998) *Elements of a new approach to develop innovative business models for electronic markets*. Mem institute for Media and Communication Management. University of St.Gallen. Suiza. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Zott & Amit (2002)."
- Zook, Mathew. (2002). *Grounded Capital: Venture Financing and the Geography of the Internet Industry 1994-2000*. Journal of Economic Geography. [en línea]. < <http://econpapers.hhs.se/article/oupejgeo/v3a23ay3a20023ai3a23ap3a151-177.htm> >
- Zott, Christoph; Amit, Raphael. (2000). *Value drivers of e-commerce business models*. INSEAD. 2000. [en línea-link roto] CD-ROM ref. "Zott & Amit (2000a)."
- Zott, Christoph; Amit, Raphael. (2000). *Value creations in e-business*. INSEAD. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Zott & Amit (2000b)."
- Zott, Christoph; Amit, Raphael. (2002). *Business model design and the performance of entrepreneurial firms*. INSEAD. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Zott & Amit (2002)."
- Zsolt, Thomas. (2001). *Business modeling: ready for prime time*. Hyperion. [en línea-link roto]. CD-ROM ref. "Zsolt (2001)."
- Zyman, Sergio. (1999). *The end of marketing as we know it*. HarperBusiness. Nueva York. [BM].
- Zyman, Sergio y Miller, Scott. (2000). *Building brand-width*. HarperBusiness. Nueva York. [BM].

<p><b>SITIOS WEB CONSULTADOS QUE PUBLICAN INFORMACIÓN RELACIONADA CON LA TEMÁTICA DE NUESTRA INVESTIGACIÓN <sup>(30)</sup></b></p>
--

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> <a href="http://www.datamonitor.com">www.datamonitor.com</a>                         | <input type="checkbox"/> <a href="http://www.hbswk.hbs.edu">www.hbswk.hbs.edu</a>                                 |
| <input type="checkbox"/> <a href="http://www.itpapers.com">www.itpapers.com</a>                               | <input type="checkbox"/> <a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a>                                       |
| <input type="checkbox"/> <a href="http://www.manyworld.com">www.manyworld.com</a>                             | <input type="checkbox"/> <a href="http://http://www.rankeen.com">http://www.rankeen.com</a>                       |
| <input type="checkbox"/> <a href="http://www.knowledge.wharton.upenn.edu">www.knowledge.wharton.upenn.edu</a> | <input type="checkbox"/> <a href="http://www.4shared.com">www.4shared.com</a>                                     |
| <input type="checkbox"/> <a href="http://www.go.com">www.go.com</a>   | <input type="checkbox"/> <a href="http://www.educacionmarketingdirecto.org">www.educacionmarketingdirecto.org</a> |
| <input type="checkbox"/> <a href="http://www.universia.com">www.universia.com</a>                             | <input type="checkbox"/> <a href="http://www.clikz.com">www.clikz.com</a>   |
| <input type="checkbox"/> <a href="http://www.bitpipe.com">www.bitpipe.com</a>                                 | <input type="checkbox"/> <a href="http://www.clarin.com">www.clarin.com</a>                                       |
| <input type="checkbox"/> <a href="http://www.caseplace.org">www.caseplace.org</a>                             | <input type="checkbox"/> <a href="http://www.allbusiness.com">www.allbusiness.com</a>                             |
| <input type="checkbox"/> <a href="http://http://hbswk.hbs.edu">http://hbswk.hbs.edu</a>                       | <input type="checkbox"/> <a href="http://www.infobae.com">www.infobae.com</a>                                     |
| <input type="checkbox"/> <a href="http://www.electronicmarkets.com">www.electronicmarkets.com</a>             | <input type="checkbox"/> <a href="http://www.amazon.com">www.amazon.com</a>                                       |
| <input type="checkbox"/> <a href="http://www.whitepapers.comdex.com">www.whitepapers.comdex.com</a>           | <input type="checkbox"/> <a href="http://www.barnesandnoble.com">www.barnesandnoble.com</a>                       |
| <input type="checkbox"/> <a href="http://www.forrester.com">www.forrester.com</a>                             | <input type="checkbox"/> <a href="http://www.slideshare.com">www.slideshare.com</a>                               |
| <input type="checkbox"/> <a href="http://www.strategy-business.com">www.strategy-business.com</a>             | <input type="checkbox"/> <a href="http://www.librosenred.com">www.librosenred.com</a>                             |
| <input type="checkbox"/> <a href="http://www.e-global.es">www.e-global.es</a>                                 | <input type="checkbox"/> <a href="http://www.mailxmail.com">www.mailxmail.com</a>                                 |
| <input type="checkbox"/> <a href="http://www.getcited.org">www.getcited.org</a>                               | <input type="checkbox"/> <a href="http://www.mckinsey.com">www.mckinsey.com</a>                                   |
| <input type="checkbox"/> <a href="http://www.profesion.willey.com">www.profesion.willey.com</a>               | <input type="checkbox"/> <a href="http://www.mirasala.com.ar">www.mirasala.com.ar</a>                             |
| <input type="checkbox"/> <a href="http://www.gestion.com.ar">www.gestion.com.ar</a>                           | <input type="checkbox"/> <a href="http://www.hyperion.com">www.hyperion.com</a>                                   |
| <input type="checkbox"/> <a href="http://www.lanacion.com.ar">www.lanacion.com.ar</a>                         | <input type="checkbox"/> <a href="http://www.gartner.com">www.gartner.com</a>                                     |
| <input type="checkbox"/> <a href="http://www.pearson.com">www.pearson.com</a>                                 | <input type="checkbox"/> <a href="http://www.mit.ocw.universia.net">www.mit.ocw.universia.net</a>                 |
| <input type="checkbox"/> <a href="http://www.marketingprofs.com">www.marketingprofs.com</a>                   | <input type="checkbox"/> <a href="http://www.ssrn.com">www.ssrn.com</a>   |
| <input type="checkbox"/> <a href="http://www.sloan.review.mit.edu">www.sloan.review.mit.edu</a>               | <input type="checkbox"/> <a href="http://www.dalessio.com.ar">www.dalessio.com.ar</a>                             |
| <input type="checkbox"/> <a href="http://www.midmarketstrategies.com">www.midmarketstrategies.com</a>         | <input type="checkbox"/> <a href="http://www.princecooke.com">www.princecooke.com</a>                             |
| <input type="checkbox"/> <a href="http://www.wikipedia.org">www.wikipedia.org</a>                             | <input type="checkbox"/> <a href="http://http://www.w3.org">http://www.w3.org</a>                                 |
| <input type="checkbox"/> <a href="http://www.knowledge.insead.edu">www.knowledge.insead.edu</a>               | <input type="checkbox"/> <a href="http://www.12manage.com">www.12manage.com</a>                                   |
| <input type="checkbox"/> <a href="http://www.ecch.com">www.ecch.com</a>                                       | <input type="checkbox"/> <a href="http://www.getcited.com">www.getcited.com</a>                                   |
|   | <input type="checkbox"/> <a href="http://www.spinellis.gr">www.spinellis.gr</a>                                   |

---

(<sup>30</sup>) No ha sido posible enumerar todos los sitios Web accedidos ya que muchos fueron discontinuados en los últimos años. Nota del Autor.

<b>PORTALES DE INFORMACIÓN SOBRE E-BUSINESS <sup>(31)</sup></b>
---

- ❑ **CommunityB2B:** <http://www.CommunityB2B.com> / Research Library:  
<http://www.CommunityB2B.com/library>
- ❑ **CRMCommunity:** <http://www.CRMCommunity.com> / Research Library:  
<http://www.CRMCommunity.com/library>
- ❑ **PEERIntelligence:** <http://peerintelligence.com>
- ❑ **EACommunity:** Info for the Enterprise Architect. <http://www.EACommunity.com>
- ❑ **Internet World:** <http://www.iw.com>
- ❑ **Line 56: B2B Research.** <http://www.line56.com/research>
- ❑ **Peertal:** <http://peertal.com>
- ❑ **B2Business.net:** <http://www.b2business.net> / B2B Reports  
[http://www.b2business.net/eCommerce Info/B2B Reports](http://www.b2business.net/eCommerce%20Info/B2B%20Reports)
- ❑ **eAI Journal - B2B :** eAI Journal: <http://www.eaijournal.com/EBusinessm-Commerce>
- ❑ **Web Services Journal :** <http://www.sys-con.com/webservices>
- ❑ **ACM Tech News:** <http://www.acm.org/technews/archives.html>
- ❑ **The Industry Standard:** <http://thestandard.com/magazine>
- ❑ **Knowledge Management Magazine:** [Knowledge Management Magazine](http://www.knowledge-management.com)
- ❑ **NetMarketMakers** (the hub for B2B E-Commerce) : <http://www.nmm.com>
- ❑ **Analysts Reports:** <http://www.nmm.com/reports/index.asp>
- ❑ **Internet.com's E-Commerce News :** <http://www.internetnews.com/ec-news>
- ❑ **ZD Net's e-Business:** <http://www.zdnet.com/enterprise/e-business>
- ❑ **Business Week's eBiz:** <http://www.businessweek.com/ebiz>
- ❑ **Advertising Age's B2BOnline:** <http://www.btobonline.com>
- ❑ **eCommerceWorld Articles:** <http://www.ecomworld.com/html/articles/articles.htm>
- ❑ **CEO Express:** <http://www.ceoexpress.com>
- ❑ **Internet Law:** <http://internetlaw.pf.com>
- ❑ **supportindustry.com:** <http://www.supportindustry.com>
- ❑ **Center for Advanced Purchasing Studies (CAPS):** <http://capsresearch.org>
- ❑ **Supply Chain Council:** <http://www.supply-chain.org>
- ❑ **The Value Chain** (from IndustryWeek magazine): <http://www.iwvaluechain.com>
- ❑ **Personalization.com:** <http://www.Personalization.com>
- ❑ **ecommerce almanac:** <http://www.ecommercelandac.com>
- ❑ **ASP Industry Consortium:** <http://www.aspindustry.org>
- ❑ **eBUZZ.org:** <http://www.eBuzz.org>

<sup>(31)</sup> The Essencial Links. <http://home1.gte.net/pfingar/eLinks.htm>

- ❑ **@brint.com** (Electronic Commerce & Electronic Markets) :  
<http://www.brint.com/Elecomm.htm>
  - ❑ **All eCommerce:** <http://www.allec.com>
  - ❑ **Carnegie Mellon University: Institute for eCommerce:** <http://www.ecom.cmu.edu>
  - ❑ **Center for Information Strategy and Policy:** <http://www.cisp.org>
  - ❑ **CIO magazine's eCommerce Research Center:** <http://www.cio.com/forums/ec>
  - ❑ **CommerceNet Consortium :** <http://www.commerce.net>
  - ❑ **Competence Network Electronic Commerce (CNEC) :** <http://www.cnec.org>
  - ❑ **Computerworld's eCommerce Site:** <http://www.computerworld.com/emmerce>
  - ❑ **Department of Defense: Joint Electronic Commerce Program Office (JECPO):**  
<http://www.acq.osd.mil/ec>
  - ❑ **DigitalTimes:** <http://www.digitaltimes.com/Commerce>
  - ❑ **e-Centre (UK):** <http://www.eca.org.uk>
  - ❑ **eCommerce Info Center :** <http://www.ecominfocenter.com>
  - ❑ **Electronic Commerce Association:** <http://www.ecassociation.org>
  - ❑ **Electronic Commerce Guide:** <http://ecommerce.internet.com>
  - ❑ **Electronic Commerce Resources:**  
<http://www.cs.nccu.edu.tw/~jong/agent/EC/ecr.html>
  - ❑ **Electronic Commerce Resource Center (National - ECRC):** <http://www.ecrc.ctc.com>
  - ❑ **Enterprise Resource Planning (ERP) Supersite:** <http://www.erpsupersite.com>
  - ❑ **European Commission: ecommerce:** <http://www.ispo.cec.be/ecommerce>
  - ❑ **European ESPRIT and ACTS projects related to Electronic Commerce:**  
<http://cordis.lu/esprit/src/ecomproj.htm>
  - ❑ **Federal Electronic Commerce Program Office:** <http://www.ec.fed.gov>
  - ❑ **Georgia State University (Center for Digital Commerce):** <http://cis.gsu.edu/digicomm>
  - ❑ **Glossary of EDI and Transport Terms:** <http://www.webcom.com/pjones/gloss.html>
  - ❑ **Harvard Information Infrastructure Project :** <http://ksgwww.harvard.edu/iip>
  - ❑ **Helsinki University of Technology:** <http://www.tcm.hut.fi/Opinnot/Tik-110.501/1996>
  - ❑ **Hewlett Packard's eBusiness magazine:** <http://www.hp.com/Ebusiness/>
  - ❑ **IBM's eBusiness Forum:** <http://www.ibm.com/e-business>
  - ❑ **IBM's Institute for Advanced Commerce:** <http://www.ibm.com/iac>
  - ❑ **IDG.net:** <http://www.idg.net>
  - ❑ **Information Economy: Commerce - The University of California Berkeley:**  
<http://www.sims.berkeley.edu/resources/infoecon/Commerce.html>
  - ❑ **InformationWeek:** <http://www.informationweek.com/>
-

- ❑ **InfoWorld's I-Commerce News:** <http://www.infoworld.com/cgi-bin/displaycommerce.pl?icomm.htm>
- ❑ **International Center for Electronic Commerce:** <http://icec.net>
- ❑ **Internet Society:** <http://www.isoc.org>
- ❑ **M.I.T. - Integrated Supply Chain Management Program:**  
<http://web.mit.edu/supplychain/www/ou-iscm/base.html>
- ❑ **M.I.T. - MIT Sloan School of Management - Center for eBusiness@MIT:**  
<http://ecommerce.mit.edu>
- ❑ **M.I.T. - The Center for Coordination Science (CCS):** <http://ccs.mit.edu>
- ❑ **Ontology.org:** <http://ontology.org>
- ❑ **Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD):**  
<http://www.oecd.org/dsti/sti/it/ec>
- ❑ **Roger Clarke's Electronic Commerce Pages and EC Definitions:**  
<http://www.anu.edu.au/people/Roger.Clarke/EC>  
<http://www.anu.edu.au/people/Roger.Clarke/EC/ECDefns.html>
- ❑ **Society for Electronic Commerce and Rights Management (ECARM):**  
<http://marcella.ecarm.org>
- ❑ **Software & Information Industry Association's - Electronic Commerce Web Resource (ECWR):** <http://www.siiia.net/ecwr>
- ❑ **TechWeb's NetBusiness:** <http://www.techweb.com/netbiz>
- ❑ **The Internet Economy Indicators:** <http://www.internetindicators.com>
- ❑ **University of California - Fisher Center for IT and Marketplace Transformation at the Haas School of Business:** <http://www.haas.berkeley.edu/~citm/research>;  
<http://www.haas.berkeley.edu/~citm/OFFER>;  
<http://www.sims.berkeley.edu/resources/infoecon/Commerce.html>
- ❑ **University of Maryland, Baltimore Campus (UMBC) - Institute for Global Electronic Commerce:** <http://www.igec.umbc.edu>
- ❑ **University of Pennsylvania - Wharton School Forum on Electronic Commerce:**  
<http://ecom.wharton.upenn.edu>
- ❑ **University of Texas at Austin - Center for Research in Electronic Commerce at the Graduate School of Business:** <http://cism.bus.utexas.edu>
- ❑ **Vanderbilt University, Project 2000 - Owen Graduate School of Management:**  
<http://ecommerce.vanderbilt.edu>
- ❑ **Whatis.com: Look up those pesky acronyms:** <http://www.whatis.com>
- ❑ **Wired Magazine's Encyclopedia of the New Economy:**  
<http://www.hotwired.com/special/ene>

***ANEXOS***

## ANEXO - Capítulo 3

### 3.3 PRIMERA INVESTIGACION – METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR, REGISTRAR Y CALIFICAR OBRAS Y AUTORES (METODOLOGIA 1)

#### ● **PRIMER RELEVAMIENTO (2000 – 2004)**

Durante nuestro primer relevamiento operamos sobre las siguientes fuentes de recursos:

→ **LIBROS:** por razones de practicidad y accesibilidad del autor, decidimos limitar nuestra búsqueda a las obras disponibles en las bibliotecas de UADE, UBA, UCA y su biblioteca privada, aplicando los mismos patrones diseñados para las búsquedas en Internet. A diciembre de 2004 (cierre de la primera campaña) habíamos identificado 224 obras.

En relación con la *calidad* de estos libros, resultaba variable, pudiendo determinarse dos sub agrupamientos. El primero, formado por aquellos títulos editados antes del año 2000, y en especial en español, podrían clasificarse entre aquellos de “*simple difusión*” y “*de orden técnico*”, habiendo relativamente muy pocos con un enfoque “*de negocios*”. Libros como Timmers (1999), Brunham (1999), Tapscott (2000) y Amor (2000) pueden ser considerados excepción.

Luego del año 2000 empezaron a ser más accesibles otro género de libros más orientados hacia el análisis de los negocios en Internet y para la enseñanza universitaria de esa especialidad, tanto en inglés como en español. Libros como Eisenman (2002), Evans (2000), Laudon (2001), Levy (2001), Plant (2001), Weill (2001), Fingar (2001), Turban (2002), Pyle (2003), Schneider (2004) y Tanaka (2004) son ejemplos de este cambio. Del total identificado en 2004, 30% (aproximadamente) fueron incluidos en la *Bibliografía* de nuestra tesis.

Muchos nuevos libros fueron incorporados en las bibliotecas elegidas desde entonces aunque solo algunos de ellos fueron considerados a efectos de nuestra investigación.<sup>(32)</sup>

Además debemos tener presente que los temas a desarrollar en nuestra tesis presentada en 2007 abarcaban otros temas diferentes que hoy no incluimos. Así, el tema de *Comercialización Internacional en Internet* fue eliminado razón por la cual la

---

(<sup>32</sup>) Debemos considerar que un libro de texto (en idioma original) toma no menos de un año en ser editado y que en caso de tratarse de un texto traducido al español ese plazo puede llegar a duplicarse, por lo que las publicaciones que tratan de temas como el de esta tesis (básicamente complejos, dinámicos y cambiantes), resultan rápidamente obsoletos. Nota del Autor.

cifra actual de libros identificados citados en nuestra Bibliografía quedo reducida a 167 libros, de los cuales solo los 120 citados hoy responden a los *objetivos actuales* de nuestra tesis.

→ **PUBLICACIONES EN INTERNET:** más allá de las opiniones propias de aquellos años (2000-2004), resultaba cada vez más evidente que ***los temas de Internet deberían ser consultados en Internet***, siendo este medio, por su propia naturaleza, el más idóneo para buscar este tipo de información, en especial debido a que los autores de todas las especialidades descubrieron casi inmediatamente las enormes ventajas (accesibilidad y amplitud) de la auto-edición de sus obras en la Red, lo que brindo disponibilidad a inmensidad de nuevas obras y autores; aunque, también es cierto que a cambio de esta accesibilidad, facilidad y inmediatez resulta cada vez más complicado poder *“calificar”* obras publicadas en Internet, donde coexisten aportes genuinos y confiables, conjuntamente con otros de calidad y autoría dudosa, copias y plagios, así como propuestas y argumentos *“simplemente descabellados”* sobre casi cualquier tema, razón por la cual el tema pasa a ser *“cómo identificarlos, registrarlos y calificarlos”*, hecho agravado por el efecto combinado de la cantidad crecientemente disponible en cada buscador, la repetición y duplicación de los datos, y la “directa pertenencia” del registro con el tema a investigar.

**¿QUE BUSCAR?:** la dinámica de cambio registrada en esta población y los argumentos presentados en el punto anterior nos indujo a suponer que nuestra tarea de búsqueda no pasaba por la ***cantidad*** de registros identificados sino por la ***calidad*** del material a ser incorporado en el relevamiento con lo que nuestro objetivo se orientó de ***¿cuántos registros buscar?*** a ***¿de que autores buscar esos registros?*** En general este proceso se puede dividir en tres etapas: (1) identificación de obras / autores y clasificación, (2) calificación de las referencias identificadas y (3) clasificación de los contenidos elegidos en función de los fines perseguidos por el investigador.

**¿DONDE Y EN BASE A QUE BUSCAR?:** para satisfacer nuestra necesidad establecimos tres criterios que aplicamos consistentemente, solos o combinados, para poder determinar, de entre una inmensa variedad de registros identificados, ***cuáles eran los autores / títulos realmente representativos*** en esta disciplina novedosa y cambiante, aún sin contar con referencias previas establecidas sobre quienes eran considerados por la profesión como autores *“reconocidos”* en la materia:

- **Consulta a los apéndices bibliográficos** que acompañaban a los trabajos relevados en Internet, con el objeto de determinar por comparación, cuales eran los autores / obras más frecuentemente referenciados entre ellos. Este tipo de información (número de citas bibliográficas por autor/obra) también se puede encontrar en algunos sitios Web de búsqueda (ej. [www.spinellis.gr](http://www.spinellis.gr) y [www.getcited.com](http://www.getcited.com)), donde cuentan la producción bibliográfica publicada por autores incluidos en sus bases de datos, informando la cantidad de veces que dichos títulos y autores han sido citados en publicaciones de Internet, aunque solo se limitan a analizar aquellos autores / obras que están registrados en la propia base de datos del sitio en cuestión.
- **Consulta de la Bibliografía y Referencias** de los títulos identificados en las bibliotecas seleccionadas, se consultó la “Bibliografía” y las “citas al pié” con objeto de identificar obras y autores reconocidos por el autor. Una oportunidad extraordinaria para esta actividad la ofreció el libro “*The Internet Encyclopedia*” (Bidgoli-2003) que trata todos los aspectos relacionados con Internet hasta 2003 en tres volúmenes, que cita a más de 500 autores reconocidos por la especialidad.
- **Busqueda en Sitios de P2P**, utilizando para realizarlas: (a) las keywords definidas para la búsqueda en los buscadores generales, (b) El **LISTADO 1** (por autor / título) definido durante la primera etapa de búsqueda (Ver Figura A-1) y (c) Lo listados de autores / títulos publicados en la Bibliografía de los libros consultados.

**¿COMO BUSCAR Y QUE REGISTRAR?** El proceso aplicado a la búsqueda y selección de obras / autores se puede resumir en los dos gráficos siguientes:

**Figura A-1 (usando Keywords):** todo el proceso de buscar información en Internet parte de dos premisas: (1) sabemos que lo que estamos buscando esta en Internet, pero (2) no sabemos donde esta ubicado. Partiendo de aplicar, una a una, las 16 keywords definidas, en cada buscador elegido, éste nos ofrecerá “ene” páginas de links a registros indexados en su base de datos mezclados, duplicados y repetidos, de entre los cuales debemos separar, clasificar y calificar los que sirve y los que no.

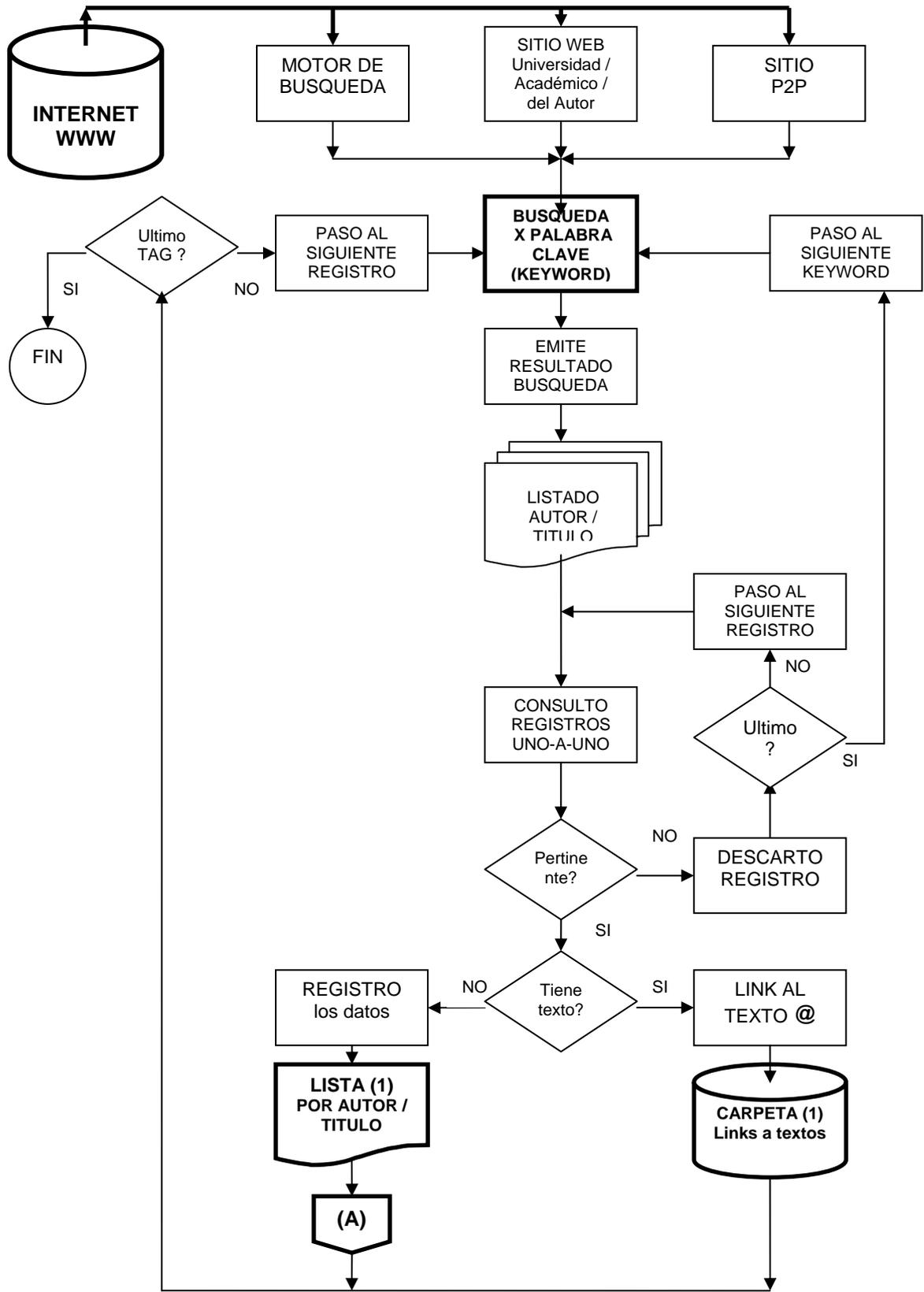
Solo a modo de ejemplo, Yahoo ([www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)), arrojaba en el año 2001 una cantidad aproximada a las 100.000 citas (links) relacionadas con el término compuesto “**business+models**”, mientras que en 2007 la misma búsqueda daba poco más de 5 millones y en 2009, superaba los 26 millones; no obstante lo cual dicha cifra cae a algo más de 330.000 citas al redefinir la búsqueda a “**Internet+business+models**”. Similar efecto se verifica si limitamos el origen de esos datos, donde “**business+models**”

arroja algo más de 630.000 citas publicadas en sitios **.edu**, mientras que **“Internet+business+models”** algo más de 4.000 citas en sitios **.edu**.

Para lograr nuestro objetivo, ordenamos la información obtenida en dos formatos: (a) si el buscador nos ofrece un link accesible, lo **“salvamos”** en una *Carpeta de Archivos* (**CARPETA 1**) donde almacenamos directamente los links (@) a esos textos completos; si no nos ofrece un link o éste no es accesible (acceso limitado o pago) conservamos los datos de referencia de ese autor / obra, confeccionando (b) una *Lista de Autores / Obras Identificados* (**LISTA 1**) que solo contiene nombre de autor, nombre de obra, dónde podría encontrarse y otra información de identificación (tipo de obra, si fue expuesta o publicada, fechas, etc.), para usar esos datos para intentar recuperar el texto completo pero usando otra fuente diferente (por ejemplo: un sitio universitario, académico, de P2P, etc.).

**Figura A-2 (usando los datos de la LISTA 1 y otras fuentes):** resume el proceso destinado a ubicar más datos pero usando las referencias que registramos en la **LISTA 1**, así como todas las referencias bibliográficas o cualquier otra cita obtenida a partir de otras fuentes disponibles ( libros, sitios Web universitarios, sitios de autores, etc.) con el objeto de agregar más links a trabajos publicados (@) en nuestra **CARPETA 1**, ó, eventualmente, sumar más referencias a las disponibles en **LISTA 1**, pero registrándolos en una lista diferente ya que la información que registramos en la **LISTA 2** surge a partir de algún procesamiento previo realizado sobre los datos que teníamos registrados en la **LISTA 1**, por lo que la consideramos datos de diferente valor relativo. La aplicación del procedimiento descrito en el **Figura A-2** nos permitió aumentar la cantidad de datos registrados en los tres sistemas de registro implementados:

- **LISTA 1:** donde figuran nombre de autores y obras de cada uno de ellos, según fueran identificados en búsquedas temáticas en buscadores generales (Yahoo y Google) a partir del uso de 16 keywords.
- **LISTA 2:** donde figuran nombre de autores y obras de cada uno de ellos, según fueran identificados en búsquedas realizadas en buscadores generales, Universitarios & Académicos y sitios P2P, a partir de usar las referencias (nombres/títulos) de autores almacenados en la **LISTA 1**.
- **Carpeta 1:** donde figuran los links (@) de ubicación de los textos completos de los autores y obras referidos en la **LISTA 1** y **LISTA 2**.



**Figura A-1: Búsqueda de Nombres / Títulos (LISTA 1) y Obras Publicadas (CARPETA 1) en Internet**

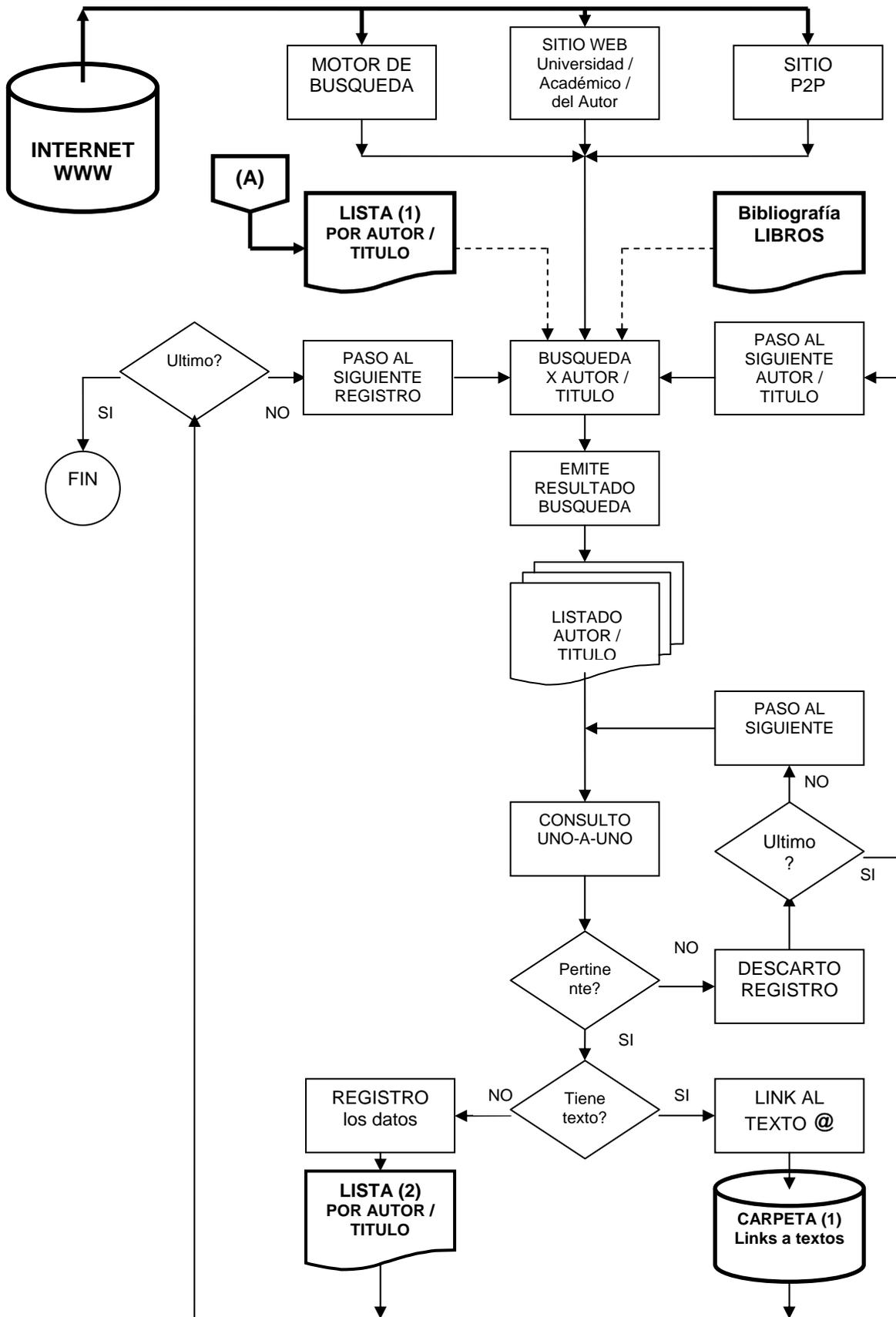


Figura A-2: Búsqueda Publicaciones en Internet usando LISTA 1 y Bibliografía

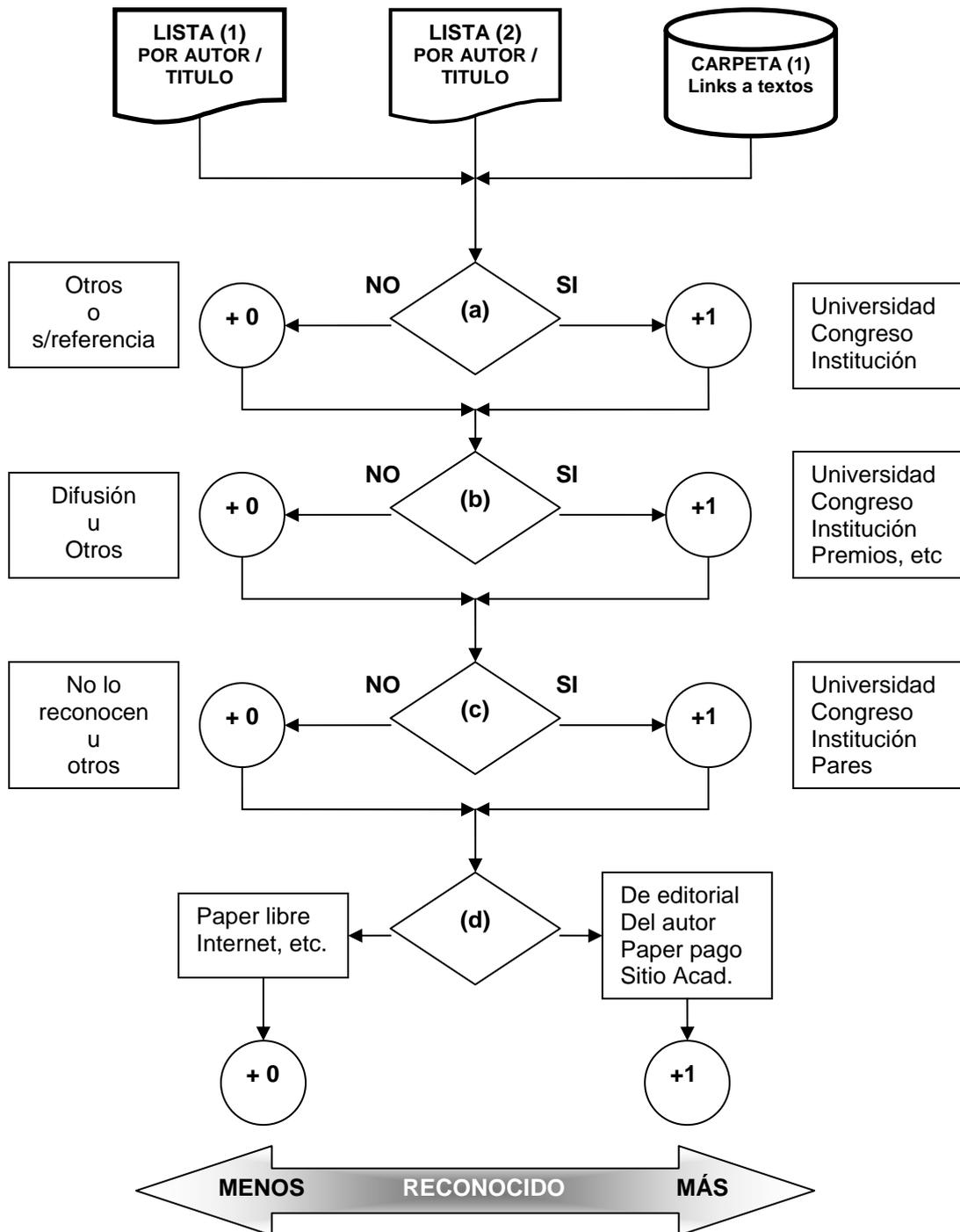
**¿CÓMO CALIFICAMOS OBRAS / AUTORES?** la manera frecuente para poder calificar una obra / autor es conociendo (o averiguando) sus antecedentes y referencias. Las principales fuentes de información con que contamos son las “*referencias de colegas*”, “*participaciones en eventos*”, “*publicaciones (con y sin referato)*” y los “*libros publicados*”.

En base a todos estos elementos vamos formando un “*concepto*”, más o menos difundido y aceptado, que cada profesional de una especialidad desarrolla y conserva como parte de su “*patrimonio personal*”, que comparte con aquellos individuos que pertenecen a la comunidad profesional que integra y con otras personas interesadas en la especialidad.

En base a las consideraciones anteriores definimos cuatro de fuentes de calificación:

- **¿Dónde y cómo participa?** Pertenece a una universidad, una institución, un congreso, o, actúa solo y sin referencia...
- **¿Con quién y dónde publica?** Se trata de una obra premiada, publica en un fondo universitario, profesional, en anales de un congreso, jornada profesional, en sitios empresarios reconocidos o portales de la especialidad, o en un medio de difusión o sin ninguna referencia (auto publicación) en o fuera de línea...
- **¿Cuántos y quiénes lo señalan como referente?** Lo reconocen instituciones, universidades, un congreso, sus pares, o nadie lo menciona o lo hacen por otros méritos...
- **¿Con qué formato publica?** Publica en libros de editorial, del autor, de instituciones, revistas reconocidas del sector, revistas de amplia difusión y reconocimiento general, sitios académicos (en y fuera de línea) como papers de acceso pago, etc. o lo hace como paper de libre acceso, en sitios Web propios, en sitios de archivo, en sitios generales, en sitios empresarios, en notas periodísticas, blogs, etc...

Aplicando estos criterios pudimos confeccionar la siguiente **Secuencia de Calificación por Méritos Acumulados** que representamos a continuación:



**Figura A-3 - Secuencia de Calificación por Méritos Acumulados**

**¿CÓMO CLASIFICAMOS LOS CONTENIDOS?** Al calificar autores / obras, aplicamos un modelo ponderado de evaluación en base a cuatro criterios, evaluando (en primera instancia) a aquellos que considerábamos “*referentes válidos del conocimiento investigado*” de aquellos que no lo eran, aunque, una vez calificada las fuentes y obras, aún subsistía el

problema del “*manejo operativo*” de dicha información, que requería el desarrollo de un “esquema general de clasificación” consonante con el ordenamiento de temas para el desarrollo de la tesis, reflejado en su “*Índice*”.

Como paso previo a la determinación del Índice de la tesis, desarrollamos un “*mapa mental*” para poder ordenar las ideas que pretendíamos poder desarrollar. Para la elaboración de la primera versión de nuestra tesis (2007), definimos 6 temas con 127 clases, según el siguiente detalle:

<b>Tema</b>	<b>Clases &amp; subclases</b>
1 - Internet como ámbito de negocios	49
2 - Negocios en Internet	21
3 - Negocios Internacionales en Internet	46
4 - Casos Elegidos	9
5 - Reflexiones Finales y Conclusiones	1
6 - Bibliografía	1

Operativamente se trató de ejercicio largo y tedioso, ya que a menudo el “*abstract*” de un trabajo accedido no resultaba suficiente para evaluar su aceptabilidad, calidad ni su pertenencia a alguna de los temas, clases o subclases determinados, lo que nos obligaba a leer el “*Índice*” del mismo, y en algunos casos, el texto íntegro.

**Conclusiones- Primer Relevamiento (2000-2004);** a diciembre de 2004, registrábamos más de 10.000 datos identificados y calificados (autores / obras reconocidos), ordenados según los 6 temas y 127 clases/subclases en forma de las dos listas previstas (**Lista 1**, **Lista 2**), además de una carpeta (**Carpeta 1**) con links a más de 5.000 trabajos publicados y accesibles en Internet. En este punto considerábamos haber satisfecho el Objetivo 1 y estar en condiciones de pasar al Objetivo 2 de nuestra investigación.

## ● **SEGUNDO RELEVAMIENTO (enero-diciembre 2005)**

El **Objetivo 2** suponía tener que *agrupar las diferentes definiciones y propuestas debidas a los diferentes autores alineándolos según diferentes criterios de clasificación.*

Tal como estaba previsto, consultamos los casi 5.000 links a sitios Web que habíamos ido almacenando a lo largo de los años del primer relevamiento y que conservábamos en nuestra **Carpeta 1**. En la a medida que avanzamos en este proceso, fuimos comprobando que muchos de esos links que se habían “*perdido*” por diversas causas, entre ellas, el cierre

de numerosas fuentes de referencias levantamiento, cambio de dueño, cambio de dirección o transformación a sitios pagos, de antiguos sitios Web que mantenían archivos disponibles en Internet, todos ellos como consecuencia de la *crisis de las punto com* (año 2000), razón por lo cual postergar el inicio de nuestra investigación para poder realizar una **Segundo Relevamiento** con objeto de revalidar los registros accesibles e identificar y recuperar aquellos que habíamos perdido, buscándolos nuevamente en la red. Este relevamiento nos llevó desde enero a diciembre de 2005.

De nuevo se trató de un largo y tedioso proceso que consistió en revisar uno por uno los links almacenados en la **Carpeta 1** para verificar cuales se sostenían y cuales resultaban inaccesibles. Dada la experiencia sufrida, decidimos, además, que aquellos links que se sostenían, o bien descargarlo (download) en el disco rígido de nuestra PC si eso era posible, o bien copiar el texto íntegro en páginas de Word para luego almacenarlo en nuestro disco rígido para así impedir que se pudieran volver a perder.

Tanto en aquellos casos de archivos copiados en Word como en los originalmente disponibles en ADOBE (pdf), renombramos el archivo reemplazando la referencia interna del sitio depositario, por nuestro **Sistema de Codificación Uniforme** (creado al efecto) formado por tres datos: (1) Apellido del primer autor (si eran más de uno), (2) año de la publicación (entre paréntesis) y (3) palabras indicativas del contenido del trabajo.

En caso de ser el trabajo generado por una entidad / empresa (sin identificar autor), en el punto (1) se registra el nombre/sigla de dicha entidad / empresa, en letras mayúsculas, respetando los dos puntos siguientes.

Con la aplicación de nuestro **Sistema de Codificación** en forma consistente a todos los archivos recuperados esperábamos minimizar las duplicaciones que se producían naturalmente como consecuencia de que un mismo trabajo/autor figurara publicado, con diferente código interno, en diferentes sitios Web.

Como producto de este relevamiento pudimos recuperar algo más del 50% de los contenidos identificados durante los años anteriores aunque se suscitaron algunas situaciones poco razonables, tales como aquellos casos en que habiendo procesado los contenidos en el trabajo antes de perderse el link, contábamos con una cita o una reflexión y/o una referencia en el texto provisorio que estábamos componiendo de nuestra tesis, pero, con la pérdida del link, nos era imposible recuperar el texto original de donde la habíamos extraído, por lo que decidimos dar por buena la referencia citada, consignando dicha circunstancia como **“link roto”**, en la bibliografía o en una nota al pie en nuestra tesis, como paso previo a la definición del INDICE de la tesis (versión 1).

Para poder reordenar la información desarrollamos un nuevo “*mapa mental*” para poder reordenar el material recuperado lo que resulta en un esquema compuesto por 4 temas con 131 clases cuyo detalle resumimos en el cuadro siguiente:

<b>Tema</b>	<b>Clases &amp; subclases</b>
1 - Internet como ámbito de negocios	61
2 - Negocios en Internet	17
3 - Negocios Internacionales en Internet	52
4 – Bibliografía	1

**Conclusiones - Segundo Relevamiento (enero-diciembre 2005):** a diciembre de 2005 contábamos con las nuestras dos listas originales (**Lista 1, Lista 2**) en las que seguían figurando los más de 10.000 datos que habíamos identificado y calificado en nuestro primer relevamiento. De los links originales de la **Carpeta 1** pudimos recuperar y salvar en el disco rígido de nuestra PC 5.000 archivos (aproximadamente) que habíamos **re clasificado** según 4 temas y 131 clases, que habíamos archivado en 4 carpetas (una por Tema). Con este material volvimos a estar en condiciones de intentar abordar el Objetivo 2 de nuestra investigación.

En base a la información recuperada durante nuestro segundo relevamiento elaboramos nuestra primera propuesta de tesis bajo el título de “*MODELO DE NEGOCIOS EN INTERNET Y SU APLICACIÓN EN EL COMERCIO INTERNACIONAL*” que presentamos en UADE, en 2007.

Las observaciones a dicho proyecto de tesis derivaron en la necesidad de elaborar nuestra segunda propuesta, más breve y concentrada en la parte medular de nuestro aporte: (*Modelos de Negocio en Internet*).

### ● **TERCER RELEVAMIENTO (2007 A NUESTROS DÍAS)**

La necesidad de elaborar nuestra segunda propuesta de tesis re titulada “*Modelos de Negocio en Internet – Desarrollo de una propuesta integradora y su aplicación en la Formación de Profesionales Universitarios en Administración y Comercialización en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Área Metropolitana*” y que presentamos a UADE en 2009 (versión 2), conjuntamente con la velocidad de cambio que sufre sostenidamente el fenómeno de Internet, nos obligó a tener que mantener actualizada la vigencia de los datos relevados, para poder conservar consistencia con nuestros objetivos originales y al mismo

tiempo, poder seguir la tendencias registradas a lo largo de los años transcurridos desde 2007 a nuestros días. A tal fin realizamos nuevos ajustes para adecuar la información a los nuevos objetivos que demandaba nuestra nueva propuesta de tesis

4. Concentrar nuestra investigación en el tema “*medular*” de nuestra propuesta (Modelos de Negocios en Internet), dejando de lado otros aspectos complementarios que habíamos desarrollado en nuestra propuesta original, en especial aquellos aspectos relacionados con Comercio Internacional y Casos, lo que se tradujo en la eliminación de 30 % (aproximadamente) en la cantidad de los libros citados e incluidos en la Bibliografía, con un impacto similar en el número de registros de Internet que referimos.
5. Elaborar un nuevo “*mapa mental*” para poder ordenar los contenidos en función de los nuevos temas seleccionados para componer la nueva versión de nuestra tesis.
6. Reclasificar esos archivos aplicando un criterio más acorde con el nuevo objetivo de nuestra investigación. Como consecuencia seleccionamos 5 temas, ordenados en 15 clases y 41 subclases, conformando el siguiente detalle:

Tema	Clases	Subclases
1 - Internet como ámbito de negocios	3	9
2 - ¿Qué es Comercio Electrónico?	3	0
3 - Negocios en Internet	3	9
4 – Investigación de campo	3	12
5 – Propuestas Integradoras	3	11

En el ínterin nuestra computadora sufrió el ataque de virus en dos oportunidades en marzo de 2009 y Diciembre de 2009, lo que afecto nuestros archivos en dos formas. La primera generó directamente la pérdida de contenido con afectación del disco rígido y la necesidad de cambiar la PC, en tanto que la segunda bloqueo el acceso a algunos archivos pervirtiéndolos e impidiendo poder abrirlos, aunque sin perder nuestra codificación de referencia. Este último ataque afecto, fundamentalmente, a nuestros archivos pdf.

**Conclusiones del Tercer Relevamiento:** al cierre en julio de 2009, perdimos las dos listas originales (**Lista 1, Lista 2**) que contenían más de 10.000 datos identificados y calificados (autores/obras reconocidos), aunque es necesario tener en cuenta que estaban parcialmente obsoletas. Los aproximadamente 5.000 archivos recuperados en nuestro Segundo Relevamiento fueron reordenados para satisfacer las necesidades de información para nuestra nueva propuesta de tesis (2009) (versión 2) basada en 5 temas, ordenados en 15 clases y 41 subclases, y pudimos comprobar que poco más de la mitad resultaban

adecuados, por lo que agregamos unos 500 nuevos trabajos, algunos debidos a autores ya reconocidos y registrados como “clásicos” de la profesión y otros de nuevos autores surgidos durante los años transcurridos. En base a esta muestra definida, seleccionamos los libros y los aportes identificados en Internet que conforman la Bibliografía citada en la versión 2010 de nuestra Tesis; y en base a ellos elaboramos dicha investigación.

**3.4 SEGUNDA INVESTIGACION – METODOLOGÍA PARA CLASIFICAR Y DESARROLLAR MODELOS DE NEGOCIO EN INTERNET**

**3.4.2.1 Criterio 1: Clasificación por el Ámbito de la Negociación**

La lectura de los más variados autores presenta una coincidencia casi absoluta, más o menos explicitada, pero siempre subyacente, acerca de las llamadas “**Categorías de Negocios en Internet**”, que relacionan el grado de afinidad entre la naturaleza del producto/servicio ofrecido y la naturaleza del mercados en que operan. Esta convergencia conceptual encuentra sus mejores ejemplos en Rayport y Sviokla (1995) y queda firmemente establecida a partir de Tapscott (1999) <sup>(33)</sup>, donde este autor propone la siguiente matriz de análisis de 2x2, determinando las cuatro alternativas “clásicas” aceptadas de estructuras de negocio ilustradas en la figura siguiente :

**Figura A-4 – Clasificación por Ámbito de Negociación (CRITERIO 1)**

	<i>Mercado Real (Marketplace)</i>	<i>Mercado Virtual (Marketspace)</i>
<i>CONTENIDO REAL (Producto /Servicio)</i>	<b>Bricks &amp; Mortar</b>	<b>Bricks &amp; Clicks (híbrido 1)</b>
<i>CONTENIDO VIRTUAL (E-Producto /E-Servicio)</i>	<b>Ampliación de Servicios en-línea (híbrido 2)</b>	<b>Pure Players</b>

- **Brick & Mortar (B&M)** son negocios tradicionales, basados en la venta de productos y servicios reales en mercados reales (marketplaces).

<sup>(33)</sup> *E-Business Opportunity Matrix.*

- **Pure Players** (PP): parten de analizar de que forma se pueden aplicar tecnologías digitales para generar competencias, productos y servicios totalmente nuevos. Son las llamadas empresas “*puras*” de Internet que se caracterizan por vender y entregar productos virtuales usando canales virtuales en marketspaces, por ejemplo: venta en-línea de e-books o música. También se los denomina de “*Clicks& Bits*”.
- **Bricks & Clicks** (B&C) es el primer tipo de los llamados “*negocios híbridos*” que parte de analizar de que manera podemos agregar valor a nuestra oferta, moviendo nuestros productos y servicios “*reales*” al entorno digital. Este tipo de proyectos se pueden ejemplificar con la operativa de venta de libros impresos, por medio de sitios Web como Amazon ([www.amazon.com](http://www.amazon.com)) donde, el contacto, venta y cobranza de ejecutan en-línea pero, dada la naturaleza real del producto, la entrega se hace por canales físicos.
- **Ampliación de Servicio en-línea** (ASEL), es el segundo tipo de negocios híbridos. Se basan en analizar como se puede crear valor para el cliente usando tecnologías Inter-red para redefinir nuestros productos y servicios en el mercado real. Es el ámbito de negocios típicamente desarrollado por los nuevos ingresantes a Internet, que comienzan sus actividades de negocios en-línea, usando la Red para aumentar el nivel de aprovisionamiento y calidad del servicio al cliente, como sustento para vender sus productos en mercados reales. Se trata de la aplicación de los típicos recursos del e-business (por ejemplo: subastas en línea, banca electrónica, guías electrónicas, e-learning, correo electrónico, marketing en línea, etc.).

### 3.4.2.2 Criterio 2: Clasificación en función de los actores intervinientes

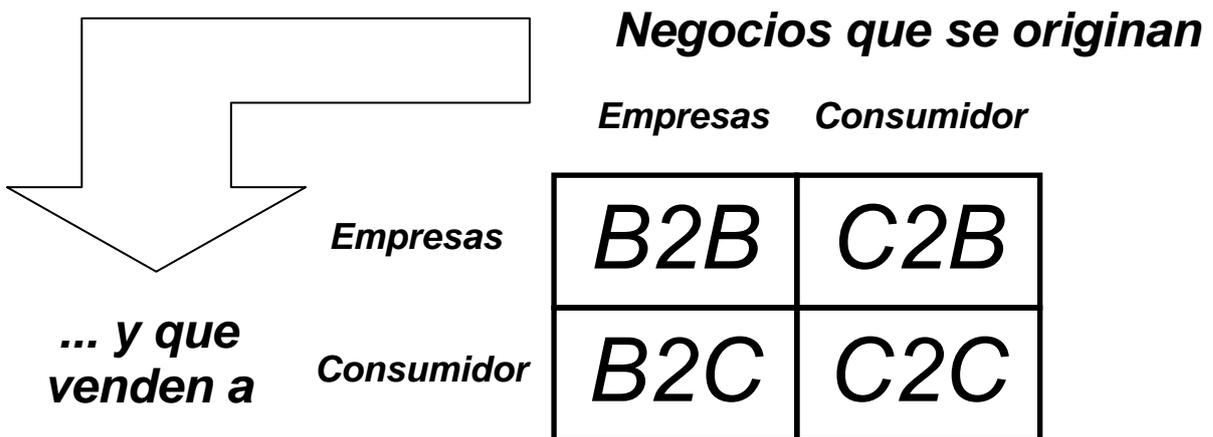
Herrera Blanca señala que “...*la tendencia en negocios electrónicos es integrar todo el ciclo relacionado con la transacción, desde el momento que el consumidor toma contacto con el producto / servicio hasta el momento que recibe su pedido. Este ciclo se manifiesta en forma de cuatro aplicaciones comerciales “básicas” más importantes: B2B, B2C y C2B y C2C, realizados a través de Internet*”. (Herrera Blanca-2007), las que generalmente se conocen como las “**estructuras o plataformas básicas**” de negocios en Internet, las que se componen a partir de una matriz de 2 x 2. Al respecto debemos tener en cuenta que en la medida que los negocios en Internet crecen e involucran más y mayores recursos, otros autores señalan a nuevos posibles participantes cuyas actividades están siendo “*virtualizadas*” en Internet, y de ellos, quien esta adquiriendo creciente relevancia es el

“Gobierno”, quien, en caso de ser agregado al modelo, genera cinco categorías adicionales que de representan alrededor de la matriz original, generando nuevas categorías denominadas G2B, G2C, B2G, C2G y G2G.

Siguiendo esta línea argumental podríamos incorporar otros participantes, por ejemplo (a) los pares (P2P), (b) las computadoras operando entre ellas (M2M), etc. Con lo que la matriz de posibles combinaciones resultaría de 4 x 4 o 5 x 5, pero debemos tener en cuenta que la idea de usar matrices en análisis de negocios es buscar un formato sencillo para explicar relaciones complejas, por lo que no consideramos razonable agregar muchas variables para no incorporar complejidad adicional que atentaría contra la simplicidad perseguida en este recurso, quitándole practicidad y claridad conceptual.

En relación con el tema que nos convoca, si bien en la “Clasificación por Categorías” (precedente) existe un **acuerdo generalizado** entre los autores, en el caso de la “Clasificación por Estructuras o Plataformas” existen en general un **acuerdo de fondo** en cuanto a la efectividad de utilizar este formato (matriz) para la clasificación, pero, al mismo tiempo, subsisten **discrepancias de forma** relacionadas con la en la cantidad de actores participantes y acerca de cuáles incluir y cuáles no tomar, en la matriz.

En base al argumento precedente, concluimos que existe **acuerdo generalizado parcial** en este tema, ya que en general los autores aceptan la plena validez de la clasificación representada en la “**matriz básica**” (2x2), desarrollada en el gráfico siguiente:



**Figura A-5: Categorías “básicas” del Comercio Electrónico (CRITERIO 2)**

Debemos hacer notar que el uso del término “**Categoría**” o “**Plataforma**”, en esta clasificación, se aplica en la acepción más genérica del concepto, y ya que éstas mismas categorías se aplican a la economía real así como en Internet.

Otro punto a destacar es que debido con seguridad a problemas de traducción más que a errores conceptuales, algunos autores utilizan ambos conceptos (categorías y modelos de negocios) como similares e intercambiables (Schneider-2004); cuando es claro que las categorías “*sostienen*” a los “*modelos de negocio*”, como quedara claramente demostrado en nuestra investigación.

● **B2B: Business-to-Business o negocios de “Empresa a Empresa”**, Aunque al principio las oportunidades del uso comercial de Internet se veían más en el ámbito del comercio minorista, con el paso del tiempo se fue consolidando la idea que la mayor posibilidad de la Web radica en su capacidad de poder integrar las relaciones entre fabricantes, comerciantes, contratistas, proveedores y clientes clave, ofreciendo un mejor servicio, a nivel industrial. Las plataformas que ofrecen productos, servicios o contenidos para usuarios institucionales (personas jurídicas) se llaman plataformas B2B y generalmente se las asocia al comercio mayorista.

Los mercados B2B suelen contar con una mayor tecnología, y una mayor integración tecnológica, lo que permite tener un control total sobre la implementación, de esta forma se crean barreras de entrada a la competencia. Demandan tener una plataforma sólida de pagos, servicios financieros anexos (seguros, alternativas de financiación, etc.). Cuantos más medios de pago, mejor, ya que facilitaremos al cliente la opción de compra. Los mercados verticales B2B son modelos basados en la *intermediación*, ya que se ponen en contacto compradores y vendedores, de tal forma que se facilita la realización entre de transacciones entre ellos. Como norma general, los intermediarios obtienen *ingresos de la comisión* que reciben en las transacciones que se generan entre ellos, y éstas básicamente son generadas en dos tipos de situaciones: (a) cuando se direcciona un usuario hacia otro sitio Web, en el que efectúa una compra o simplemente haga una visita y (a menudo existen comisiones para los dos casos) y (b) cuando se efectúa una compra/venta en el mismo sitio Web, pero sin que éste opere como vendedor del producto, sino como facilitador de la transacción, como en el caso de agentes de bolsa, distribuidores, etc.

La naturaleza del producto negociado medirá la importancia de la logística del sitio de B2B la que es, a la vez, la barrera de entrada más importante. La logística “física” se debe complementar con la “*e-logística*” que puede ser desarrollada y gestionada internamente o tercerizada y supone un desembolso muy importante bien sea por la

creación de una infraestructura propia o por el pago a una empresa independiente. Además es el elemento que más problemas plantea por un lado debido a la relación con el cliente debido a la dificultad en la entrega del producto, y, por otro lado, por su escasa rentabilidad.

Otros usos que podemos ofrecer mediante esta categoría de negocios se relaciona con la posibilidad de comprobar inventarios (propios y de terceros, con la debida autorización) para poder comprar automáticamente. Esta categoría de negocio admite **subcategorías** según el tipo de red sobre las que operan, según apliquen una **extranet** (que permite comunicarse a una empresa con terceros) o una **intranet** (que funciona dentro de la empresa, entre diferentes sectores o UEN), motorizadas por medio de **redes internas** o basadas en **Internet**. En estos casos la parte medular del negocio de B2B es el concepto de **SCM** (Gestión de la Cadena de Suministros) que permite mejorar los procesos organizativos al optimizar el flujo de bienes, información y servicios, entre compradores y proveedores, en la cadena de valor, permitiendo mejorar la eficiencia y la rentabilidad y crear oportunidades para todas las partes involucradas. La aplicación de Internet en las cadenas de suministro ha facilitado ese proceso y brindado acceso amplio al recurso, transformándolo en **e-SCM**. (Awad-2007).

Por su parte los accesos a Internet tienen que ser estables y seguros para facilitar la relación con los clientes, así como para darles seguridad en las transacciones. Por último esta la atención al cliente resulta fundamental para que la empresa logre fidelizarlos de tal forma que se incrementen los ingresos, bien por que se origine un mayor volumen de compras del cliente, o por que se aumente la frecuencia o cantidad de operaciones de compra. Un factor muy importante de cara al cliente es la credibilidad que genere el sitio Web y la empresa, ambos factores que constituyen y soportan nuestra imagen de marca.

Una variante del B2B es denominada **BWB** (Business-within-Business o negocios “dentro de la empresa”), que limita el acceso a los empleados internos y clientes de la empresa, aplicando firewalls (cortafuegos) que impiden el acceso a terceros externos no autorizados.

- **B2C: Business-to-Consumer o negocios de “Empresa a Consumidor”:** el enfoque de esta categoría se basa en el uso que hace el consumidor del sitio Web (modelo de Tienda en-línea, horizontal o vertical) de un comerciante (ej. [www.temática.com](http://www.temática.com)). Podríamos definir Business to Consumer (B2C) como los sitios / portales que ofrecen productos y servicios (incluyendo contenidos e información) a usuarios particulares, es decir, a personas físicas. Normalmente se suele relacionar el término B2C al comercio

minorista, aunque puede incluir otros servicios como ser la venta directa través de Internet, de las empresas al cliente (diarios, e-zines, etc).

**MERCADOS VERTICALES:** son intermediarios que operan en la red para corresponder la oferta del mercado con la demanda de los consumidores. Se les conoce también como *infomediarios* o *metamediarios* por que el principal activo que gestionan es la información. Internet nos ofrece muchas soluciones para este tipo de comercio, facilita la compra-venta, las consultas a distancia sobre productos y servicios evitando los desplazamientos y los costos y ahorrando tiempo al cliente. Son generadores de ventajas competitivas para algunos tipos de negocios como pueden ser viajes, finanzas, banca, etc. Este tipo de negocio también incluye el comercio electrónico formado por productos virtuales “descargables” (música, videos, cine, etc.). En cuanto a las empresas que vendan productos “físicos” por canales electrónicos, ofrecen mejoras “operativas” de la gestión de venta, pero no así en los costos y el servicio de logística física de los productos con los que opera.

- **TIENDAS HORIZONTALES:** ofrecen varias categorías de producto en un mismo sitio Web y concentran su exposición en pocos productos de cada una (poca profundidad de catálogo), por ej. En los 100 productos más vendidos. En general ofrecen rapidez y facilidad de manejo y una navegabilidad “*espontánea*” que facilite la compra impulsiva.
  - **TIENDAS VERTICALES:** se concentran en una sola categoría de producto por lo que exponen pocos, pero en forma muy detallada (alta profundidad de catálogo) y la venta de ese producto concentra el 80-100% de la oferta. En general ofrecen datos, consideraciones e ilustraciones del producto central facilitando que el cliente investigue previamente en el sitio, lo que propicia una compra más relajada.
  - **FORMA DE GENERAR INGRESOS:** ambos tipos de tienda generan ingresos (1) en base a comisiones por ventas y (2) eventualmente por publicidad de terceros, en especial si captan un tráfico intenso o son socios estratégicos de las empresas/productos que anuncian (banners pagos).
- » **B2B2C: B2B: Business-to-Business-to-Consumer ó negocios de “Empresa a Empresa a consumidor”:** se trata de un modelo “híbrido” diseñado para potenciar los recursos de las plataformas de B2B con las de B2C. En general son denominados **E-BUSINESS CENTERS** (Centros Comerciales en línea) que son sitios Web que agrupan diferentes tiendas en-línea (B2C) que publican diferentes ofertas, más o menos afines. La FORMA DE GENERAR INGRESOS se basa en cobrar a sus

clientes (Tiendas) por los siguientes conceptos: (a) un pago inicial por darse de alta (2) una cuota mensual por hospedaje en sus servidores, (c) diseño del sitio, (d) comisiones procedentes de las transacciones, y (e) otros servicios que puedan prestarles (almacenamiento físico, facturación, cobranza, distribución, asesoramiento, campañas publicitarias, etc.). Para ser viables necesitan un cierto volumen de usuarios rentables.

● **C2B: Consumer-to-Business o negocios de “Consumidor a Empresa”**. Son aquellos negocios caracterizados por (a) compra colectiva y (b) compra invertida.

- **COMPRA COLECTIVA:** en un modelo de ventas grupales basado en la obtención de descuentos de los proveedores, por el aumento del volumen de compras, mediante el acuerdo de una tabla de descuentos prefijados y conocidos en los precios, relacionada con el volumen creciente de ventas durante el ciclo de compra. Bajo esta denominación se agrupan los diferentes sitios Web en los cuales se reúnen diferentes compradores individuales interesados en comprar un mismo producto y con ello generar una *demanda agregada* de alto volumen y mayor poder negociador y de esta manera poder obtener mejores precios. Para que pueda ser posible para este negocio el producto debería ser susceptible de ser vendido masivamente. La FORMA DE GENERAR INGRESOS es en base a un margen de ganancia fijo o variable sobre el precio negociado con los proveedores o por una comisión pagada por los mismos. Estos sitios también perciben ingresos por publicidad (de los productos que ofrecen) y podrían contener descripciones de los productos vendidos.
- **COMPRA INVERTIDA:** es el tipo de negocios llamado “seleccione su precio” (*name-your-own-price* ®). Es un modelo de intermediación en el que el comprador indica cuanto está dispuesto a pagar por un producto o servicio y la empresa busca la mejor oferta disponible para satisfacer a ese cliente en su demanda. El comprador es quien establece el precio máximo que está dispuesto a pagar por lo cual son los oferentes los que tienen que competir por ofrecer a ese cliente el mejor precio y responder así a su demanda. En cuanto a la FORMA DE GENERAR INGRESOS, el sitio Web gana de dos formas: (a) pactando una comisión con quien venderá el producto/servicio o (b) cobrando la diferencia entre el precio pagado por el comprador y el que pueda obtener de la empresa prestadora. Un ejemplo es la empresa mayorista de turismo PRICELINE ([www.priceline.com](http://www.priceline.com)).

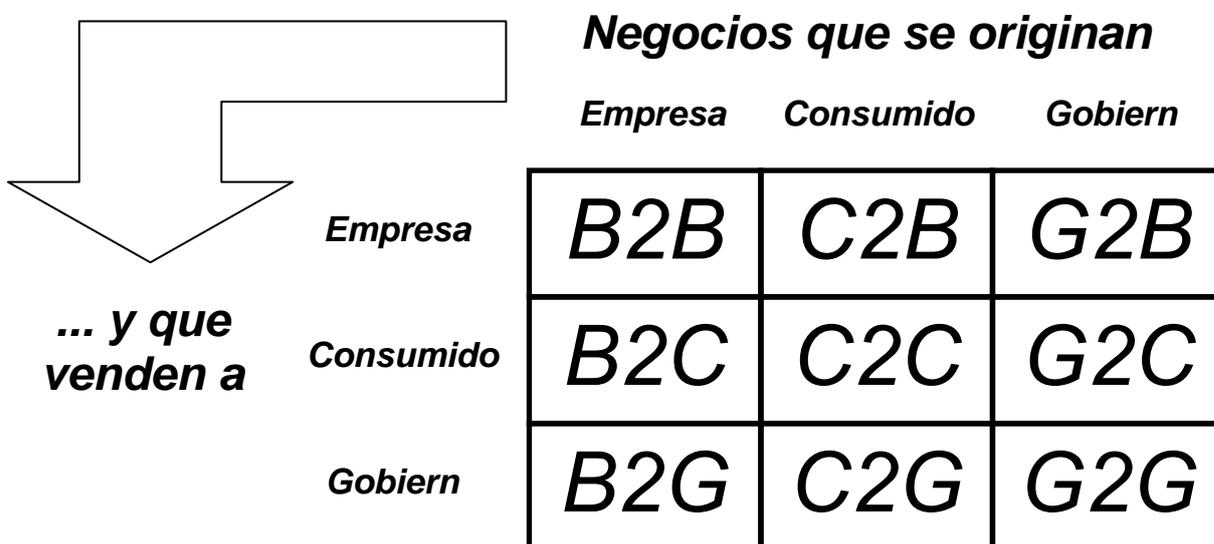
● **C2C: Consumer-to-Consumer o negocios de “Consumidor a Consumidor”**: los formatos mas habituales son: (a) las subastas en línea y (b) los clasificados en línea.

- **SUBASTAS EN LINEA:** permiten la venta de infinidad de productos por medio de la puja entre compradores. Las subastas a través de Internet tienen muchas ventajas, porque facilitan el contacto entre compradores y vendedores, así como la presentación de productos y la información de los mismos, permitiendo a los clientes y subastadores negociar entre ellos directamente eliminando intermediarios que encarecerían los precios. La *FORMA DE GENERAR INGRESOS* puede ser a partir de cuatro tipos de ingresos: (a) comisión por listar el producto, (b) comisión sobre las transacciones realizadas, (c) ingresos por publicidad y (d) ubicación preferencial de los interesados dentro del sitio. La comisión sobre el precio de adjudicación (b) es variable y depende del producto subastado y del sitio Web específico. El modelo de subastas, aunque nació para C2C, hoy día se utiliza como un canal adicional de ventas y para liquidar stocks (B2C y B2B).
- **CLASIFICADOS EN LINEA:** son tabloneros de anuncios a que nos ofrecen los periódicos y revistas en línea (e-zines). Son de carácter general y a menudo no muestran precios. *FORMA DE GENERAR INGRESOS:* se basan en la tarifa que cobra el sitio Web por la inclusión de los avisos y generalmente es independientemente de la venta del producto.
- **CHATS:** una variante del C2C es el caso de los *chat rooms* de los portales u otros medios (buscadores y sitios institucionales) donde los usuarios se comunican entre sí sin participación del sitio, que sólo opera como “coordinador” para evitar excesos (lenguaje, ofensas, etc.) Se utilizan para promover debate y opinión, fomentando la interacción de los usuarios de forma gratuita al proporcionar una plataforma para que estos usuarios escojan temas de su interés y debatan libremente y que pueden leer las opiniones de los demás, votar, responder, etc. *FORMA DE GENERAR INGRESOS:* los principales ingresos provienen de la publicidad a la que los usuarios están expuestos durante el uso del chat.

## EL GOBIERNO COMO ACTOR DENTRO DEL MODELO

Dado el enorme y creciente peso relativo del actor *GOBIERNO* en los negocios en Internet, decidimos analizar la matriz de (3x3) que genera nueve estructuras (o plataformas) como resultado de la combinación cruzada de las partes (actores) involucrados en el negocio y que presentamos en la Figura A-6. Hacemos notar que no todas las plataformas resultantes del cruzamiento en la matriz manifiestan igual importancia relativa (por ejemplo: la categoría G2C presenta muchas mayores oportunidades de negocio que su contraparte C2G, ya que son mucho más variadas y válidas las cosas que el GOBIERNO puede ofrecer al

consumidor (información, asesoramiento, servicios, etc.) que aquello que éste puede ofrecerle a las autoridades.



**Figura A-6: Categorías “ampliadas” del Comercio Electrónico**

En el perímetro exterior de la Figura A-6, bajo la denominación genérica de *GOBIERNO*, incorporamos las **plataformas** que relacionan a los gobiernos (nacional, provincial y municipal, local o extranjero), con los consumidores, empresas y entre si.

Por medio de estas plataformas, los gobiernos pueden ofrecer *servicios a las empresas* tales como: (a) contribuciones a la Seguridad Social. (b) declaración y presentación de impuestos, (c) registro y seguimiento de nuevas sociedades, (d) envío de datos para estadísticas oficiales, (e) trámites aduaneros, (f) compras públicas (formularios, publicaciones, etc.). Asimismo pueden ofrecer *servicios a los consumidores* con el objetivo de poder lograr una ventanilla única (electrónica) con la cual poder comunicarse con la ciudadanía en cosas como: (a) pagos y trámites las transacciones entre los ciudadanos y las organizaciones gubernamentales. (b) consulta sobre oportunidades para empleo público. (c) convocatorias, invitaciones, notificaciones usando correo electrónico, (d) autorizaciones de instalaciones públicas, (e) consulta de información y de la gestión primaria de trámites legales, (f) calendario de cobros jubilatorios, (g) Información y pago de impuestos y tasas, (h) manejo del padrón, (i) manejo de descuento de los transportes y servicios públicos, (j) recibo por el pago de los tributos (originales y duplicados), etc.

Otro aspecto de la relación del sector GOBIERNO con los ciudadanos se relaciona con lo que se denomina “*e-democracia*”, fundamentalmente relacionado con el voto electrónico y con el voto por Internet, para lo que se requiere poder desarrollar métodos seguros y confiables para poder operar “DNI digital” que aseguren la identidad de los votantes.

En general las plataformas que componen la relación señalada deben cumplimentar las diferentes etapas de maduración para ser completamente operativas:

Etapas I: **Información** (la Web solo informa sobre los servicios públicos)

Etapas II: **Interacción** (se pueden descargar formularios en la red)

Etapas III: **Interacción** en ambas direcciones (se procesan los formularios online)

Etapas IV: **Transacción** (formalización y entrega online, con acuse de recibo de formularios y pagos (si se realizan en línea)).

- **B2G: Business-to-Government o negocios de “Empresa a Gobierno”**. La categoría B2G funciona muy parecido a B2B pero en este caso una de las partes involucradas en el GOBIERNO, por, lo que la categoría admite sub categorías: (a) según se trate del gobierno nacional, provincial o municipal, empresas del estado, diferentes poderes, etc., y (b) según sean de alcance local o extranjero. Además de las citadas, las empresas pueden responder electrónicamente a trámites, demandas, pedido de información, etc., pago de impuestos y tasas por transferencia electrónica de fondos usando Internet, participar en licitaciones y ofertar en línea, gestionar e informarse sobre subvenciones, etc.
- **G2C: Government-to-Consumer o negocios de “Gobierno a Consumidor”**. Dado el alcance masivo y el creciente acceso a Internet por parte de los individuos, los gobiernos encuentran un enorme potencial en aplicarla para el manejo de trámites que involucran la atención directa al cliente, por ejemplo, la información y pago de infracciones, renovación de autorizaciones y habilitaciones, publicación de formularios, difusión de leyes y reglamentos, difusión de actividades, etc.
- **G2G: Government-to Government o negocios de “Gobierno a Gobierno”**. Estas plataformas relacionan a los diferentes niveles del gobierno de un mismo país (Nacional, Provincial, Municipal), a sus Ministerios, a los poderes entre si (Legislativo, Ejecutivo y Judicial), a las fuerzas armadas y de seguridad, empresas estatales, etc. y a todos éstos con gobiernos de estados extranjeros.

### 3.4.3.1 Criterio 3: Clasificación en base al Tipo de Negocio que Realizan

Entre los primeros estudios comparativos realizados por diversos autores relacionados con esta forma de *clasificar a partir del tipo de negocio que realizan*, analizamos el trabajo de Chiou-Pirng Wang y KwaiChow Chan (2003) quienes intentaron determinar puntos de coincidencia entre los criterios y las clasificaciones en la obra de cuatro autores, comparando para ello: (a) los principales argumentos, (b) la metodología utilizada y (c) las conclusiones a las que pudieron arribar. En su investigación analizaron las clasificaciones desarrolladas por Timmers (1998), Bambury (1998), Rappa (2000) y Eisenmann (2002), cuyos aportes resumimos en la siguiente tabla:

Autor	Composición	Clasificación Desarrollada
<b>Paul Bambury (1998)</b>	2 clases con 14 modelos	<p><b>Modelos Trasplantados de la economía real (8):</b> Mail-Order, Advertising Based, Subscription, Free Trial, Direct Marketing Model, Real Estate Model, Incentive Scheme, y Business to Business.</p> <p><b>Modelos desarrollados de Internet (6):</b> Freeware Model, Library Model, Information Barter, Access Provision, Web Site Hosting &amp; Other Internet Services, y Digital Products &amp; The Digital Delivery Model.</p>
<b>Paul Timmers (1998)</b>	11 modelos	e-shop, e-auction, e-mail, Third Party Marketplace, e-procurement, Virtual Communities, Value Chain Integrators, Collaboration Platforms, Value Chain Service Provider, Information Brokerage, and Trust Services
<b>Michael Rappa (2000)</b>	9 clases con 40 modelos	<p><b>Brokerage</b> : Buy/Sell Fulfillment, Market Exchange, Business Trading Community, Buyer Aggregator, Distributor, Virtual Mall, Metamediary, Auction Broker, Reverse Auction, Classifieds, Search Agent y Bounty Broker ; <b>Advertising</b> : Generalized Portal, Personalized Portal, Specialized Portal, Attention/Incentive Marketing, Free Model y Bargain Discounter; <b>Infomediary</b>: Recommender System y Registration Model; <b>Merchant</b>: Virtual Merchant, Catalog Merchant, Clicks &amp; Mortar y Bit Vendor; <b>Manufacturer</b>: Brand Integrated content / Advertainment, <b>Affiliate Model</b>; <b>Community</b> :Voluntary Contributor Model y Knowledge Networks); <b>Subscription y Utility</b>.</p>
<b>Thomas Eisenmann (2002)</b>	8 modelos	Online Retailers, Online Portals, Internet Access Providers, Online Content Providers, Application Service Providers, Online Brokers, Online Market Makers, and Networked Utility Providers.

Dada la enorme coincidencia entre las hipótesis y objetivos de nuestra investigación con los de Chiou-Pirng y Kwai-Chow, nos propusimos: (a) comprobar y ratificar sus observaciones, conclusiones y propuestas, y (b) actualizar y ampliar el alcance de dicha investigación, para lo cual, inicialmente, analizamos la obra de más de cincuenta autores (incluyendo los cuatro ya analizados) donde verificamos que existen claras “líneas de convergencia” entre ellos, lo que señala una intensidad subyacente de lograr adoptar criterios comunes para aplicar en las

clasificaciones, lo que, en el caso de algunos autores, derivó en la simple y directa adopción de la clasificación desarrollada por otro autor.

A partir de nuestra investigación inicial, seleccionamos veinticinco obras/autores que identificamos como los más representativos (aplicando los criterios señalados en el Punto 3.3) resumiendo nuestras conclusiones en la Tabla 3 siguiente:

<b>Autor</b>	<b>Categorías / Clases</b>	<b>Modelos</b>
<i>Timmers (1998)</i>		11 modelos
<i>Bambury (1998)</i>	2 categorías	14 modelos
<i>Viehland (1999)</i>		3 modelos
<i>Tapscott (2000)</i>		5 modelos
<i>Rappa (2000)</i>	9 clases	40 modelos
<i>Hartman &amp; Sifonis</i>		5 modelos
<i>Weill &amp; Vitale (2001)</i>	1 clase	8 Modelos
<i>Applegate (2001)</i>	4 clases	24 modelos
<i>Laudon &amp; Traver (2001)</i>	2 categorías / 12 clases	20 modelos
<i>Turban y otros (2002)</i>		11 modelos (auctions)
<i>Eisenmann (2002)</i>		8 modelos
<i>Chiou (2003)</i>	3 clases	7 modelos
<i>Sugato &amp; Tulske (2000)</i>	7 clases	
<i>Anajana (2003)</i>		6 modelos
<i>Butler (2004)</i>		3 modelos
<i>Pergioudakis (2001)</i>	5 clases	4 modelos
<i>Colico Savio (2001)</i>		5 modelos
<i>Daccach, (2000)</i>	9 clases	25 modelos
<i>Samuelson, (2004)</i>	5 categorías	
<i>Fortino (2004)</i>	5 clases	16 modelos
<i>Hoque (2000)</i>		8 modelos
<i>Straub, (2004)</i>	1 clase	8 modelos
<i>Restepo Rivas (2000)</i>		9 modelos
<i>Kaplan (1999)</i>		Enf. Parcial /4 modelos
<i>Levy (2004)</i>	Propone una nueva clase	

**Figura A-7: Resumen Comparativo de Sistemas de Clasificación**

- **Propuesta de Rappa (2000):** como dijimos, manifiesta algunas características y distinciones importantes: (1) su enorme difusión y generalizada adopción por otros autores, (2) su grado de amplitud ya que se estructura en 2 niveles, 9 clases y 30/40 modelos) y (3) su flexibilidad, ya que esta en-línea desde el año 2000, y cuenta con más de 900 colaboradores registrados (en 2010), lo que, según su autor, posibilita su constante actualización. Afirma que los modelos se implementan de diversas formas y las empresas pueden incluso “combinarlos”

para formar parte de su estrategia “*propia*” de negocios en Internet; y aclara que otra característica reciente es la posibilidad de *registrarlos en propiedad intelectual o patentarlos*, y por ese status legal, pasan a ser parte del derecho oponible ante terceros, y en cuyo caso, los denomina “*métodos de negocio*”.

La principal debilidad de este método radica en que, al clasificar la variedad de posibles negocios tomando caso por caso, esta condenado a estar permanentemente desactualizado. Además, presenta una incapacidad inherente para poder albergar experiencias de negocio actuales basadas en cambios tales como : nuevas experiencias tecnológicas (m-commerce), nuevos medios de comunicación (por ejemplo: smartphone®, blackberry, I-Phone, etc. ), nuevas categorías de comercio electrónico (por ejemplo: Peer-to-Peer, Application-to-Application), etc. y esto debido a que la naturaleza misma de clasificaciones *directas* exigen que se elabore la clasificación a partir del análisis de las experiencias de casos existentes o estudiados, de forma tal que las experiencias “*inéditas*” no encuentran una posición dentro de su clasificación, debiéndose optar por forzar su inclusión en las clases y modelos existentes o modificar toda la arquitectura de la clasificación para poder crear nuevos espacios donde poder incorporarlas. En general se pudo comprobar que las nuevas propuestas con las que se confrontó la clasificación de Rappa, son, temporalmente, posteriores a su propuesta original que data del año 2000. Una experiencia similar ocurrió al intentar clasificar algunas propuestas “*no convencionales*” de modelos de negocio de Internet en especial en marketing internacional, donde obtuvimos similares resultados.

Reproducimos a continuación las definiciones y contenidos de las clases y modelos (con casos de ilustración) que componen la taxonomía de Rappa, en 2010:

	Modelo / Descripción / Ejemplos
CLASE 1 Brokerage Model	<p>Brokers are market-makers: they bring buyers and sellers together and facilitate transactions. Brokers play a frequent role in business-to-business (B2B), business-to-consumer (B2C), or consumer-to-consumer (C2C) markets. Usually a broker charges a fee or commission for each transaction it enables. The formula for fees can vary. Brokerage models include:</p> <p><b>Marketplace Exchange</b> -- offers a full range of services covering the transaction process, from market assessment to negotiation and fulfillment. Exchanges operate independently or are backed by an industry consortium. [<a href="#">Orbitz</a>, <a href="#">ChemConnect</a>]</p> <p><b>Buy/Sell Fulfillment</b> -- takes customer orders to buy or sell a product or service, including terms like price and delivery. [<a href="#">CarsDirect</a>, <a href="#">Respond.com</a>]</p> <p><b>Demand Collection System</b> -- the patented "name-your-price" model pioneered by Priceline.com. Prospective buyer makes a final (binding) bid for a specified good or service, and the broker arranges fulfillment. [<a href="#">Priceline.com</a>]</p> <p><b>Auction Broker</b> -- conducts auctions for sellers (individuals or merchants). Broker charges the seller a listing fee and commission scaled with the value of the transaction. Auctions vary widely in terms of the offering and bidding rules. [<a href="#">eBay</a>]</p> <p><b>Transaction Broker</b> -- provides a third-party payment mechanism for buyers and sellers to settle a transaction. [<a href="#">PayPal</a>, <a href="#">Escrow.com</a>]</p> <p><b>Distributor</b> -- is a catalog operation that connects a large number of product manufacturers with volume and retail buyers. Broker facilitates business transactions between franchised distributors and their trading partners.</p>

	<p><b>Search Agent</b> -- a software agent or "robot" used to search-out the price and availability for a good or service specified by the buyer, or to locate hard to find information.</p> <p><b>Virtual Marketplace</b> -- or virtual mall, a hosting service for online merchants that charges setup, monthly listing, and/or transaction fees. May also provide automated transaction and relationship marketing services. [zShops and Merchant Services at <a href="http://Amazon.com">Amazon.com</a>]</p>
<p><b>CLASE 2</b> <b>Advertising Model</b></p>	<p>The web advertising model is an extension of the traditional media broadcast model. The broadcaster, in this case, a web site, provides content (usually, but not necessarily, for free) and services (like email, IM, blogs) mixed with advertising messages in the form of banner ads. The banner ads may be the major or sole source of revenue for the broadcaster. The broadcaster may be a content creator or a distributor of content created elsewhere. The advertising model works best when the volume of viewer traffic is large or highly specialized.</p> <p><b>Portal</b> -- usually a search engine that may include varied content or services. A high volume of user traffic makes advertising profitable and permits further diversification of site services. A personalized portal allows customization of the interface and content to the user. A niche portal cultivates a well-defined user demographic. [Yahoo!]</p> <p><b>Classifieds</b> -- list items for sale or wanted for purchase. Listing fees are common, but there also may be a membership fee. [Monster.com, Craigslist]</p> <p><b>User Registration</b> -- content-based sites that are free to access but require users to register and provide demographic data. Registration allows inter-session tracking of user surfing habits and thereby generates data of potential value in targeted advertising campaigns. [NYTimes]</p> <p><b>Query-based Paid Placement</b> -- sells favorable link positioning (i.e., sponsored links) or advertising keyed to particular search terms in a user query, such as Overture's trademark "pay-for-performance" model. [Google, Overture]</p> <p><b>Contextual Advertising / Behavioral Marketing</b> -- freeware developers who bundle adware with their product. For example, a browser extension that automates authentication and form fill-ins, also delivers advertising links or pop-ups as the user surfs the web. Contextual advertisers can sell targeted advertising based on an individual user's surfing activity.</p> <p><b>Content-Targeted Advertising</b> -- pioneered by Google, it extends the precision of search advertising to the rest of the web. Google identifies the meaning of a web page and then automatically delivers relevant ads when a user visits that page. [Google]</p> <p><b>Intracommercials</b> -- animated full-screen ads placed at the entry of a site before a user reaches the intended content. [CBS MarketWatch]</p> <p><b>Ultracommercials</b> -- interactive online ads that require the user to respond intermittently in order to wade through the message before reaching the intended content. [Salon in cooperation with Mercedes-Benz]</p>
<p><b>CLASE 3</b> <b>Infomediary Model</b></p>	<p>Data about consumers and their consumption habits are valuable, especially when that information is carefully analyzed and used to target marketing campaigns. Independently collected data about producers and their products are useful to consumers when considering a purchase. Some firms function as infomediaries (information intermediaries) assisting buyers and/or sellers understand a given market.</p> <p><b>Advertising Networks</b> -- feed banner ads to a network of member sites, thereby enabling advertisers to deploy large marketing campaigns. Ad networks collect data about web users that can be used to analyze marketing effectiveness. [DoubleClick]</p> <p><b>Audience Measurement Services</b> -- online audience market research agencies. [Nielsen/Netratings]</p> <p><b>Incentive Marketing</b> -- customer loyalty program that provides incentives to customers such as redeemable points or coupons for making purchases from associated retailers. Data collected about users is sold for targeted advertising. [Coolsavings]</p> <p><b>Metamediary</b> -- facilitates transactions between buyer and sellers by providing comprehensive information and ancillary services, without being involved in the actual exchange of goods or services between the parties. [Edmunds]</p>
<p><b>CLASE 4</b> <b>Merchant Model</b></p>	<p>Wholesalers and retailers of goods and services. Sales may be made based on list prices or through auction.</p> <p><b>Virtual Merchant</b> --or e-tailer, is a retail merchant that operates solely over the web. [Amazon.com]</p> <p><b>Catalog Merchant</b> -- mail-order business with a web-based catalog. Combines mail, telephone and online ordering. [Lands' End]</p> <p><b>Click and Mortar</b> -- traditional brick-and-mortar retail establishment with web storefront. [Barnes &amp; Noble]</p> <p><b>Bit Vendor</b> -- a merchant that deals strictly in digital products and services and, in its purest form, conducts both sales and distribution over the web. [Apple iTunes Music Store]</p>
<p><b>CLASE 5</b> <b>Manufacturer (Direct) Model</b></p>	<p>The manufacturer or "direct model", it is predicated on the power of the web to allow a manufacturer (i.e., a company that creates a product or service) to reach buyers directly and thereby compress the distribution channel. The manufacturer model can be based on efficiency, improved customer service, and a better understanding of customer preferences. [Dell Computer]</p> <p><b>Purchase</b> -- the sale of a product in which the right of ownership is transferred to the buyer.</p> <p><b>Lease</b> -- in exchange for a rental fee, the buyer receives the right to use the product under a "terms of use" agreement. The product is returned to the seller upon expiration or default of the lease agreement. One type</p>

	<p>of agreement may include a right of purchase upon expiration of the lease.</p> <p><b>License</b> -- the sale of a product that involves only the transfer of usage rights to the buyer, in accordance with a "terms of use" agreement. Ownership rights remain with the manufacturer (e.g., with software licensing).</p> <p><b>Brand Integrated Content</b> -- in contrast to the sponsored-content approach (i.e., the advertising model), brand-integrated content is created by the manufacturer itself for the sole basis of product placement</p>
<p><b>CLASE 6</b> <b>Affiliate Model</b></p>	<p>In contrast to the generalized portal, which seeks to drive a high volume of traffic to one site, the affiliate model, provides purchase opportunities wherever people may be surfing. It does this by offering financial incentives (in the form of a percentage of revenue) to affiliated partner sites. The affiliates provide purchase-point click-through to the merchant. It is a pay-for-performance model -- if an affiliate does not generate sales, it represents no cost to the merchant. The affiliate model is inherently well-suited to the web, which explains its popularity. Variations include, banner exchange, pay-per-click, and revenue sharing programs. [<a href="#">Barnes &amp; Noble</a>, <a href="#">Amazon.com</a>]</p> <p><b>Banner Exchange</b> -- trades banner placement among a network of affiliated sites.</p> <p><b>Pay-per-click</b> -- site that pays affiliates for a user click-through.</p> <p><b>Revenue Sharing</b> -- offers a percent-of-sale commission based on a user click-through in which the user subsequently purchases a product.</p>
<p><b>CLASE 7</b> <b>Community Model</b></p>	<p>The viability of the community model is based on user loyalty. Users have a high investment in both time and emotion. Revenue can be based on the sale of ancillary products and services or voluntary contributions; or revenue may be tied to contextual advertising and subscriptions for premium services. The Internet is inherently suited to community business models and today this is one of the more fertile areas of development, as seen in rise of social networking.</p> <p><b>Open Source</b> -- software developed collaboratively by a global community of programmers who share code openly. Instead of licensing code for a fee, open source relies on revenue generated from related services like systems integration, product support, tutorials and user documentation. [<a href="#">Red Hat</a>]</p> <p><b>Open Content</b> -- openly accessible content developed collaboratively by a global community of contributors who work voluntarily. [<a href="#">Wikipedia</a>]</p> <p><b>Public Broadcasting</b> -- user-supported model used by not-for-profit radio and television broadcasting extended to the web. A community of users support the site through voluntary donations. [<a href="#">The Classical Station (WCPE.org)</a>]</p> <p><b>Social Networking Services</b> -- sites that provide individuals with the ability to connect to other individuals along a defined common interest (professional, hobby, romance). Social networking services can provide opportunities for contextual advertising and subscriptions for premium services. [<a href="#">Flickr</a>, <a href="#">Friendster</a>, <a href="#">Orkut</a>]</p>
<p><b>CLASE 8</b> <b>Subscription Model</b></p>	<p>Users are charged a periodic -- daily, monthly or annual -- fee to subscribe to a service. It is not uncommon for sites to combine free content with "premium" (i.e., subscriber- or member-only) content. Subscription fees are incurred irrespective of actual usage rates. Subscription and advertising models are frequently combined.</p> <p><b>Content Services</b> -- provide text, audio, or video content to users who subscribe for a fee to gain access to the service. [<a href="#">Listen.com</a>, <a href="#">Netflix</a>]</p> <p><b>Person-to-Person Networking Services</b> -- are conduits for the distribution of user-submitted information, such as individuals searching for former schoolmates. [<a href="#">Classmates</a>]</p> <p><b>Trust Services</b> -- come in the form of membership associations that abide by an explicit code of conduct, and in which members pay a subscription fee. [<a href="#">Truste</a>]</p> <p><b>Internet Services Providers</b> -- offer network connectivity and related services on a monthly subscription. [<a href="#">America Online</a>]</p>
<p><b>CLASE 9</b> <b>Utility Model</b></p>	<p>The utility or "on-demand" model is based on metering usage, or a "pay as you go" approach. Unlike subscriber services, metered services are based on actual usage rates. Traditionally, metering has been used for essential services (e.g., electricity water, long-distance telephone services). Internet service providers (ISPs) in some parts of the world operate as utilities, charging customers for connection minutes, as opposed to the subscriber model common in the U.S.</p> <p><b>Metered Usage</b> -- measures and bills users based on actual usage of a service.</p> <p><b>Metered Subscriptions</b> -- allows subscribers to purchase access to content in metered portions (e.g., numbers of pages viewed). [<a href="#">Slashdot</a>]</p>

**Figura A-8: Contenidos de la Clasificación de Rappa (2000) al año 2010**

**Propuesta de Ross, Vitale y Weill (2001):** las ocho Clases básicas (átomos) propuestas por dichos autores son:

CLASE	DESCRIPCION / EJEMPLOS
1) <b>Proveedor de Contenido (Content Provider)</b>	Genera contenido, información, productos digitales y servicios y los distribuye usando intermediarios. Por ejemplo: AOL/TIME-WARNER (34), REUTERS (www.reuters.com), BLOOMBERG (www.bloomberg.com), etc.
2) <b>Directo al Consumidor (Direct to Consumer)</b>	Provee productos y servicios al consumidor, a menudo, saltando a los miembros de canales "tradicionales". Por ejemplo: DELL (www.del.com), GAP (www.gap.com), LANDS END (www.landsend.com), etc.
3) <b>Proveedor de Servicios Completos (Full-Service Provider)</b>	Provee el rango completo de servicios en un dominio de negocios (por ejemplo: finanzas, salud, etc.) ofreciendo sus propios productos y los de otros proveedores, con intención de dominar la relación primaria con los consumidores de esos servicios. Por ejemplo: PRUDENTIAL SECURITIES (www.prudential.com), CHARLES SCHWAB (www.schwab.com), GENERAL ELECTRIC SUPPLY COMPANY (www.gesupply.com), OSDE-BINARIO (www.osde.com.ar), etc.
4) <b>Intermediario (Intermediary)</b>	Genera el enlace entre compradores y vendedores por medio de la concentración de la información. Por ejemplo: EBAY (www.ebay.com), YAHOO (www.yahoo.com), DE REMATE (www.deremate.com), etc.
5) <b>Infraestructura Compartida (Shared Infrastructure)</b>	Permite a varios competidores poder cooperar al compartir infraestructura de Internet. Por ejemplo: COVISINT (www.covisint.com), ABACUS INTERNATIONAL (www.abacus.com), etc.
6) <b>Integrador de red de valor (Value Net Integrator)</b>	Coordina actividades entre diferentes empresas en una red de valor (cadena de valor física o virtual) por desarrollar, sintetizar y distribuir información. Por ejemplo: CISCO SYSTEMS INC. (www.cisco.com), etc.
7) <b>Comunidad Virtual (Virtual Comunity)</b>	Crea y facilita la formación en línea de comunidades de personas que comparten intereses comunes, permitiendo la interacción y la provisión de servicios. Por ejemplo: THE MOTLEY FOOL (www.fool.com) una comunidad de inversores personales, THE WELL (www.well.com) una comunidad de pensadores, KU KLUX KLAN (www.kkk.com) una comunidad racista o CLUB ATLÉTICO RIVER PLATE (www.cariverplate.com.ar), un club deportivo, etc.
8) <b>Empresa Total / Gobierno (Whole-of-Enterprise/ Government)</b>	Provee un punto de contacto de alcance para toda la empresa, consolidando todos los servicios provistos por una organización de unidades múltiples. Por ejemplo: FORD MOTORS (headquarters) en www.ford.com ; del ESTADO DE VICTORIA (Australia) en www.vic.gov.au ; del GOBIERNO DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES en www.buenosaires.gov.ar., etc.

**Figura A-9: Contenidos de la Clasificación Ross, Vitale y Weill (2001)**

Al igual que en nuestra experiencia al analizar la clasificación de Rappa (2000), encontramos algunos casos y ejemplos que caben holgadamente en los tipos definidos, como es el caso de *OSDE-BINARIO*, básicamente un prestador de servicios de asistencia (en la clase 3), *DE REMATE*, básicamente un sitio de subastas en-línea (en la clase 4), *CLUB ATLÉTICO RIVER PLATE*, básicamente un club deportivo (en la clase 7) y el *GOBIERNO DE LA CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES* (en la clase 8).

(<sup>34</sup>) Fusión en 1990 entre Time.Inc y Warner Comunicartions en 1990 lo transformo en un conglomerado de medios de comunicación que opera en filmación, televisión publicidad y telecomunicaciones. Nota del Autor.

Como ejercicio complementario, decidimos determinar el grado de eficacia en la clasificación de ambas propuestas, aplicándolas en casos conocidos y estudiados de empresas:

<i>Ejemplo</i>	<i>Rappa (2000)</i>	<i>Ross, Vitale &amp; Weill (2001)</i>
<b>Amazon</b>	Clase 4 - Merchant Modelo "Virtual Merchant"	Clase 2 – Directo al consumidor Clase 4 – Intermediario Clase 7 - Comunidad Virtual
<b>Google</b>	Clase 2 – Advertising Modelo "Query-based Paid Placement" Modelo "Content Targeted Advertising"	Clase 4 - <i>Intermediario</i> Clase 6 - <i>Integrador de red de valor</i> Clase 3 - <i>Proveedor de Servicios Completos</i>
<b>Land's End</b>	Clase 4 – Merchant Modelo "Cathalog Merchant"	Clase 2 – Directo al consumidor
<b>Barnes &amp; Noble</b>	Clase 4 - Merchant Modelo "Click & Mortar"	Clase 2- Directo al Consumidor
<b>AOL</b>	Clase 8 – Suscription Modelo "Internet Service Provider"	Clase 1 - Proveedor de Contenido

**Figura A-10: Comparación Clasificación de Rappa (2000) y Ross, Vitale y Weill (2001)**

**Comentarios:**

El análisis realizado en la tabla precedente indica que hay otros casos donde la clasificación no resultó tan sencilla, y donde, aún, se presentaron contradicciones, como ocurrió en el caso de **AMAZON** que Rappa clasifica en una sola clase (4 - Comerciante) bajo un solo modelo (comerciante virtual) mientras que para Ross. Vitale & Weill podría ser considerado un prestador *Directo al Consumidor* (clase 2) por vender libros y CDs "saltando" a otros intermediarios, como *Intermediario* (clase 4) por vender diversos productos de terceros y por operar como un sitio de subastas en-línea y finalmente por estar incorporando otros tipos de servicios que la hacen también clasificable como *Comunidad Virtual* (clase 7) al permitir realizar comentarios sobre los libros que ofrece; todo depende del criterio con que se analice este modelo.

Una situación similar se genera al clasificar a **GOOGLE** que Rappa incluye en una sola clase (2 – Publicidad) dentro de dos posibles modelos (Colocación Pagada Basada en Consultas y/o Publicidad Orientada al Contenido) ya que la naturaleza del negocio de Google es tan amplia que podría ser clasificado en ambos y posiblemente en otros más, mientras que para Ross. Vitale & Weill puede ser clasificado como *Intermediario* (clase 4) por ofrecer contactos comerciales entre compradores y vendedores, como *Integrador de red de valor* (clase 6) al desarrollar, sintetizar y coordinar información, y como *Proveedor de Servicios Completos* (clase 3) y ha anunciado su intención de proveer soft básico y capacidad de memoria virtual a usuarios personales, lo que lo acercaría a la idea de un *Integrador de red de valor* (clase 6).

El mismo tipo de reflexiones y comentarios podrían caer a los otros ejemplos analizados en la tabla.

**Conclusión:** de este tipo de cuestiones ambiguas surge claramente la necesidad de sub clasificar cada una de estas propuestas más compleja y poder así ubicarla dentro de una clase lo más amplia, clara y detallada posible, definiendo en la forma más ajustadamente posible el “*modelo básico*” que corresponde a la propuesta requerida .

**Conclusión:** el modelo más adecuado para aplicar en la clasificación en función de las experiencias (taxonomía) es el desarrollado por Rappa (2000-2010) por ser la que mejor satisface los requerimientos de eficacia señalados anteriormente (amplitud, claridad y detalle) por lo que se podría considerar que las otras clasificaciones analizadas como casos particulares de la misma.

### 3.4.3.2 CRITERIO 4: CLASIFICACIÓN EN BASE A FACTORES Y SUBFACTORES

#### 3.4.3.2.1 MODELO INTEGRADO GENERAL DE CLASIFICACIÓN BASADO EN FACTORES Y SUBFACTORES

- **Hedman** (2000), propone que: “...aún si los conceptos o si las palabras contenidas en las diferentes definiciones difieren, las ideas son similares y todas ellas se refieren a la teoría estratégica. Intentar concentrarse en la investigación solamente de los negocios en Internet podría generar descripciones útiles de modelos de negocio, pero, a nuestro entender, sólo se logrará una progresiva convergencia conceptual si se encara el análisis dentro de una teoría más amplia como la teoría estratégica, que podrá proveer

*mayor contenido así como una más clara coherencia en términos de causalidad, más aún, si se trata de analizar negocios en Internet más que simplemente negocios”*

- **Lambert** (2003), por su parte, agrega “... los modelos de negocio quedarán definidos en función de cuatro elementos básicos (condición necesaria): valor para el consumidor, arreglos organizacionales, arreglos tecnológicos y arreglos financieros”.
- **Sauermann** (2001) concluye que “...la dimensión “propuesta de valor” es la más apropiada para clasificar modelos de negocios en Internet, determinando que las principales especificaciones de la propuesta de valor son la reducción de costos y la generación de utilidades” y que “...con capacidades tecnológicas crecientes, la generación de utilidades resulta casi infinita (al menos teóricamente), mientras que en cambio, la reducción de costos se ve limitada por el nivel de la inversión inicial; ya que ambas consideraciones (costos y utilidad) son tremendamente vulnerables al efecto de la ley de Moore <sup>(35)</sup> sobre los activos electrónicos en juego, para finalizar asegurando que “...éste se ve enormemente potenciado en el caso de redes de comunicaciones como Internet”.

A continuación desarrollamos los aportes de los tres autores, aplicando la metodología propuesta, en cada uno de ellos:

- (a) Aporte de Pigneur (2001):** propone en su *Ontología de Modelos de Negocio*: (1) qué valor ofrece la empresa y a qué segmento de clientes, y (2) la arquitectura de la empresa y su red de asociados que utiliza para generar y mantener corrientes sustentables de utilidades. Su propuesta resulta de la conceptualización y la formalización de elementos, relaciones, vocabulario y semántica de los objetos esenciales en el dominio del modelo de negocio en Internet. Ésta queda finalmente estructurada en forma de diferentes niveles de descomposición con incremento de la profundización y la complejidad.
- **Análisis conceptual:** en este caso, el autor propone una estructura del modelo general compuesto a partir de cuatro factores básicos (pilares): (1) los *productos / servicios* ofrecidos por la empresa, (2) el *sistema de relaciones* que mantiene con sus clientes, (3) la *infraestructura* necesaria para proveerlos y (4) los *factores financieros* que permiten determinar el éxito o el fracaso del modelo, integrados de forma tal que cada factor (pilar) esta constituido por algunos subfactores (ladrillos

---

<sup>(35)</sup> La Ley de Moore expresa que aproximadamente cada 18 meses se duplica el número de transistores en un circuito integrado. Se trata de una ley empírica, formulada por el co-fundador de Intel, Gordon E. Moore el 19 de abril de 1965, cuyo cumplimiento se ha podido constatar hasta hoy. Nota del autor.

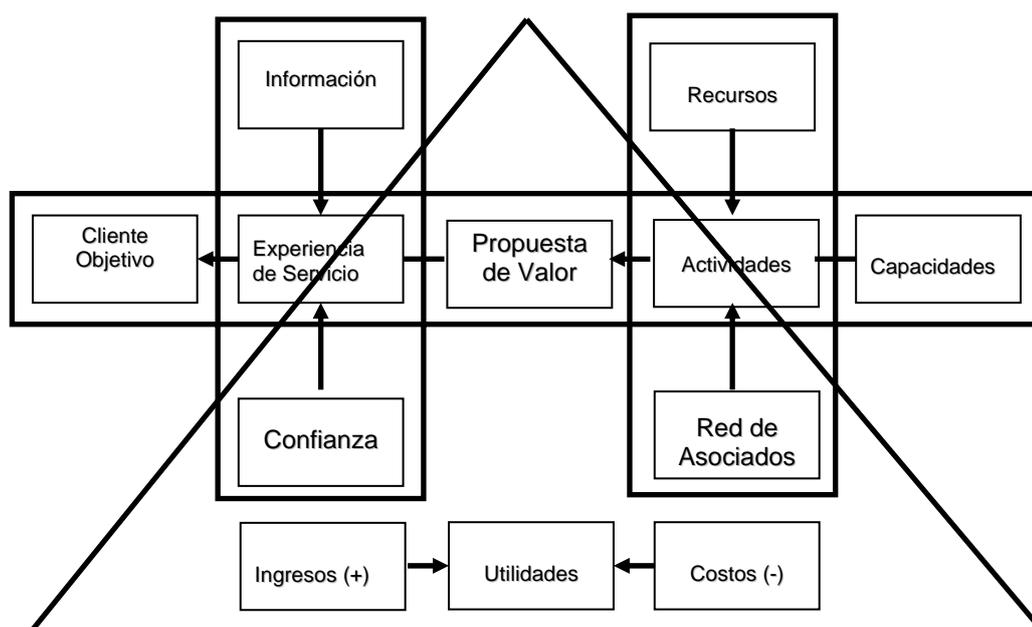
componentes), que conjuntamente con éstos integran un formato (modelo) general de negocio. Así, el *factor “producto/servicio”* es el componente del marco del modelo de negocio que describe la propuesta de valor que la empresa desea ofrecer a un segmento objetivo de clientes y, para poder entregar este valor, la empresa deberá contar con una serie de capacidades (recursos) propios o de terceros. El *factor “sistema de relaciones”* ofrece una infinidad de oportunidades para crear una nueva relación o explotar relaciones existentes con los clientes, en forma de servicios, y con ello crear y/o mantener una relación duradera con ellos. Para mantener esa experiencia de servicio, la empresa debe cosechar y aprovechar la información de sus clientes, con lo que, más que nunca, se deberá ir desarrollando una relación de confianza, credibilidad y lealtad en ellos. Los componentes del *factor “infraestructura”* describen la configuración del sistema de valor que se necesita para poder entregar la propuesta de valor, en otras palabras, la relación entre los recursos internos de la empresa y sus activos, las actividades y la configuración del proceso de negocios que la empresa está utilizando, y la red de asociados de negocios <sup>(36)</sup> con los que cuenta. Por último, los componentes del *factor “financiero”* se descomponen en dos componentes, por una parte los “costos” que se requiere la infraestructura para poder crear y explotar la propuesta de valor, y por otra, los “ingresos” generados por la venta de ese valor al cliente. La diferencia entre costos e ingresos genera las “utilidades” de la empresa. La siguiente Figura A-11 resume los componentes del análisis conceptual de la propuesta de Pigneur (2001):

<b>Factores Básicos / Pilares</b>	<b>Subfactores</b>	<b>Elementos de Caracterización</b>
Productos/Servicios	Capacidades	Propuesta de Valor
	Cliente Objetivo	
Sistema de Relaciones	Información	Experiencia de Servicio
	Confianza	
Infraestructura	Recursos	Actividades
	Red de Asociados	
Factores Financieros	Ingresos	Utilidades
	Costos	

**Figura A-11: Análisis conceptual (estructura) propuesta de Pigneur (2001)**

<sup>(36)</sup> “Partners” en el original. Nota del Autor.

- **Análisis contextual** (dinámica de relaciones entre los factores y subfactores) : Según la propuesta de Pigneur, además de los factores y subfactores componentes estructurales de su propuesta de modelo general de negocio en Internet, se deben contemplar cuatro *elementos de caracterización* cuyas variaciones en cada uno de ellos posibilita diferenciar una propuesta concreta de negocio de Internet (modelo emergente o requerido), de otra o del modelo básico correspondiente, teniendo en cuenta que como *condición necesaria* de su propuesta, todas ellas deben estar presentes en todos los modelos. Así, la necesaria posibilidad de adaptarse para diferenciarse de éstos es reconocida también por el autor al proponer que “...*estos elementos componentes pueden variar (y de hecho lo hacen) para poder ajustar convenientemente el modelo a la realidad de la situación particular de cada negocio específico de Internet*”. La Figura A-12 resume los componentes del análisis contextual (dinámico) que caracterizan al modelo propuesto por Pigneur (2001).



**Figura A-12: Análisis contextual (dinámico) propuesta de Pigneur (2001)**

- (b) **Aporte de Hedman & Kalling (2001):** proponen un modelo de negocio “*genérico*” formado por la composición equilibrada de *cinco factores básicos* que se relacionan en estructuras de causa-efecto

- **Análisis conceptual** (estructura): se forma de cinco factores y once subfactores. Los primeros se denominan: (1) Sector Industrial / Mercado (Clientes y Competidores), (2) Oferta, (Componentes físicos, Componentes de servicio, Precios y Costos), (3) Actividades y organización, (4) Recursos (Humanos, Físicos y Organizacionales) y (5) Proveedores (Mercado de Factores e Inputs de Producción). En cuanto a los *once subfactores (ladrillos componentes del modelo)* son *cross seccionales* y pueden ser estudiados individualmente en un momento definido de tiempo (lo que ellos denominan *análisis vertical*) o en su dinámica a lo largo del tiempo (lo que denominan: *análisis horizontal*) así como teniendo en cuenta las limitaciones *culturales* y de *cambio* con que los gerentes deben trabajar. En cuanto al cambio, éste puede aparecer en ambas direcciones, de afuera hacia adentro o viceversa como se puede ver en la Figura A-13.

	<b>Factores Básicos / Pilares</b>	<b>Subfactores</b>
<<<<< Dimensión Vertical >>>>>	Sector Industrial / Mercado	Clientes
		Competidores
	Oferta	Componentes Físicos
		Componentes de Servicio
		Precios
		Costos
	Actividades & Organización	
	Recursos	Humanos
		Físicos
		Organizacionales
	Proveedores	Mercado de Factores
Inputs de Producción		
	<<<<< Dimensión Horizontal >>>>>	

**Figura A-13: Análisis conceptual (estructura) propuesta de Hedman & Kalling (2001)**

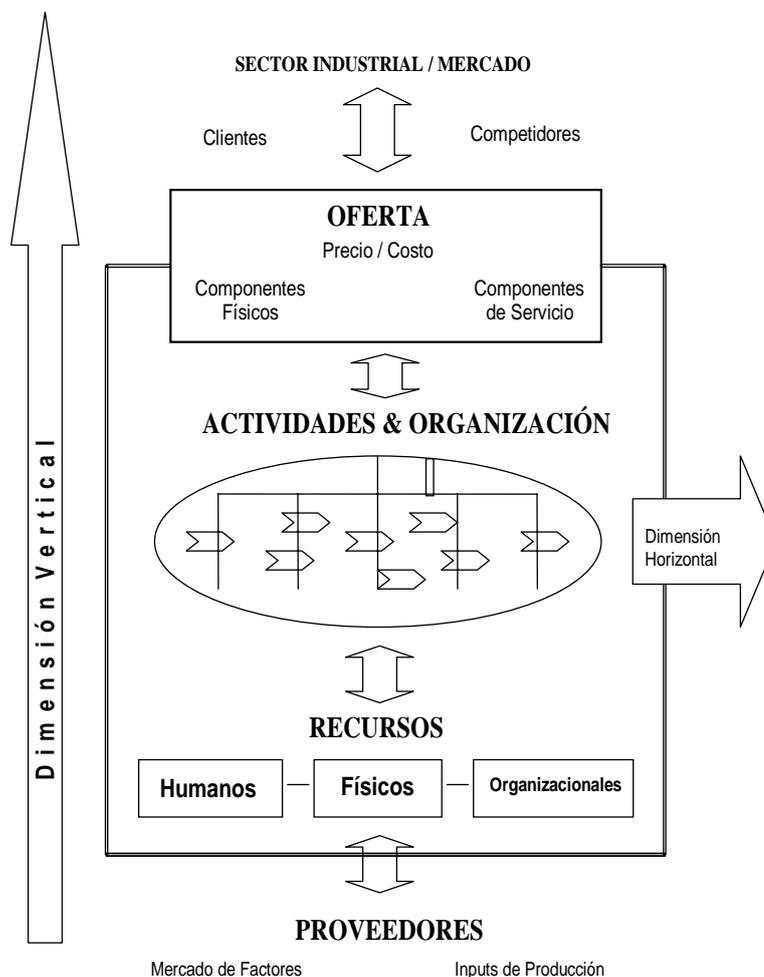
La figura integra los aspectos internos de la empresa que transforman factores en recursos, a través de actividades, dentro de una estructura, la forma de productos y servicios ofrecidos al mercado. La dinámica del modelo supone en que para poder la

empresa proveer su oferta (producto/servicio) al mercado, el negocio necesita poder realizar actividades, para lo que procura “*inputs*” originados en el mercado de factores (capital y mano de obra) y abastecimiento de materia prima. Asimismo, la misma organización, aplicando esos mismos recursos y actividades, puede generar diferentes productos y por ello, esta en condiciones de producir una variedad de diferentes ofertas (por ejemplo: un mismo automóvil en diferentes colores), pero, en algún punto (grado) de su “*diversificación*”, ésta necesitara incorporar nuevos recursos (por ejemplo, si deciden fabricar automóviles y pick-up) y por ello, deberá forzar el desarrollo de nuevos modelos de negocio.

Con este tipo de enfoque, aún las empresas no diversificadas pueden presentar diferentes modelos de negocio, aunque, cuanto mayor sea la diversidad entre los productos ofrecidos, mayor será la probabilidad de que los negocios se organicen como independientes unos de los otros (Unidades Estratégicas de Negocio-UEN). Siguiendo con el ejemplo de la automotriz, los automóviles y las pick-up, además de requerir cambios en el proceso de su fabricación, se dirigen básicamente a diferentes segmentos de clientes.

Así, para poder servir a un segmento particular de clientes y/o competir con otros productos dentro del mismo segmento, la oferta deberá tener una posición favorable de calidad/precio, que, para poder lograrla, la empresa necesitara ofrecer un nivel de calidad en las prestaciones del producto físico además de un nivel de servicios que sea también apreciado por cliente. Asimismo requiere un determinado *nivel de actividades* (por ejemplo: escala, competencia, etc.) y una *estructura organizacional* (comunicaciones eficientes, división de trabajo y autoridad), lo que a su vez requiere *contar con recursos humanos, organizacionales y recursos físicos* que deben ser obtenidos en los mercados de factores y provistos por los proveedores de insumos.

Una debilidad el modelo es que no incluye a los *actores externos* no se incluyen en el mismo, aunque loa autores reconocen que éstos pueden jugar como *asociados potenciales* o *competidores* a lo largo de todos las etapas y aspectos del negocio, por ejemplo, en el aprovisionamiento: (1) software y hardware de computación, etc.), (2) en la forma de desarrollar las actividades (por ejemplo: outsourcing, servicio de agencias publicitarias, etc.) y (3) en la configuración de los recursos (por ejemplo : bancos y empresas de seguros pueden compartir sus bases de datos).



**Figura A-14: Análisis contextual (dinámica) propuesta Hedman & Kalling (2001)**

En cuanto al *cambio*, éste puede producirse en ambas direcciones (de afuera hacia adentro o viceversa). En el primer caso (por ejemplo) una oferta “*pobre*” puede gatillar cambios en los programas y generar reformas y reconfiguraciones de los recursos, mientras que en el segundo caso, una empresa puede liquidar inventarios y activos y encontrar nuevas formas de realizar sus actividades, lo que puede resultar en nuevos productos y nuevas posibilidades de mercado.

Además, el cambio también puede variar en su *grado de profundización*. Así, resulta más lógico suponer que es más difícil implementar los cambios que implican a los activos fijos de la empresa, que aquellos que se relacionen a con los productos y servicios prestados.

Más allá de ambas argumentaciones, lo importante es tener en cuenta que cualquier modificación o cambio que se produzca en alguno o todos los elementos componentes del modelo (factores y subfactores), afectará a otros (efecto sistémico) y ocasionará cambios en el modelo mismo. Así, si esos cambios son comparativamente “*menores*” solamente lo afectaran *suavemente*, propiciando su posible ajuste al nuevo entorno por *adaptación*, mientras que si se manifiestan como cambios “*mayores*”, posiblemente requerirán un replanteamiento total del modelo mismo por *redefinición* o *sustitución integral* del modelo.

Finalmente proponen que el modelo puede ser analizado desde las dos perspectivas del proceso: (1) cross seccional (vertical) que analiza las relaciones de causa-efecto para cada componente (factor), y (2) en la forma en que evoluciona el modelo y/o sus sub componentes, en el tiempo (horizontal) que se enfoca en su evolución a lo largo del proceso, desde los insumos hasta el mercado. Cualquiera sea la perspectiva adoptada, ésta siempre implica la superación de los obstáculos políticos y culturales con que los gerentes deben lidiar a diario, aplicada a cada uno de los factores componentes del modelo.

- (c) **Aporte de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005):** en la publicación citada sus autores, luego de analizar otros aportes de otros autores, proponen la elaboración de un “*modelo ontológico*” que a su juicio reúne una estructura teórico conceptual suficientemente apta e íntegra para permitir componer adecuadamente una clasificación integral de modelo de negocio en base a factores y subfactores

Para ellos un MODELO es “... *una representación simplificada de un objeto complejo del mundo real, y como tal, describe el desempeño del objeto original en forma tal que nosotros seamos capaces de comprender su esencia sin tener que profundizar en todas sus características y complejidades...*”; en tanto que definen un MODELO DE NEGOCIO como “...*una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que permite expresar la lógica de un negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor que ofrece una empresa a uno o varios segmentos de consumidores, así como la arquitectura de la empresa y su red de asociados, que le permite crear, comercializar y entregar ese valor y capital relacional, generando flujos rentables y sostenibles de retornos...*”.

- **Análisis conceptual:** tanto en el trabajo analizado, como en uno previo (Osterwalder-2004), los autores introducen sus principales argumentos para proponer un modelo de referencia integrado que definido en base a 4

factores/pilares denominados “*factores básicos*” (innovación de producto, interfase con el cliente, administración de la infraestructura y factores financieros) que se componen de 9 subfactores o “*ladrillos de construcción*” o “*building bricks*” (una propuesta de valor sobre lo que estamos ofreciendo al mercado, segmentos objetivo relacionados con esta propuesta de valor, canales de distribución y comunicación necesarios para llegar a esos segmentos objetivo y así poder ofrecerles la propuesta de valor, relaciones establecidas con los clientes / consumidores, capacidades principales (core capacities) necesarias para hacer posible el modelo de negocio, configuración de las actividades necesarias para implementar el modelo de negocio, asociados y sus motivaciones para unirse con el objeto de hacer que el modelo de negocio sea una realidad, las vías de ingresos generados por el modelo de negocios y la estructura de costos resultante del modelo de negocio) los que se pueden sintetizar en el esquema de la Figura A-15 siguiente:

<b><i>Pilares/Factores</i></b>	<b><i>Ladrillos componentes del Modelo de Negocio</i></b>	<b><i>Descripción</i></b>
Innovación del Producto	<b>1.</b> Propuesta de valor	Brinda una visión general de la oferta general de productos / servicios.
Interface con el cliente	<b>2.</b> Cliente objetivo	Segmentos que esperamos atacar.
	<b>3.</b> Canal de distribución	Recursos para contactar a los clientes.
	<b>4.</b> Forma de relacionarse	Formas de contacto que la empresa usa para tomar contacto con sus clientes.
Administración de la Infraestructura	<b>5.</b> Configuración del valor	Arreglos relacionados con las actividades y los recursos.
	<b>6.</b> Competencias centrales	Capacidades de la empresa para llevar a cabo el modelo de negocio.
	<b>7.</b> Red de asociados	Acuerdos con otras empresas para mejorar su gestión compartida.
Aspectos Financieros	<b>8.</b> Estructura de costos	Suma de las consecuencias de aplicar el modelo de negocio propuesto.
	<b>9.</b> Modelo de retornos	Describe como la empresa gana dinero usando diversos flujos de retornos.

**Figura A-15: Análisis conceptual (estructura) propuesta de Osterwalder y otros (2005)**

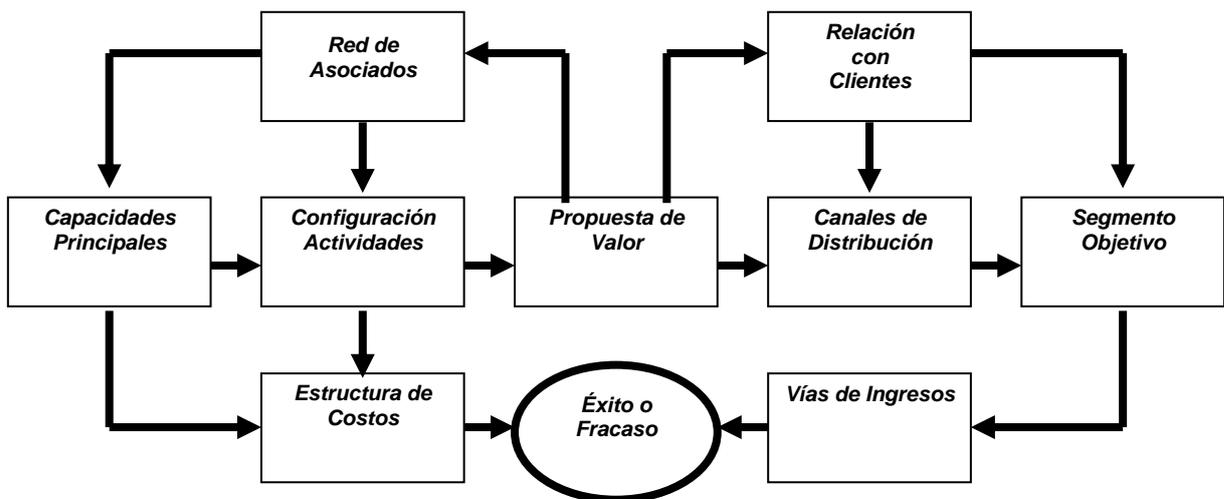
Los mismos se ordenaran formando una **estructura de tres niveles de abstracción** denominada “*Jerarquía Conceptual de Modelos de Negocio*” representada en la Figura A-16 siguiente <sup>(37)</sup>.

<sup>(37)</sup> Según citan los autores, esta idea tiene sus antecedentes en Malone, Crowston, y otros. (1999). “Tools for Inventing Organizations: Toward a Handbook of Organizational Processes.” *Management Science*, como método para ordenamiento de los recursos (ideas y herramientas computarizadas), para poder potenciar la creatividad y la eficiencia en el diseño de modelos en general. Nota del Autor.

Nivel 1	<b>CONCEPTO</b> de Modelo de Negocio			<ul style="list-style-type: none"> <li>DEFINICIÓN: ¿Qué es un modelo de negocios?</li> <li>META-MODELO: ¿Qué incluye un modelo de negocio?</li> </ul>
Nivel 2	<b>TIPO</b> de Modelo de Negocio 1		<b>TIPO</b> de Modelo de Negocio 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>TAXONOMÍA DE TIPOS: ¿En qué se parecen los tipos de modelos de negocio?</li> <li>SUB-META-MODELOS: ¿Características comunes presentan?</li> </ul>
Nivel 3	<b>MODELO DE NEGOCIO</b> de DELL	<b>MODELO DE NEGOCIO</b> de AMAZON	<b>MODELO DE NEGOCIO</b> de E-BAY	<- Visión de la Empresa <- Desarrollo concreto
	EMPRESA DELL www.dell.com	EMPRESA AMAZON www.amazon.com	EMPRESA E-BAY www.ebay.com	<- EMPRESA operando en el mundo real

**Figura A-16: Jerarquía Conceptual de Modelos de Negocio de Osterwalder y otros (2005)**

- **Análisis contextual (dinámica del modelo):** al respecto los autores afirman que si bien su propuesta se forma de 9 subfactores que integran 4 factores básicos, todos ellos admiten diferentes niveles de gradación y cuya valoración puede variar a fin de adaptar convenientemente el modelo a la realidad de la situación particular del negocio de Internet que se intenta desarrollar; y en Osterwalder (2005) encontramos una ampliación del concepto al afirmar que “...estos nueve “ladrillos” forman la “plantilla de diseño” de modelos de negocio que permitirá a las empresas describir sus propios modelos y la dinámica que se puede establecer entre ellos”.



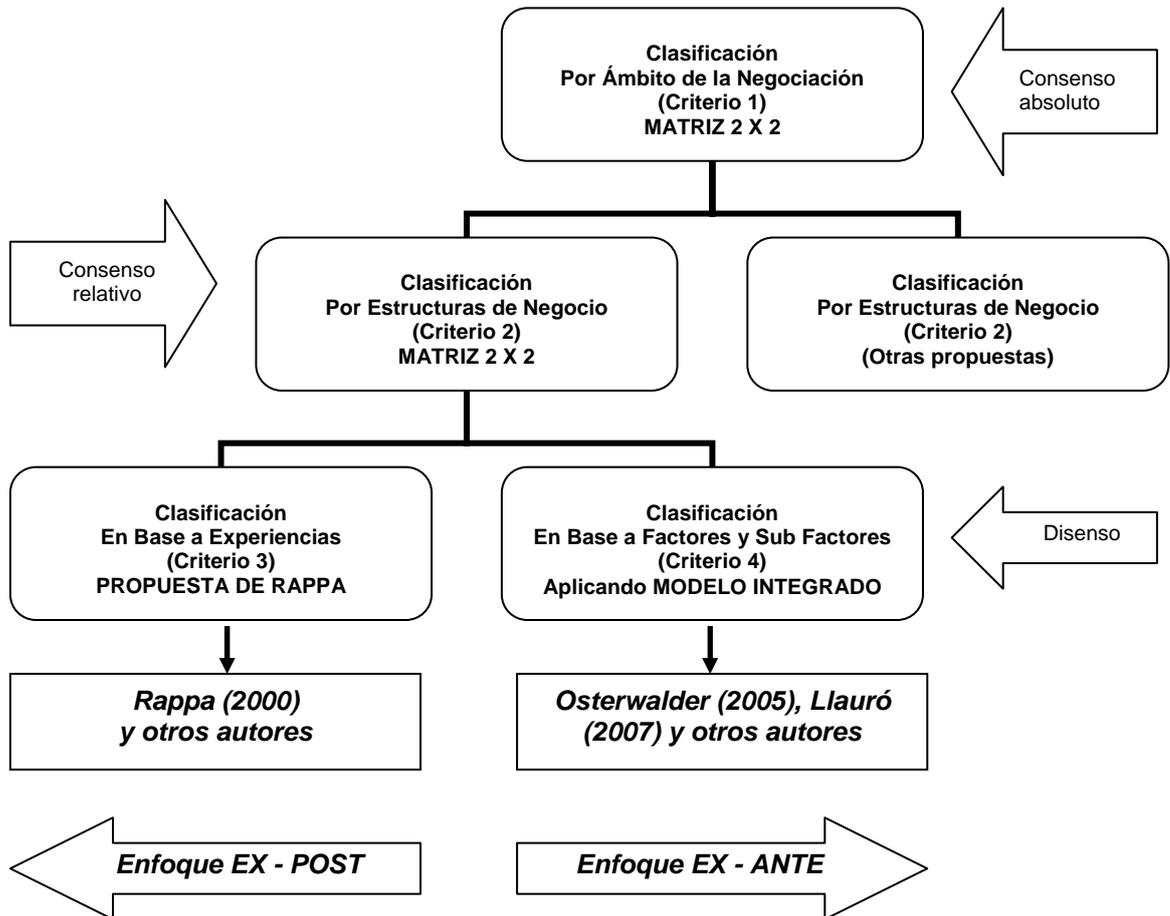
**Figura A-17: Análisis contextual (dinámica) propuesta de Osterwalder y otros (2005)**

- **RECAPITULACION SOBRE LOS CRITERIOS / MODELOS ANALIZADOS:**

Para poder avanzar en nuestra investigación podemos establecer haber comprobado:

1. Que a lo largo de nuestro análisis hemos demostrado que el proceso de clasificar modelos de negocio en Internet es un ejercicio complejo que excede las pretensiones de un simple modelo único (como proponen diversos autores) y que requiere de la aplicación de la combinación de diferentes modelos que conformen, conjunta y secuencialmente, una “*metodología*” adecuada al logro del objetivo.
2. Que existe consenso “*absoluto*” entre los autores respecto de la aplicación del Criterio 1 y sobre el esquema (matriz) clasificación resultante (Clasificación por el Ámbito de Negociación) y que graficamos en la Figura A-4. Que si existe consenso “*relativo*” entre los autores respecto de la aplicación del Criterio 2 y sobre el esquema (matriz) de clasificación resultante (Clasificación en Función de los Actores Intervinientes / Estructuras / Plataformas de Negocio) (Figura A-5).
3. Que ese consenso relativo surge respecto de los diferentes actores “*adicionales*” que algunos autores proponen incorporar en el Modelo Básico (Figura A-5), aunque podemos afirmar que existe consenso absoluto en dicho esquema en la medida que considere los dos actores “*tradicionales*” de negocios (consumidores y empresas) interactuando según las categorías representadas por la matriz de 2x2 que representada en dicha Figura.
4. Que, respecto de los modelos analizados en el Criterio 3 (*Clasificación en Base a Experiencias*) demostramos: (a) que cuanto más exhaustiva y amplia resulte la propuesta clasificación utilizada, mejores resultados podremos obtener al definir el **modelo básico**, y que en la medida que podamos ubicarlo dentro de una clase lo más clara y definida posible, podremos aprovechar más eficazmente los supuestos que sustentan las directrices de ese *modelo básico* de negocio, y (b) que proponemos adoptar la clasificación propuesta por Rappa (2000) debido a su mayor amplitud y grado de detalle, por ser, a nuestro entender, el más adecuado de los disponibles para satisfacer la definición más ajustada del **modelo básico** aplicado en el diseño de Negocios en Internet.
5. Finalmente, los resultados de nuestra investigación hasta este momento señalan que existen dos líneas divergentes de pensamiento debido a la que, aquellos

autores que adhieren al Criterio 3 no lo hacen al Criterio 4, con lo que resulta que ambas alternativas de clasificación se consideran **mutuamente excluyentes**. El esquema conceptual de esa posición quedaría representado en la siguiente Figura



**Figura A-18: Recapitulación Proceso de Clasificación de Modelos de Negocio en Internet**

## ● ANALISIS DE NUESTRA PROPUESTA DE MODELO GENERAL INTEGRADO (MODELO 1)

En relación con el *Análisis Conceptual* del *MODELO 1*, combinamos los factores estructurales aplicados en los tres modelos analizados a los que incorporamos otros adicionales que consideramos necesarios, con lo que resulto un *MODELO INTEGRADO DE CARÁCTER GENERAL* compuesto por los cinco conjuntos de factores estructurales (pilares) que describimos a continuación:

1. **Factor Oferta de Valor:** una “*propuesta de valor*” se relaciona con todo aquello que estamos ofreciendo a cada segmento de mercado en el que intentamos operar. En nuestro modelo la “*propuesta del valor*” se compone a partir de dos subfactores (1.a) *productos* y (1.b) *servicios* (en cualquier combinación/proporción de ambos), que la empresa ofrece a uno o varios segmentos de mercado, mientras que opera comercialmente dentro de un *entorno estratégico de marketing* caracterizado por un tipo de competencia específica (rivalidad). Así, para resultar aceptable nuestra propuesta de valor deberá alienarse con las características y comportamientos de los *Segmentos de Mercado* preseleccionados.
2. **Factor Infraestructura:** que se conforma de las capacidades principales (core capacities) necesarias para hacer posible la estructura y el funcionamiento del modelo de negocio, además de como se configuran y se equilibran dichas actividades para posibilitar su implementación práctica. Este pilar está compuesto por dos tipos de subfactores que son, según su origen : (2.a) *Recursos Propios*: y según su naturaleza: (2.a.1) *Recursos Humanos*, (2.a.2) *Recursos Físicos* y (2.a.3) *Recursos Organizacionales*; y (2.b) *Recursos de Terceros*: que incluye los posibles acuerdos de (2.b.1) *Outsourcing* (tercerización de recursos humanos, físicos y/o organizacionales), de carácter transitorio o permanente; y (2.b.2) *Asociaciones*, que incluyen aquellos acuerdos de voluntades (más o menos permanentes y formalizadas) conformadas por los asociados, así como sus motivaciones para unirse con el objeto de hacer que el modelo de negocio sea una realidad.
3. **Factor Relaciones:** refleja la arquitectura de la empresa y su red de asociados, para crear, comercializar y entregar ese valor y capital relacional, para generar canales de retornos, rentables y sostenibles. Estructuralmente se compone de cuatro subfactores: (3.a) *Información*, (3.b) *Comunicación* y (3.c) *Distribución*, que actuando juntos y en sus debidas proporciones, deberían generar y mantener un

elevado nivel de (3.d) *Lealtad*. Los *canales de información, distribución y comunicación* resultan los caminos necesarios para llegar a los *Segmentos de Mercado* elegidos, y así poder ofrecerles la propuesta de valor. Por su parte, las relaciones establecidas con y por los clientes/consumidores, deberán generar el grado de lealtad esperada, que permitirá el éxito de la propuesta y su continuidad en el tiempo.

4. **Factor Financiero** : opera horizontalmente, sumando, por un lado los (4.b) *Generadores de Costos* (producto de los egresos generados por el *Factor Infraestructura* y el *Factor Relaciones*) y por otro, por los (4.a) *Generadores de Ingresos* (producto del *Factor Oferta de Valor*), con el fin de generar una *Base de Valor* (por el contraste de los ingresos y los costos) válida y apreciable para el cliente, que pueda ser materializada por medio de una *Propuesta de Negocio* (Oferta), dirigida al conjunto de clientes que componen el/los segmento/s objetivo predeterminado/s. La comparación de los ingresos y los costos definirá lo que denominamos *Rentabilidad* y el nivel de la misma dependerá de la diferencia numérica de los *Generadores de Ingresos* y los *Generadores de Costos*, y deberá resultar suficiente para poder competir en el segmento seleccionado en forma consistente y continuada en el tiempo.
5. **Factor Gestión Tecnológica**: aparece como el componente más dinámico y cambiante del modelo, ya que se relaciona con las posibilidades y la disponibilidad de aplicación de las tecnologías específicas del negocio. Este pilar se compone de tres subfactores: (5.a) *Accesibilidad*, es la posibilidad que presenta la empresa para acceder a la tecnología específica desarrollada, por motivos ajenos a su propia decisión, en general derivados de las asimetrías propias de ese mercado tecnológico (patentes, transferencia tecnológica), confidencialidad, uso restringido, seguridad pública, etc.). (5.b) *Capacidad*, engloba todos los aspectos relacionados con la imposibilidad (interna) y/o la formación técnica y profesional necesaria para poder reconocer, evaluar, elegir y aplicar determinadas tecnologías específicas. El tercer subfactor, (5.c) *Voluntad*, se relaciona con la posibilidad de libre elección de adoptar (o no) determinadas tecnologías, debidas a factores volitivos internos de la empresa, liderados e inducidos por la dirección. Estos tres subfactores enlazan las tecnologías específicas disponibles en el mercado (para cada negocio en cuestión) con la propuesta de valor y las demandas tecnológicas propias de cada uno de los otros cuatro pilares.

Estos “**Factores**” (pilares) y sus correspondientes “**Subfactores componentes**” conforman la arquitectura del modelo. (Figura A-19).

<b>Factor</b>	<b>Sub Factor</b>	<b>Detalle</b>
Oferta de Valor	Producto	
	Servicio	
De Infraestructura	Propios	Rec. Humanos
		Rec. Físicos
		Rec. Organizacionales
	Terceros	Outsourcing
		Asociaciones
De Relaciones	Información	
	Comunicación	
	Distribución	
	Lealtad	
Financiero	De Ingresos	
	De Costos	
De Gestión Tecnológica	Accesibilidad	
	Capacidad	
	Voluntad	

**Figura A-19: Factores y Subfactores componentes del MODELO 1**

Además, toda la estructura del MODELO 1 se sustenta sobre dos factores adicionales que operan como base de sustentación, cuya función es actuar como **cimientos** que posibiliten sostener toda la estructura de factores que componen el modelo: (a) *Entorno* y (b) *Mercado de Factores*.

(a) **ENTORNO**: todo el modelo íntegro (estructura básica + factores y subfactores + mercado tecnológico y mercado de factores) esta soportado por una realidad más amplia que denominamos **ENTORNO** que es capaz de afectar las reales posibilidades de desarrollo y puesta en marcha de un modelo. Para su análisis utilizamos el modelo PEST, conformado por sus cuatro sub entornos componentes:

- **Político-Legal**: incluye cosas como la legislación antimonopolio, leyes de protección del medioambiente, políticas impositivas, regulación del comercio exterior, regulación sobre el empleo, promoción de la actividad empresarial, estabilidad gubernamental, etc.
- **Económico**: incluye cosas como el ciclo económico, evolución del PBN, tipos de interés, oferta monetaria, evolución de los precios, tasa de desempleo, ingreso disponible, disponibilidad y distribución de los recursos, nivel de desarrollo, etc.

- **Socio-cultural:** incluye consideraciones acerca de la evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo, patrones culturales, etc.
- **Tecnológico:** los aspectos tecnológicos analizados en el PEST se refieren solamente al relevamiento de aspectos más generales de éste sub entorno, tales como en monto de gasto público en investigación, preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, grado de obsolescencia, madurez de las tecnologías convencionales, desarrollo de nuevos productos, velocidad de transmisión de la tecnología. En este análisis, el *Entorno Tecnológico* puede sufrir innovaciones imprevistas, por lo que, este punto se refiere básicamente, a la disponibilidad (o no) de la necesaria *Infraestructura Básica* (electricidad, caminos, servicios públicos básicos, sistemas de comunicaciones, educación, etc.) y la disponibilidad y accesibilidad o no a las *Tecnologías Específicas* requeridas por el negocio (por ejemplo : problemas políticos que impidan tal acceso—bloques económicos, falta de relaciones diplomáticas entre países, pertenencia a grupos no reconocidos, terrorismo, etc.).

Además, en el concepto del factor ENTORNO se pueden manifestar *irregularidades*, como por ejemplo el hecho que mientras los países y sus gobiernos reconocen la ventaja y conveniencia de desarrollar el sector de negocios en Internet (por ejemplo: proyecto de Internet promulgado durante el Gobierno de Clinton-Gore, en USA)<sup>(38)</sup>, las autoridades encargadas de la generación de las leyes (Parlamento) no voten la necesaria legislación positiva, en tanto que las autoridades de aplicación (Poder Judicial) atentan contra su normal desarrollo (caso NAPSTER)<sup>(39)</sup>, generando situaciones de inconsistencia del derecho, ambigüedades e incertidumbre que afectan el desarrollo del sector. Por otra parte, otra legislación externa al sector (Patriot Act, en USA) que permiten el control y acceso a la correspondencia por e-mail que pasa por ese país, en función de poder asegurar la seguridad nacional y la acción contra el terrorismo, afectando indirectamente a la mayoría de dicho tráfico mundial, dado que los principales “*servidores troncales*” de correo electrónico, están localizados en USA, generando dudas sobre la privacidad y confidencialidad con el que es tratado ese servicio.

---

(<sup>38</sup>) Ver *iniciativas para Internet propuestas durante el Gobierno de Clinton-Gore (1993-2001) EN usa, en su texto completo, en Bibliografía en CD-ROM ref. : “Clinton-Gore (1997)” y “Clinton-Gore (2000)”*.

(<sup>39</sup>) Ver <http://en.wikipedia.org/wiki/Napster>

Más allá de estas consideraciones, el ENTORNO en el sentido práctico, es lo que hace que (a simple vista) no resulte lo mismo proponer y desarrollar un negocio en una región desarrollada (por ejemplo: Unión Europea o Japón) que hacerlo en una región en vías de desarrollo (por ejemplo: África sub-sahariana). El ENTORNO también puede afectar el desarrollo / desempeño de un proyecto en la medida que dicha propuesta comercial se produzca bajo diferentes condiciones, por ejemplo: si se localiza en una economía (local o regional) convulsionada (por ejemplo: en guerra); o en un sector industrial más o menos inestable (por ejemplo : durante una crisis económica o una “burbuja” sectorial), o donde se verifiquen (o puedan verificarse) otras contingencias (por ejemplo: problemas climáticos, inundaciones, terremotos, climas extremos, etc.), así como en diferentes momentos (por ejemplo : durante o después de cataclismos o desastres naturales, guerras, etc.). Por eso, el efecto del ENTORNO puede resultar tan intenso que un mismo modelo de negocios aplicado a un mismo negocio, dentro de un mismo sector, en una economía (nacional o regional) determinada, o en una situación dada, resulte viable, mientras que, aplicado en otra economía, sector o condiciones, etc., no lo sea. Por ejemplo, *Amazon.com* resultó perfectamente viable en un entorno como el que caracteriza a USA, durante un período de economía en expansión, y quizá, no lo hubiera sido en otro entorno (por ejemplo en un país en vías de desarrollo), o en otro contexto (por ejemplo: en USA, pero durante un período económico recesivo), o bajo un cataclismo impensado (por ejemplo: Huracán Cathrina en Nueva Orleans en 2005).

En cuanto a sus *entornos componentes*, los negocios en Internet presentan serias falencias, ya que persisten inseguridades y ambigüedades legales, escaso apoyo político (manifiesto o limitado) al desarrollo del sector (al menos en algunos países), falta de capital de riesgo y financiación, escaso acceso a Internet, motivados por la pobre infraestructura básica de Internet (Bangladesh ó Tíbet) o de neto corte político (Cuba y algunas áreas de China), disparidad en la educación y formación técnica (India), inexistencia de recursos de infraestructura básica (África sub-sahariana), acciones de terrorismo (denuncias de ciber terrorismo como desde Irán y Rusia), etc.

- (b) **MERCADO DE FACTORES:** es el espacio donde se ofrecen, adquieren y comercian los insumos necesarios para llevar adelante el proyecto (por ejemplo: materias primas y materiales, equipamiento, recursos humanos, capital, financiación, etc.). En él existen limitaciones legales (como las elevadas tasas aduaneras), problemas de lenguaje (como el portugués en Brasil), apoyo político y económico al sector (tasa de IVA diferencial de 10,5% al sector informático en Argentina, en el Sur), elevada demanda de

especialistas así como escaso y costoso crédito a las PyMe (como Argentina hoy), etc., los que hacen que aumenten (o disminuyan) los costos de esos factores, con el consecuente impacto sobre la rentabilidad (y viabilidad) del proyecto. Dentro del *Mercado de Factores* adquiere mayor relevancia (por la naturaleza del medio) el *Mercado Tecnológico*.

**(b.1) MERCADO TECNOLÓGICO:** “...tecnología es la organización y aplicación de conocimientos para el logro de fines prácticos. Incluye manifestaciones físicas como las máquinas y herramientas, pero también técnicas intelectuales y procesos utilizados para resolver problemas y obtener resultados deseados...” (de la Fuente Silva -2001). Por su parte, *Mercado Tecnológico* es el espacio donde se desarrollan y se ofrecen al público, las diferentes tecnologías disponibles <sup>(40)</sup>. En el caso de modelo de negocios en Internet, Chin Rosado (2002) comenta que está compuesto por *Tecnologías Duras* <sup>(41)</sup>, tales como la *Infraestructura de telecomunicaciones*, que incluye las líneas de teléfonos instalada, las líneas arrendadas, y las redes de cable de fibra óptica que se utiliza para el sistema telefónico, servicios inalámbricos y celulares, comunicaciones satelitales y transmisión de TV por cable, que proporcionan los eslabones electrónicos a través de los cuales se constituye y se difunde Internet, y por extensión y adopción, hacen que el e-commerce sea posible; y por *Tecnologías Blandas* <sup>(42)</sup>, tales como el *Software y herramientas de Internet*, lenguajes básicos de software, las tecnologías, y las herramientas de desarrollo que son utilizadas para el desarrollo del software de Internet que son utilizados tanto por la industria de comercio electrónico como de los negocios en Internet. En cuanto a la *Infraestructura de Internet* está formada por las normas y estándares utilizados, protocolos, y los puntos de interconexión que constituyen la red de Internet. Esta infraestructura le da su amplio alcance, ancho y difusión como un recurso universal. A su vez, la infraestructura de Internet dependerá del desarrollo alcanzado por cada uno de sus cinco sectores componentes: (a) *Sector de Seguridad*, (b) *Sector de Pago Electrónico*, (c) *Sector de Software de Servicios*

---

<sup>(40)</sup> También se lo conoce como “vidriera tecnológica”. Nota del Autor.

<sup>(41)</sup> **Tecnologías Duras:** se basan principalmente en el conocimiento de las ciencias duras, como la física y la química, esto sin dejar de lado las demás ciencias. Ref. Bibliografía en CD-ROM ref. “de la Fuente Silva (2001)”.

<sup>(42)</sup> **Tecnologías Blandas:** (en las que su producto no es objeto tangible) pretenden mejorar el funcionamiento de las instituciones u organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos. Entre sus ramas principales se destaca la educación (en lo que respecta al proceso de enseñanza), la organización, la administración, la contabilidad y las operaciones, la logística de producción, el marketing y la estadística, la sicología de las relaciones humanas y del trabajo, y el desarrollo de software; que se fundamentan en las llamadas ciencias blandas como la psicología, la economía y la administración. Ref. Bibliografía en CD-ROM ref. “de la Fuente Silva (2001)”.

Financieros, (d) Sector de Software de Negocios y (e) Sector de Contenido Comercial, desarrollados anteriormente y que sintetizamos en la siguiente Figura A-20:

<b>MERCADO TECNOLOGICO</b>	<b>Tecnologías Duras</b>	<b>Infraestructuras de Comunicaciones</b>	
	<b>Tecnologías Blandas</b>	<b>Soft &amp; Hard de Internet</b>	
		<b>Infraestructura de Internet</b>	<b>Sector de Seguridad (SS)</b>
			<b>Sector de Pago Electrónico (SPE)</b>
			<b>Sector Soft Servicios Financieros (SSSF)</b>
			<b>Sector de Soft de Negocios (SSN)</b>
<b>Sector de Contenido Comercial (SCC)</b>			

**Figura A-20: Composición del Mercado Tecnológico**

Como en el modelo “general”, los elementos que componen el *Mercado Tecnológico* constituyen los componentes disponibles en la *vidriera tecnológica*, los que debemos combinar con el *Modelo de Gestión Tecnológica (Accesibilidad, Capacidad y Voluntad)*, para que “... finalmente, integren el proyecto en cuestión, generen valor adicional y por lo tanto, puedan potenciar el Modelo de Rentabilidad” (Rúa Cevallos - 2006). Así, la *Disponibilidad, Accesibilidad, Capacidad y Voluntad* interna de la empresa, y las *Posibilidades Financieras* de acceder a la misma, permiten que la tecnología potencie o limite el valor que nuestra empresa puede ofrecer al mercado (de ahí su representación en forma de resorte en la Figura 3, 4 y 5.).

*En relación con el Análisis Contextual del MODELO 1*, partimos del hecho que el *MODELO DE GENERACIÓN DE UTILIDADES* surge de la comparación numérica de un grupo de *Factores y Subfactores Generadores de Ingresos (+)* con su contrapartida, los *Factores y Subfactores Generadores de Egresos (-)*, operando dentro del *Entorno Competitivo*, y enfocado hacia un *Segmento o Segmentos* hacia el que esta orientando su estrategia comercial.

Así, las posibles combinaciones de las acciones cruzadas de estos cuatro elementos determinarán el *Valor Generado* por el modelo, su *Propuesta de Negocio (Oferta)* y la *Rentabilidad* que es capaz de obtenerse del mismo. La dinámica del modelo se refleja en el hecho que los cambios inducidos en algunos de los factores y subfactores que

componen el “*modelo básico*”, producto de los *condicionamientos del mercado* (segmentación y elección de los segmentos meta) y la *competencia* (modelo de *Competencia Ampliada* de Porter), tendrán impacto directo e indirecto sobre la conformación de los restantes factores y subfactores, y colectivamente, sobre el comportamiento esperado del modelo como un todo, configurando la dinámica del “*modelo requerido*” que ilustramos en la Figura A-21 siguiente:

Modelo Financiero							
Sub factor	Factor	Generadores de Ingresos (+)	VALOR	Generadores de Costos (-)	Factor	Subfactor	Detalle
Producto	Oferta de Valor				Infra estructura	Propios	Rec. Humanos
							Rec. Físicos
Rec. Organizac.							
Terceros		Outsourcing					
Servicio	Asociaciones	Relaciones	Información				
			Comunicación				
			Distribución				
			Lealtad				
			Accesibilidad				
Gestión Tecnológica	Capacidad						
	Voluntad						

**Figura A-21: Dinámica del MODELO 1 para la Generación de Valor / Rentabilidad**

En relación con el *desempeño esperado del modelo*, algunos autores como Magretta asocian directamente los modelos de negocio con su desempeño, y para ello, analizan la relación entre el desempeño y los aspectos relacionados con los generadores de valor o *componentes críticos* del negocio (value drivers) afirmando que “... el término *modelo de negocio* adquirió un amplio sentido práctico con la *invención de las planillas de cálculo para PC (dinámico)*. Antes, lo mejor que se podía hacer era producir un presupuesto para un solo caso (estático), y a lo mejor, agregarle un análisis de sensibilidad a la proyección de alguna de sus variables componentes”, aunque aclara que “...el potencial adicional de análisis que incorporaron estas planillas de cálculo no permite asegurar por sí sólo, que los datos y supuestos usados en su confección resulten adecuados ni correctos”, para finalizar afirmando que “...mejores modelos aplicables, si se usan correctamente, fuerzan a los gerentes y analistas a repensar sus negocios con mayor rigor. Así, los modelos de negocios funcionan como fuertes herramientas de planeamiento al enfocar la atención en la forma como todos los elementos del sistema se integran en un todo operativo (...) y, no resulta extraño que durante el “boom de Internet”, aquellos

*ejecutivos que se aferraron a los fundamentos más ortodoxos del pensamiento sobre modelos de negocio, quedaron mejor parados, luego de la crisis del año 2000” (Magretta-2002).*

Por su parte, Malone, del MIT, luego de estudiar una muestra de grandes empresas de USA, desde el año 1998 al 2002, determinó que “...*algunos modelos de negocio, ocasionalmente, se comportaban mejor que otros, sin poder proponer ninguna explicación del porqué, ni causa identificable*”; agregando que “... *el proceso de diseño de modelos de negocio (más limitado) forma parte de la estrategia de negocios de la empresa (más amplia); y que la implementación de un determinado modelo de negocio dentro de las estructuras de la organización (aplicando organigramas, diagramas de trabajo, recursos humanos, etc.) y de sus sistemas (aplicando arquitectura de tecnología de información, líneas de producción, etc.), forma parte de las operaciones de los negocios*” (Malone-2006).

A pesar de esta propuesta (técnicamente adecuada) la experiencia demostró, en especial en los años previos al 2000, que no siempre las empresas punto-com que cotizaban en el NASDAQ contaban con una estrategia ni con un modelo de negocios claro y viable, y que su éxito en conseguir financiación pública se debió más a la incapacidad de los analistas y administradores de cartera para poder separar su propia necesidad de contar con activos donde invertir, que a la verdadera factibilidad del proyecto para generar resultados, poder competir y así poder auto sustentarse en el tiempo, conformando el entorno típico para una burbuja especulativa.

Por su parte Porter agrega que “...*tarde o temprano todas las empresas entran en competencia y tratar con esta situación, es una tarea estratégica. Una estrategia competitiva explica cómo podrá obtener mejores resultados que sus rivales, y que, para hacerlo posible, deberá ser el más barato o actuar en forma diferente...*”. Para él, “... *los modelos de negocio, como sistemas, describen como las partes de un negocio funcionan en forma armónica, pero no son capaces de afirmar nada sobre un aspecto crítico de su futuro desempeño: la competencia*” (Porter-2001).

En base a los autores citados, resulta claro que antes que nada deberíamos establecer un modelo de negocios y luego completar la propuesta incorporándole todos los elementos necesarios para convertirlo en un proyecto concreto; y que eso parece lo deseable, no siempre se hacen así las cosas en la práctica, ya que resulta frecuente que se “*ponga manos a la obra*” en un proyecto, aún sin tener claramente establecido el modelo de negocio sobre el que debería desarrollarse. Aquí, como en muchos otros campos, los hechos y urgencias anteceden a la teoría y el buen juicio y terminan embarcándose en un negocio que esperan que se pueda ir perfeccionando

con el tiempo por el principio de aprendizaje por “prueba y error”, lo que frecuentemente resulta costoso, peligroso e ineficiente.

**ENTORNO COMPETITIVO (MODELO DE PORTER):** para el análisis del entorno competitivo de la empresa proponemos aplicar el *Modelo de Competencia Ampliada* (43), desarrollado por Michael Porter, que distingue entre los distintos actores que generan influencias sobre el desempeño competitivo de la organización. En general el enfoque de Porter propone que existen cinco fuerzas (*Amenaza de entrada de competidores potenciales, le grado de Rivalidad entre los competidores que operan en el sector, el Poder negociador de los proveedores, el Poder de negociación de los compradores y la Amenaza de ingreso de productos sustitutos*) y que la interacción conjunta de los mismos genera y sostiene la ventaja competitiva de la empresa, dentro del sector en que opera, de forma tal que afectan el entorno cercano de los negocios y determinan la posibilidad de obtener rentabilidad a largo plazo, operando en un mercado o en algún segmento. La idea subyacente es que la organización debe evaluar sus objetivos y recursos confrontándolas con las cinco fuerzas que rigen la competencia del sector industrial en el que opera.

*El análisis competitivo y su impacto sobre los negocios en Internet demandaría el desarrollo de una tesis completa, razón por la cual, no se profundizará más el tema, quedando éste pendiente para futuras investigaciones.*

**SEGMENTO o SEGMENTOS:** una de las principales ventajas que ofrece Internet es su capacidad para segmentar. Se puede llegar a una persona en particular si se dispone de los campos previstos en la base de datos que nos permitan identificar su perfil específico y posibilitar comunicarse con él. Además es posible colocar publicidad en un sitio Web que sea visitado por esa audiencia deseada. Aunque resulta sencillo a simple vista, esto no es tan fácil de implementar, debido a cosas como:

1. Las bases de datos no siempre prevén los campos requeridos para hacer un ejercicio de segmentación.
2. Durante el ejercicio de segmentación de mercados no siempre las variables que permiten agrupar a los consumidores están claramente definidas al momento de registrarse éstos; y esto se debe a que muchas empresas diseñan sus

---

<sup>(43)</sup> Propuesto en 1980 por Michael E. Porter[1] en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*

formularios de registro en forma intuitiva y no analizando las características que desean relevar del mercado y sus segmentos.

3. Para los nichos, la posibilidad de alta segmentación que ofrece Internet es relativa, no obstante lo cual el alcance global propio de Internet puede ser una salida para este tipo de negocios al dar acceso a un mercado mayor
4. Si bien el análisis de los *log files* de los sitios de Internet nos permite conocer alguna información sobre los hábitos de navegación de sus usuarios, no siempre permite registrar el perfil socio demográfico de los mismos, a menos que se realice un trabajo específico para elaborar estos datos.

La posibilidad de segmentación en Internet es una de sus grandes potenciales, pero están sacando provecho de ella. Para el caso de las investigaciones en línea, los resultados a menudo deben ponderarse de acuerdo a la composición del universo para poder tener alguna representatividad. Esto exige que se conozca el universo y que para cierto tipo de variables complejas, como el estrato socioeconómico, se disponga de un modelo o metodología que permita realizar una clasificación adecuada. Esto, en Internet, no siempre es posible.

En cuanto al posicionamiento, por ejemplo, analicemos en qué marca nos surge en la mente analizamos la característica "seguridad" en automóviles. ¿Cuál es la marca que representa mejor esa característica? Probablemente muchos dirán Volvo, ya que esta marca es la que más ha trabajado para comunicarnos eso, es decir, Volvo se ha posicionado como un coche seguro y ocupa ese lugar en nuestra mente. En cuanto al segmento objetivo, seguramente no apunta a los jóvenes, o amantes del riesgo, sino a padres y madres de familia responsables.

Este ejercicio sencillo permite definir que, para generar posicionamiento por medio de un sitio Web es necesario primero entender la estructura de segmentación del mercado en cuestión, y luego, basado en la estructura de segmentación y la ventaja competitiva, seleccionar los segmentos a los que queremos apuntar (segmento meta). Luego, basándose en las necesidades de esos segmentos "*meta*" determinamos las funciones e imágenes (posicionamiento) que debemos desarrollar en nuestro sitio Web y que aplicaremos en cada canal de comunicación que usemos, desde el diseño del sitio, el diseño de banners, el contenido, colores, etc. para realizar la "*exclusividad*" de la marca.

El proceso de segmentación y posicionamiento en Internet comienza conociendo y comprendiendo las necesidades de los clientes que componen el segmento objetivo

---

y en general los autores proponen sólo tres estrategias exitosas posibles para tener éxito en Internet:

1. Estar en-línea antes que los competidores.
2. Ofrecer una ventaja competitiva mucho más fuerte que la competencia
3. Comprender a tus clientes mejor que la competencia.

...aunque la tercera parece ser una condición imprescindible para poder tener una oportunidad de éxito en Internet.

Por otra parte, el marketing tradicional propone que los mercados se deben segmentar aplicando cuatro criterios básicos:

- Geográfico: País, ciudad, región, etc.
- Demográfico: Edad, genero, educación, etc.
- Psicográfico: Estilo de vida, personalidad, actividades, etc.
- Conductual: Ocasión, beneficio, estatus, etc.

... lo cual es adecuado para enfocar nuestra oferta "*en el mercado real*", pero de escasa aplicación si deseamos enfocar nuestra oferta en un mercado global como es Internet, donde si queremos acceder a una parte de ese mercado (de más de 1.700 millones de usuarios) resulta imprescindible tener en cuenta aspectos muy diferentes, tales como el idioma, la cultura, las costumbres de consumo, el acceso a medios de pago internacionales, la logística, etc.

*Al igual que en el caso anterior, el proceso de segmentación y posicionamiento aplicado a los negocios en Internet demandaría también el desarrollo de una tesis completa, razón por la cual, no profundizaremos más el tema, quedando pendiente para futura investigaciones.*

### 3.5 TERCERA INVESTIGACION – INVESTIGACION DE CAMPO (Aporte 4)

#### 3.5.3 DESARROLLO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

A continuación detallamos los principales resultados de nuestra investigación.

##### 3.5.3.1 Definición de la población / universo

**Cumplimiento del Requisito (a):** éste establece “*que deben pertenecer al grupo de 107 establecimientos universitarios, públicos y privados, nacionales, provinciales o extranjeras, reconocidas oficialmente por el Ministerio de Educación y Tecnología de la República Argentina*”, para lo cual se consultó el sitio Web del Ministerio de Educación – Secretaría de Políticas Universitarias <sup>(44)</sup>, de donde surge que el sistema universitario argentino, en el año 2009, está compuesto por 107 establecimientos universitarios oficialmente reconocidos, formado por 40 Universidades Nacionales, 45 Universidades Privadas, 7 Institutos Universitarios Estatales, 12 Institutos Universitarios Privados, 1 Universidad Provincial, 1 Universidad Extranjera y 1 Universidad Internacional (ver DOCUMENTOS 2 a 6). A fin de evaluar la población de alumnos, se consultó el *Anuario 2007 de Estadísticas Universitarias* donde se describe la *población total de estudiantes* por cada establecimiento (1) y la *población de estudiantes en las carreras de Ciencias Económicas* (2), pero sólo en aquellos establecimientos que las dictan. Reproducimos la información combinada de ambas fuentes en la tabla siguiente:

<b>Cantidad</b>	<b>Tipo Establecimiento</b>	<b>Total Población</b>	<b>Total Población en Ec.+ Adm.</b>	<b>Ref.</b>
40	Univ.Nacionales	1.243.298	229.179	DOCUMENTO 2
45	Univ. Privadas	289.128	73.944	DOCUMENTO 3
7	Inst.Univ. Estatales	14.266	4.574	DOCUMENTO 4
12	Inst. Univ. Privados	5.639	207	DOCUMENTO 5
3	Otras Inst. Universit.	13.191	1.848	DOCUMENTO 6
<b>107</b>	<b>TOTALES - 2007</b>	<b>1.565.522</b>	<b>309.752</b>	

Fuente: *Anuario 2007 de Estadísticas Universitarias. Ministerio de Educación y Tecnología*

##### 3.5.3.2 Definición y determinación de la muestra

A partir de la población de 107 entidades que integran el universo de nuestra investigación, fuimos relevando la información necesaria para poder ir

<sup>(44)</sup> [http://www.me.gov.ar/spu/Servicios/Autoridades\\_Universitarias/autoridades\\_universitarias.html](http://www.me.gov.ar/spu/Servicios/Autoridades_Universitarias/autoridades_universitarias.html)

convergiendo en la muestra final a ser relevada finalmente, aplicando sucesivamente las restricciones en la definición que estableciéramos en los “requisitos” desarrollados en 5.2.1.

**Cumplimiento del Requisito (b):** que propone que *“integrarán la muestra aquellas cuyo Rectorado esté establecido formalmente dentro del área geográfica comprendida por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Área Metropolitana, y por lo tanto, que su número telefónico tenga el código de área “11”.*

*Aclaración:* de acuerdo con la investigación realizada en 5.3.1 determinamos el tamaño de: (a) la población total de estudiantes universitarios (2007) y (b) la población específica de estudiantes de Ciencias Económicas. Al respecto es necesario tener en cuenta que no todas los establecimientos universitarios que dictan carreras de Ciencias Económicas, dictan necesaria o únicamente la Licenciatura en Administración y/o la Licenciatura en Comercialización (o títulos equivalente), por lo que estos estudios relacionados con poblaciones de alumnos deben ser considerados ***simplemente como una referencia***; y en cambio fue necesario realizar análisis adicionales [para dar cumplimiento del **Requisito (c)**] a fin de determinar cuántos y cuáles son los establecimientos universitarios que reúnen las condiciones requeridas para integrar nuestra muestra a relevar.

Para dar cumplimiento al **Requisito (b)** realizamos una investigación en línea accediendo directamente a los sitios Web de las 107 estructuras universitarias que forman el universo de las entidades reconocidas oficialmente, con el fin de verificar *cuales son aquellas que satisfacen la condición de inclusión establecida en el párrafo anterior.*

*Aclaración:* establecer el requisito aplicando una investigación en línea, caso a caso, nos permitió determinar cuál entidad integra o no la muestra, y a la vez poder excluir entidades que poseen “sucursales” operativas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con el solo fin de ganar mercado, por ejemplo, la Universidad Católica de Salta o la Universidad Católica de La Plata, etc.

Las conclusiones de la aplicación de estos criterios a la población analizada se resumen en la Figura A-22, A-23 y A-24 desarrolladas a continuación:

**Figura A-22 – Análisis de los Establecimientos Universitarios Estatales que dictan carreras de Ciencias Económicas, en particular la Licenciatura en Administración y la Licenciatura en Comercialización (o títulos equivalentes) y que están localizados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y área Metropolitana**

	<b>Establecimiento (Nacionales)</b>	<b>Total</b>	<b>Total Población en Ec.+ Adm.</b>	<b>%</b>
1	U.de Buenos Aires	306.971	57.148	18,62%
2	U de Gral.San Martín	9.210	3.000	32,57%
3	U.de Gral.Sarmiento	4.001	514	12,85%
4	U de La Matanza	30.276	13.876	45,83%
5	U. de Lanús	9.319	778	8,35%
6	U.de Lomas de Zamora	33.519	9.141	27,27%
7	U. de Quilmes	12.413	4.925	39,68%
8	U. de Tres de Febrero	6.840	1.883	27,53%
9	U.Tecnológica Nacional	67.225	2.020	3,00%
		<b>479.774</b>	<b>93.285</b>	<b>19,44%</b>
1	Inst.Ens.Sup.del Ejército	1.860	1.200	64,52%
	<b>Pobl. U.Nac. en CABA+ Metropol.</b>	<b>481.634</b>	<b>94.485</b>	<b>19,62%</b>
	Otras Inst.Nacionales	775.930	139.268	17,94%
	<b>Total Pobl. U.Nacionales</b>	<b>1.257.564</b>	<b>233.753</b>	<b>18,58%</b>
	<b>Pobl. U.Nac. en CABA+ Metropol.</b>	<b>38,29%</b>	<b>40,04%</b>	

**Figura A-23 – Análisis de los Establecimientos Universitarios Privados que dictan carreras de Ciencias Económicas, en particular la Licenciatura en Administración y la Licenciatura en Comercialización (o títulos equivalentes) y que están localizados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y área Metropolitana**

	Establecimiento (Privadas)	Total Población	Total Población en Ec.+ Adm.	%
1	U.CAECE	2.831	470	16,60%
2	U.Católica Argentina	18.593	5.377	28,92%
3	U.Argentina de la Empresa	19.254	10.235	53,16%
4	U.Arg.John F.Kennedy	15.992	3.604	22,54%
5	U.de Belgrano	11.660	3.817	32,74%
6	U.de Morón	16.828	3.003	17,85%
7	U.del Museo Social Argentino	3.839	420	10,94%
8	U del Salvador	16.951	2.739	16,16%
9	U.de la Marina Mercante	3.438	1.340	38,98%
10	U.ISALUD	871	55	6,31%
11	U.Austral	2.591	515	19,88%
12	U.de Ciencias Empr.y Sociales	11.100	5.727	51,59%
13	U de Palermo	11.650	1.342	11,52%
14	U.de San Andrés	823	564	68,53%
15	U.Naimónides	10.488	112	1,07%
16	U.Torcuato Di Tella	866	504	58,20%
17	U.del Cine	1.394	0	0,00%
18	U.de Flores	3.404	313	9,20%
19	U.Abierta Interamericana	17.322	2.196	12,68%
20	U.del CEMA	378	289	76,46%
21	U.Favaloro	952	0	0,00%
		<b>171.225</b>	<b>42.622</b>	<b>24,89%</b>
1	Inst.Tecnológico de Bs. As.	1.590	159	10,00%
2	Inst.Esc. Arg.de Negocios	60	48	80,00%
	<b>Pobl. U.Privadas CABA+ Metr. (un)</b>	<b>172.875</b>	<b>42.829</b>	<b>24,77%</b>
	Otras Inst.Privadas	135.083	33.170	24,55%
	<b>Total Pobl. U.Privadas</b>	<b>307.958</b>	<b>75.999</b>	<b>24,67%</b>
	<b>Pobl. U.Privadas CABA+ Metr. (%)</b>	<b>56,13%</b>	<b>56,35%</b>	

**Figura A-24 – Análisis Totales de los 107 Establecimientos Universitarios que dictan carreras de Ciencias Económicas, en particular la Licenciatura en Administración y la Licenciatura en Comercialización (o títulos equivalentes) y aquellos que están localizados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y área Metropolitana**

	Cant.	Total Población	Total Población en Ec.+ Adm.	%
Pobl. U.Nac.en CABA+ Metr.(un.)	10	481.634	94.485	19,62%
Pobl. U.Priv. en CABA+ Metr. (un)	23	172.875	42.829	24,77%
<b>Pobl.U.Nac+U.Priv. CABA+ Metr. (un)</b>	<b>33</b>	<b>654.509</b>	<b>137.314</b>	<b>21,10%</b>
Total Pobl. U.Nacionales	47	1.257.564	233.753	18,58%
Total Pobl. U.Privadas	60	307.958	75.999	24,67%
<b>Total Población Universitaria</b>	<b>107</b>	<b>1.565.522</b>	<b>309.752</b>	<b>19,78%</b>
<b>Peso Relativo de la Muestra</b>	<b>30,84%</b>	<b>41.80%</b>	<b>44,33%</b>	

Del análisis de las Tablas 1, 2 y 3 surgen las siguientes conclusiones:

- Solo 10 de los 47 establecimientos universitarios estatales oficialmente reconocidos a nivel país dictan carreras de Ciencias Económicas (21,12%), en particular la Licenciatura en Administración y la Licenciatura en Comercialización (o títulos equivalentes) y además están localizados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Área Metropolitana. Estos congregan a 94.485 estudiantes en esas carreras, lo que representa el 40,4% del total de la población de estudiantes de Ciencias Económicas en establecimientos Estatales del país.
- Solo 23 de los 60 establecimientos universitarios privados oficialmente reconocidos a nivel país dictan carreras de Ciencias Económicas (38,33%), en particular la Licenciatura en Administración y la Licenciatura en Comercialización (o títulos equivalentes) y además están localizados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Área Metropolitana. Estos congregan a 42.829 estudiantes en esas carreras, lo que representa el 56,35% del total de la población de estudiantes de Ciencias Económicas en establecimientos privados del país.

**Cumplimiento del Requisito (c):** que afirma que éstos *debe dictar dentro de sus planes de estudio carreras de grado en Ciencias Económicas, y en particular la Licenciatura en Administración y la Licenciatura en Comercialización (o títulos equivalentes).*

**Figura A-25 – Análisis de los Establecimientos Universitarios Estatales que dictan carreras de Ciencias Económicas, en particular la Licenciatura en Administración y la Licenciatura en Comercialización (o títulos equivalentes) y que están localizados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y área Metropolitana.**

	Establecimiento (Nacionales)	¿Qué Carreras dicta?	¿Dicta LA / LAE?	¿Dicta LC?
1	U.de Buenos Aires	3 licenciaturas CP Actuario	LA	NO
2	U.de Gral.San Martín	4 licenciaturas CP	LA	NO
3	U.de Gral.Sarmiento	NO	NO	NO
4	U.de La Matanza	1 licenciatura CP Actuario	LA	NO
5	U.de Lanús	1 licenciatura	Lic.Economía Empresarial	NO
6	U.de Lomas de Zamora	1 licenciatura	LA	NO
7	U.de Quilmes	2 licenciaturas CP	NO	Lic.Comercio Internacional (virtual)
8	U.de Tres de Febrero	1 licenciatura	LA	NO
9	U.Tecnológica Nacional	NO	NO	NO
10	Inst.Ens.Sup.del Ejército	1 licenciaturas CP	LA	NO

**Figura A-26 – Análisis de los Establecimientos Universitarios Privados que dictan carreras de Ciencias Económicas, en particular la Licenciatura en Administración y la Licenciatura en Comercialización (o títulos equivalentes) y que están localizados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y área Metropolitana.**

	Establecimiento (Privadas)	¿Qué Carreras dicta?	¿Dicta LA / LAE?	¿Dicta LC?
1	U.CAECE	5 licenciaturas CP	Lic.en Adm. de Negocios	Lic.en Marketing
2	U.Católica Argentina	3 licenciaturas CP	Lic. en Adm de empresas	NO
3	U.Argentina de la Empresa	7 licenciaturas CP	Lic. en Adm de empresas	Lic. en Comercializac.
4	U.Arg.John F.Kannedy	5 licenciaturas CP	LA	Lic. en Comercializac
5	U.de Belgrano	6 licenciaturas CP	LA	Lic. en Comercializac
6	U.de Morón	6 licenciaturas CP	LA	Lic. en Comercializac
7	U.del Museo Social Argentino	4 licenciaturas CP	LA	Lic. en Comercializac
8	U.del Salvador	8 licenciaturas CP Actuario	LA	Lic. en Comercializac
9	U.de la Marina Mercante	6 licenciaturas CP 1 tecn. 3 años	LA	Lic.en Marketing
10	U.ISALUD	4 licenciaturas	LA	NO
11	U.Austral	1 licenciatura CP	Lic.Ciencias Empresariales	NO
12	U.de Ciencias Empr.y Soc.	4 licenciaturas CP 7 licenciaturas	LA	Lic.en Marketing
13	U.de Palermo	4 licenciaturas CP	LA	Lic.en Marketing
14	U.de San Andrés	2 licenciaturas CP	LAE	NO
15	U.Naimónides	4 licenciaturas CP	LA	Lic.en Marketing
16	U.Torcuato Di Tella	3 licenciaturas	NO	NO
17	U.del Cine	NO	NO	NO
18	U.de Flores	1 licenciatura CP	LA	NO
19	U.Abierta Interamericana	5 licenciaturas CP	LA	Lic. en Comercializac
20	U.del CEMA	3 licenciaturas CP	Lic.Dir. Emp. Privadas	Lic.en Marketing
21	U.Favaloro	NO	NO	NO
22	Inst.Tecnológico de Bs. As.	1 licenciatura	Lic.Adm. y Sistemas	NO
23	Inst.Esc. Arg.de Negocios	6 licenciaturas	LAE	Lic. en Comercializac

Del análisis de la Tabla 4 y Tabla 5 surgen las siguientes conclusiones:

- Que de los 10 *Establecimientos Universitarios Estatales* que están localizados en el área geográfica comprendida por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y su Área Metropolitana que dictan carreras de Ciencias Económicas, sólo 7 dictan la Licenciatura en Administración (o título equivalente) y 1 dicta la Licenciatura en Comercialización (o título equivalente).
- Que de los 23 *Establecimientos Universitarios Privados* que están localizados en el área geográfica comprendida por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y su Área Metropolitana que dictan carreras de Ciencias Económicas, sólo 7 dictan la Licenciatura en Administración (o título equivalente) y 14 dictan la Licenciatura en Comercialización (o título equivalente)

**Cumplimiento del Requisito (d):** de entre los relevados en (c) se relevarán sólo *aquellos que dicten materias relacionadas con “Negocios en Internet”, “Comercio Electrónico” o equivalentes dentro de esas carreras.*

Para poder identificar los establecimientos universitarios que cumplieran los 4 requisitos, realizamos una nueva investigación en línea accediendo a los sitios Web de cada uno de los establecimientos identificados (listados en las Tablas 4 y 5) y uno a uno, analizamos los Planes de Carrera allí publicados para la Licenciatura en Administración y la Licenciatura en Comercialización (o títulos equivalentes), con el fin de comprobar cuales de ellos dictan materias relacionadas con *“Negocios en Internet”, “Comercio Electrónico”* o equivalentes como parte de la currícula ofrecida.

Aclaración: para lo que queda de nuestra investigación, a partir de este punto, con el objeto de salvaguardar la confidencialidad de la información provista, no identificaremos a los establecimientos universitarios relevados usando su nombre comercial, sino letras mayúsculas correlativas.

La ejecución de este ejercicio arrojó los siguientes resultados:

**Figura A-27 – Conformación de la muestra a ser relevada en profundidad**

	Establecimiento	¿Qué Carreras dicta?	¿Dicta LA / LAE?	¿Dicta LC?	¿Dicta E-com?
1	A	2 licenciaturas CP	NO	Lic.Comercio Internacional (virtual)	SI (virtual)
2	B	5 licenciaturas CP	Lic.en Adm. de Negocios	Lic.en Marketing	SI / SI
3	C	7 licenciaturas CP	LAE	LC.	SI / SI
4	D	6 licenciaturas CP	LA	LC.	NO / SI
5	E	8 licenciaturas CP Actuario	LA	LC.	NO / SI
6	F	4 licenciaturas CP	LA	Lic.en Marketing	NO / SI
7	G	1 licenciatura	Lic.Adm. y Sistemas	NO	SI / SI En 2 niveles
8	H	6 licenciaturas	LAE	LC.	SI / SI

Del análisis de la Tabla 6 surgen las siguientes conclusiones:

- Que de los 10 *Establecimientos Universitarios Estatales* que dictan las carreras de Licenciatura en Administración y Licenciatura en Comercialización (o títulos equivalentes) y que están localizados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Área Metropolitana, sólo 1 dicta materias relacionadas con “*Negocios en Internet*”, “*Comercio Electrónico*” o equivalentes.
- Que de los 23 *Establecimientos Universitarios Privados* que dictan las carreras de Licenciatura en Administración y Licenciatura en Comercialización (o títulos equivalentes) y que están localizados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Área Metropolitana, 7 dictan materias relacionadas con “*Negocios en Internet*”, “*Comercio Electrónico*” o equivalentes.
- Que en función de las investigaciones en-línea realizadas resultaron identificados 8 establecimientos universitarios (Ver Tabla 6) conforma la muestra a ser relevada en profundidad aplicando para ello todas las herramientas seleccionadas (e-mail, entrevistas personales, entrevistas telefónicas y el cuestionario desarrollado “ad-hoc” (ver DOCUMENTO 1) y ésta se compone de 8 establecimientos universitarios (uno estatal y siete privados) que son los que finalmente satisfacen, según la información relevada, los

cuatro requisitos establecidos oportunamente para la conformación de la muestra.

**3.5.3.3. Análisis de la representatividad y consistencia de la muestra:** se analizó la consistencia y representatividad de la muestra determinada, arrojando los resultados resumidos en la Figura siguiente:

<b>Requisito 1:</b>	<b>Total establecimientos reconocidos por el Ministerio de Educación y Justicia</b>					
Estatales	47					
Privadas	60					
Total	107					
<b>Requisito 2 :</b>	<b>Total establecimientos que están domiciliados en CABA + Área Metropolitana (011)</b>					
Estatales	47	10	21 %			
Privadas	60	23	38 %			
Total	107	33	31 %			
<b>Requisito 3:</b>	<b>Total establecimientos que dictan carreras de Lic.Admin. y/o Lic.Com. (o similar)</b>					
Estatales		10		8	80 %	
Privadas		23		20	87 %	
Total		33		28	85 %	
<b>Requisito 4:</b>	<b>Total establecimientos que dictan Negocios en Internet / E-commerce (o similar)</b>					
Estatales (1)				8		1 13 %
Privadas (7)				20		7 35 %
Total				28		8 29 %
<b>Análisis</b>	<b>Total de establecimientos que participaron en nuestra investigación</b>					
	<b>Medidos por la cantidad de establecimientos</b>					
Si Responden				1		1 100 %
No Responden				7		6 86 %
Total				8		7 88 %
	<b>Medidos por la población de alumnos que cursan las carreras señaladas</b>					
Si Responden				20.725		20.566 99 %
No Responden				20.725		159 1 %
Total				20.725		20.725 100 %

**Figura A-28 - Análisis de la representatividad y consistencia de la muestra relevada**

#### 3.5.3.4 Relevamiento de la Información:

- **Recolección de datos:** se realizó en un plazo de 45 días, entre el 31 de julio y el 15 de septiembre de 2009. El proceso de recolección de los datos

comenzó con el envío de un e-mail informando al destinatario los siguientes argumentos: (ver DOCUMENTO 7).

- (a) Que en nuestra investigación habíamos detectado dentro de los Programas de Carreras publicados en su sitio Web correspondientes a las carreras de Licenciatura en Administración y Licenciatura en Comercialización (o títulos equivalentes), la inclusión del dictado de materias relacionadas con “*Negocios en Internet*”, “*Comercio Electrónico*” (o equivalentes).
  - (b) Se los interiorizó acerca de la naturaleza y objetivos de nuestra tesis y los antecedentes de su autor.
  - (c) Finalmente se les solicitaba el envío de los Programas actualizados (syllabus), bibliografía y docentes a cargo del dictado de esas materias.
- **Grado de respuesta obtenido:** se dividió en tres actitudes. Algunos establecimientos proveyeron el material solicitado en forma casi inmediata, mientras que otros requirieron nuestra intervención más directa (e-mail, llamadas telefónicas, cartas y entrevistas personales) mientras que un establecimiento comprometió el envío, pero nunca lo concretó. Así, a la fecha de cierre del plazo indicado, 7 de los 8 establecimientos que formaban la muestra relevada nos habían hecho llegar los Programas solicitados de esas materias (syllabus) y/o habían participado respondiendo a nuestro cuestionario en forma telefónica o personal. Con este nivel de aceptación dimos por cerrada la instancia de relevamiento, y completamos la información correspondiente a la entidad faltante consultando el material publicado en su sitio Web el que, aunque no respondía todas nuestras iniciativas, nos permitió completar los datos más relevantes para nuestra investigación.

Aclaración: el % de las entidades que respondieron efectivamente a cada pregunta se consigna al final del análisis de cada una de ellas.
--

### 3.5.3.5 Análisis de los Cuestionarios y de los Programas:

- **Estructura general del Cuestionario:** completó un ejemplar del Cuestionario por cada universidad y por cada materia. El esquema de composición del cuestionario que se detalla en la Figura siguiente:

**Figura A-29 – Detalle de la conformación del cuestionario**

	<b>Información</b>	<b>Detalles sobre la Información</b>	<b>Referencias</b>
Parte 1	Identificación	<input type="checkbox"/> Del establecimiento <input type="checkbox"/> De la materia <input type="checkbox"/> Del entrevistado <input type="checkbox"/> Del Programa entregado	
Parte 2	Sobre la Materia	<input type="checkbox"/> Carrera donde se cursa <input type="checkbox"/> Año de la carrera en que se dicta <input type="checkbox"/> Régimen de la cursada <input type="checkbox"/> Régimen para su aprobación	Preguntas 1 a 4
Parte 3	Sobre el Programa	<input type="checkbox"/> Contenidos en general <input type="checkbox"/> Contenidos específicos <input type="checkbox"/> Enfoque sobre contenidos específicos	Preguntas 5 a 11
Parte 4	Sobre la Bibliografía / Metodología	<input type="checkbox"/> Bibliografía Básica <input type="checkbox"/> Uso de Apuntes de Cátedra <input type="checkbox"/> Uso de Casos – Origen de los mismos	Preguntas 12 a 17

- **Detalle de las respuestas obtenidas – Parte 1:** como resultado del procesamiento de las preguntas de **IDENTIFICACIÓN** , se obtuvo variada información que ha sido sintetizada en la Figura siguiente:

**Figura A-30 - Resumen de los datos de identificación de los responsables que nos proveyeran los datos para nuestra investigación en profundidad.**

<i>Establecim.</i>	<i>Materias dictadas</i>	<i>ID entrevistado</i>	<i>Título</i>	<i>Posición</i>	<i>Aporta Programas</i>
A	OTRA	SI	Licenciado	Director	SI
B	Administración	SI	Licenciado	Director	SI
	Comercialización	SI	Licenciado	Director	SI
C	Administración	SI	Doctor	Profesor	SI
	Comercialización	SI	Doctor	Profesor	SI
D	Comercialización	SI	Doctor	Decano	SI
E	Comercialización	SI	Licenciado	Director	SI
F	Comercialización	SI	n/a	n/a	SI
G	OTRA	SI	Ingeniero	Director	No informa
	OTRA	SI	Ingeniero	Director	No informa
H	Administración	SI	Licenciado	Director	SI
	Comercialización	SI	Licenciado	Director	SI

**Cantidad de respuestas procesadas:** 100% de las entidades relevadas.

- **Detalle de las respuestas obtenidas – Parte 2:** como resultado del procesamiento de las preguntas **SOBRE LA MATERIA**, se obtuvo la siguiente información:

**Pregunta (1):** ¿Carrera en la que se dicta la materia?

El relevamiento indica que materias relacionadas con “Negocios en Internet”, “Comercio Electrónico” (o equivalentes) se dictan:

- (a) **Dentro de las Carreras de Negocios & Administración:** en tres establecimientos dentro de la Licenciatura en Administración, en dos dentro de la licenciatura en Administración de Empresas, una dentro de la

Licenciatura en Administración y Sistemas y una dentro de la Licenciatura en Administración de Negocios.

- (b) **Dentro de las Carreras Comerciales:** en cuatro establecimientos dentro de la Licenciatura en Comercialización, en dos establecimientos dentro de la Licenciatura en Marketing y en una dentro de la Licenciatura en Comercio Internacional (virtual).

**Cantidad de respuestas procesadas:** 100% de las entidades relevadas.

**Pregunta (2):** *¿Año en que se dicta la materia?*

Las materias identificadas en general se dictan dentro del “Ciclo de Formación Profesional” de las Licenciaturas (3 y 4 año) con el siguiente detalle:

- (a) **Dentro de las Carreras de Negocios & Administración:** tres establecimientos la dictan en cuarto año, tres en tercer año y uno en segundo año.
- (b) **Dentro de las Carreras Comerciales:** tres establecimientos la dictan en cuarto año, uno en tercer año y uno en segundo año. Además uno declara que la en el *Ciclo de Formación Profesional* sin especificar año y uno la dicta en *modalidad semipresencial* e informa que la dictará en *modalidad virtual* a partir del año 2010.

**Cantidad de respuestas procesadas:** 100% de las entidades relevadas.

**Pregunta (3):** *¿Régimen de la cursada? Cuatrimestral / Anual / Otra*

- (a) Todos los establecimientos universitarios relevados declaran que dictan la materia bajo régimen **cuatrimestral**, uno declara que la dicta en *modalidad semipresencial* y planea dictarla en *modalidad virtual* a partir del año 2010.

**Cantidad de respuestas procesadas:** 100% de las entidades relevadas.

**Pregunta (4):** *¿Cuál es el régimen de aprobación (exigencias) impuestas en esta materia?*

	<b>TP Obligatorios</b>	<b>Lecturas Obligatorias</b>	<b>Asistencia 75%</b>	<b>Parciales</b>	<b>Promoción</b>	<b>Final</b>
A	SI	SI	NO	2	Con Prom. 7	Con menos de 7
B	SI	NO	SI	1	NO	SI
	SI	NO	SI	1	NO	SI
C	SI	SI	SI	2	Con prom. 7	Con menos de 7
	SI	SI	SI	2	Con prom. 7	Con menos de 7
D	Según normativa	Según normativa	Según normativa	Según normativa	Según normativa	Según normativa
E	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
F	SI	n/a	SI	1	n/a	SI
G	No informa	No informa	No informa	No informa	No informa	No informa
	No informa	No informa	No informa	No informa	No informa	No informa
H	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

**Cantidad de respuestas procesadas:** 88% de las entidades relevadas

- **Detalle de las respuestas obtenidas – Parte 3:** como resultado del procesamiento de las preguntas **SOBRE EL PROGRAMA**, se obtuvo la siguiente información:

**Pregunta (5):** *¿Descripción general del contenido del programa de la materia?*

<b>Est.</b>	<b>Año</b>	<b>Contenido</b>
A	2009	<i>Sociedad del conocimiento / Tecnología / Presencia Web / Búsqueda de Información / Comercio Electrónico / Modelos de negocio / Mercados Digitales / Comercio B2B / Marketing en Internet / Teletrabajo / Logística / Seguridad</i>
B	2005	<i>Introducción a los Negocios por Internet / Evolución y Cambios Sociales / E-Commerce /E-Business / Negocios on-line / Aplicaciones del e-business / Motores / Portales / Soluciones de compra / Administración de recursos / Comunicación Interactiva / Nuevos Canales para nuevos ingresos / Transformaciones Estructurales / Segmentación Global.</i>
C1	2007	<i>Economía digital / Oportunidad de Mercado / Modelos de negocio / Interfaz del Cliente / Comunicaciones / Marcas / Implantación / Métricas / Valuación / Convergencia</i>
C2	2007	<i>Introducción / Infraestructura &amp; Tecnología / Estrategias Electrónicas y Tácticas.</i>
D	2004	<i>Marketing Directo / Técnica de venta aplicadas al Marketing Directo / Marketing de bases de datos / Marketing diferencial / Fidelización / Clubes de compra /</i>

		<i>Marketing &amp; Comercio on-line.</i>
<i>E</i>	<i>2009</i>	<i>Internet / Mercado on-line / Cliente digital / Relación con el cliente / comercio y negocios electrónicos / Marketing digital / Comunicación integrada de marketing.</i>
<i>F</i>	<i>2009</i>	<i>Internet en la empresa / modelos de negocios en Internet / Modalidades del e-commerce / Desarrollo del e-commerce / Aspectos tecnológicos / Marketing en Internet.</i>
<i>H1</i>	<i>n/a</i>	<i>Economía digital / Negocios en Internet / Equipamiento, Organización, Diseño y Operación de un sitio Web / Investigación de mercado en Internet / Modelos de marketing en Internet / Publicidad y servicio al cliente / Estrategias electrónicas / Seguridad, privacidad y pagos en red / Futuro del marketing en Internet.</i>
<i>H2</i>	<i>n/a</i>	<i>Economía digital / Negocios en Internet / Equipamiento para negocios en Internet / Liderazgo en Negocios Interconectados en Internet / Organización, Diseño y Operación de un sitio Web / Marketing, publicidad y servicio al cliente en la Web / Compras &amp; Administración de los recursos operacionales / Pagos a través de la Red / Seguridad &amp; privacidad / Aspectos contables y legales en Internet / Futuro tecnológico &amp; nuevas responsabilidades de los negocios.</i>

**Cantidad de respuestas procesadas:** 88% de las entidades relevadas

**Pregunta (6):** *¿De la simple lectura del programa de la materia, surge claramente que se desarrolla el tema “MODELOS DE NEGOCIO EN INTERNET” en su dictado?*

- *SI – A / C1 / C2 / E – F – H1- G*
- *NO – B / D / H2*

**Cantidad de respuestas procesadas:** 100% de las entidades relevadas

**Pregunta (7):** *Si responde “SI” ¿qué enfoque general se da al dictado de ese tema?*

- *A – Definición / Clasificaciones (naturaleza de los productos, tipo de empresas, relaciones entre participantes / Actores y Tipos (Gobierno, empresas y consumidores)*
- *C1 – Competencia / Propuesta de valor / Estudios de modelos de negocio .com.*
- *C2 –*
- *E – Modelos de negocio e-commerce*
- *F – Modelos de negocios*
- *G – Tecnología, modelos y soluciones de negocios*
- *H1 - Modelos de marketing en Internet*

**Cantidad de respuestas procesadas:** 100% de las entidades relevadas

**Pregunta (8):** *¿Se hace referencia específica al desarrollo del tema “MODELOS DE NEGOCIO EN INTERNET” usando el enfoque por “TAXONOMIAS o CLASIFICACIONES” (Modelo Rappa)?*

- SI- F / E
- NO – A / B / C1/ C2 / D / H1 / H2 / G

**Cantidad de respuestas procesadas:** 100% de las entidades relevadas

**Pregunta (9):** *¿Se hace referencia al desarrollo del tema “MODELOS DE NEGOCIO EN INTERNET” usando el enfoque por “FACTORES Y SUBFACTORES” (Modelo Osterwalder)?*

- SI –
- NO – A / B / C1 / C2 / D / E / F / H1 / H2 / G

**Cantidad de respuestas procesadas:** 100% de las entidades relevadas

**Pregunta (10):** *¿Utiliza otro enfoque diferente para desarrollar ese tema?*

- SI - A / C1 / G
- NO- B / C2 / D / H1 / H2

**Cantidad de respuestas procesadas:** 100% de las entidades relevadas

**Pregunta (11):** *Si responde “SI”, ¿Cuál?*

- **A** – *Definición / Clasificaciones (naturaleza de los productos, tipo de empresas, relaciones entre participantes / Actores y Tipos (Gobierno, empresas y consumidores).*
- **C1** – *Clasificación (Porter, Sawhney & Kaplan y Rayport, Jaworski & Siegal), Estudio (Grupo de valores, Oferta en el mercado virtual, Sistema de recursos Schwab y Modelo Financiero).*
- **G** - / *Atomic Business Models.*

**Cantidad de respuestas procesadas:** 100% de las entidades relevadas

- **Análisis de las respuestas obtenidas – Parte 4:** del procesamiento de las preguntas **SOBRE LA BIBLIOGRAFIA / METODOLOGIA**, se obtuvo:

**Pregunta (12):** *¿Qué bibliografía se propone como “básica” para el dictado del curso? (título / autor/ editorial / edición)*

<b>Bibliografía Principal</b>			
<b>Autor</b>	<b>Título / Editorial</b>	<b>Año</b>	<b>Est.</b>
<i>Amor, Daniel</i>	<i>La Revolución de e-business Prentice Hall, Buenos Aires</i>	2000	A – F H1/H2
<i>Laudon, Kenneth &amp; Traver, Carlol</i>	<i>E-Commerce, negocios, tecnología, sociedad. Pearson Educación, México.</i>	2009	A
<i>Burgos, D &amp; de León, L</i>	<i>Comercio Electrónico y publicidad. McGraw Hill</i>	2001	B
<i>Ericsson G.K.</i>	<i>Emprendedores en la Red. Deusto.</i>	2001	B
<i>Ferre Trenzano, J.</i>	<i>Investigación Estratégica de Mercado. Gestión.</i>	1999	B
<i>O´Kean, J.M.</i>	<i>Economía para Negocios. McGraw Hill</i>	2000	B
<i>Hagel &amp; Armstrong, A</i>	<i>Negocios Rentables a través de Internet. Pirámide</i>	1998	B
<i>Plant, R.</i>	<i>Estrategía de e-commerce. McGraw Hill.</i>	2003	C1
<i>Tasscopt,D.</i>	<i>Economía Digital. McGraw Hill</i>	2002	C1/C2 H1/H2
<i>Amor, D.</i>	<i>e-Money. Prentice Hall</i>	2003	C1
<i>Schneider, G.</i>	<i>Comercio Electrónico.-Thompson. México.</i>	2004	C2
<i>McKenna, R.</i>	<i>Marketing de Relaciones. Paidós.</i>	n/a	D
<i>Stone, B.</i>	<i>El Marketing Directo</i>	n/a	D
<i>Rapp.S &amp; Colling, T.</i>	<i>Ganadores del Maximarketing</i>	n/a	D
<i>Rapp.S &amp; Colling, T.</i>	<i>Maximarketing</i>	n/a	D
<i>Rapp.S &amp; Colling, T.</i>	<i>The Great Marketing Turnaround. Prentice Hall</i>	n/a	D
<i>Rayport J. &amp; Jaworski, J.B.</i>	<i>E-Commerce- Ms Graw Hill Interamericana</i>	2003	E
<i>Ries, A.</i>	<i>Las 11 leyes inmutables de la creación de marcas en Internet. Planeta</i>	n/a	F
<i>Weill &amp; Vitale</i>	<i>Place to Space – Migrating to the eBusiness Models- Harvard Business School</i>	2001	G
<i>Hartman &amp; Sifonis</i>	<i>Net ready</i>	1999	G
<i>Sarasqueta, V. &amp; Fernandez, D.</i>	<i>Internet, negocios, marketing y publicidad. Lamela.</i>	2000	H1/H2
<i>Price, C.</i>	<i>Los conquistadores de Internet. Prentice Hall</i>	2000	H1/H2
<i>Holden. G.</i>	<i>Como iniciar un negocio en Internet. Norma.</i>	2000	H1/H2
<i>Smith, R &amp; otros</i>	<i>Comercio electrónico. Pearson.</i>	2001	H1

<b>Bibliografía Complementaria</b>			
<b>Autor</b>	<b>Título / Editorial</b>	<b>Año</b>	<b>Est.</b>
<i>Roseonoer, Jonathan, Armstrong, Douglas y Gates, Russell</i>	<i>La Empresa Clickeable - Granica</i>	2000	A
<i>Nelly, Kevin</i>	<i>Las Nuevas reglas de la Nueva Economía. Granica.</i>	1999	A
<i>Davis, Jack &amp; Merrit, Susan</i>	<i>Diseño de Páginas Web - Amaya Multimedia</i>	1999	A
<i>Veloso, Claudio</i>	<i>Producción y edición de contenidos on-line. Prentice Hall</i>	2001	A
<i>Negroponete, Nicolas</i>	<i>Ser Digital. Atlántida Ed.</i>	1995	A
<i>Clarín</i>	<i>Suplemento Informático (miércoles)</i>	n/a	A
<i>La Nación</i>	<i>Suplemento de Comercio Exterior (martes)</i>	n/a	A
<i>Alonso, G.J.</i>	<i>Apunte de Plan de Negocios. CAECE</i>	2003	B
<i>Birkwood, P &amp; Hurley, B.</i>	<i>Como hacer negocios en Internet. Deusto</i>	2000	B
<i>Downes,L. &amp; Mui Ehvinka</i>	<i>Estrategias digitales para dominar el mercado. Granica.</i>	1999	B
<i>Gates, B.</i>	<i>Mercado en expansión. McGraw Hill.</i>	1999	B
<i>Reynolds, J.</i>	<i>Información Técnica y Comercial. Deusto</i>	2000	B
<i>Elsenpeter, J.</i>	<i>McGraw Hill</i>	2004	C1
<i>Mae, A. &amp; otros</i>	<i>Dominio del Mercado Digital. Oxford Univ.</i>	2001	C1
<i>Awad, E.</i>	<i>Mañuela Fundamental de Comercio electrónico. Amaya. Madrid</i>	2007	C2
<i>Antoni Bosch (ed)</i>	<i>El dominio de la información</i>	2001	E
<i>Kalalota, R &amp; Robinson, M</i>	<i>E-Business, roadmap for success. Adison Wesley</i>	n/a	E
<i>Hanson, W</i>	<i>Principios de mercadotecnia en Internet. Thompson</i>	2000	E
<i>Chaffey, D y otros</i>	<i>Internet Marketing: Strategy, Implementation &amp; Practices</i>	n/a	E
<i>Kotler. P.</i>	<i>Dirección de mercadotecnia – análisis, planeación, implementación y control. Prentice Hall</i>	n/a	E
<i>Fajardo, J.</i>	<i>Fundamentos de e-commerce. MP Ediciones</i>	n/a	F
<i>Seybold, P.</i>	<i>Cientes.com - Granica</i>	n/a	F
<i>Bodin, S.</i>	<i>Unleashing the Idea Virus</i>	n/a	F

**Cantidad de respuestas procesadas:** 100% de las entidades relevadas

**Pregunta (13):** *¿Utiliza apuntes desarrollados por la cátedra / Universidad?*

- **SI** – D - E
- **NO** – A / B / C1 / C2 / F / H1 / H2 / G

**Cantidad de respuestas procesadas:** 88 % de las entidades relevadas

**Pregunta (14):** *Si utiliza apuntes, ¿son éstos la fuente principal de bibliografía o sólo se aplican como complemento?*

- **Fuente Principal** : D – E
- **Fuente Completaría** :

**Cantidad de respuestas procesadas:** 88% de las entidades relevadas

**Pregunta (15):** *¿Utiliza casos para el dictado de la materia?*

- **SI** - C1 / C2 / D / H1 / H2 / G
- **NO** - A / B / E

**Cantidad de respuestas procesadas:** 100% de las entidades relevadas

**Pregunta (16):** *Si usa casos, ¿son de desarrollo propio (IN-HOUSE) o producidos por otras entidades (Harvard Business, etc.)?*

- **Propio:**
- **Otros**
- **No aclara:** C1 / C2 / D / H1 / H2 / G

**Cantidad de respuestas procesadas:** 100% de las entidades relevadas

**Pregunta (17):** *Si usa casos, ¿éstos se refieren a experiencias desarrolladas en Argentina o fuera del país?*

- **Casos Argentinos**
- **Casos Extranjeros:** H1 / H2 / G
- **Casos Imaginarios**
- **No Aclara:** C1 / C2 / D

**Cantidad de respuestas procesadas:** 100% de las entidades relevadas.

## DOCUMENTO 1 – Modelo de Cuestionario de Análisis

**CUESTIONARIO ANALISIS DEL DICTADO DE LA MATERIA**

*La información relevada en este cuestionario será usada **ESCLUSIVAMENTE** como material de base para el desarrollo de la tesis doctoral “Modelos de Negocios en Internet”, de Roberto Alejandro Llauro y será tratada con máxima discreción. La información relevada no será distribuida a terceros ni usada en forma que resulte evidente la identificación de los datos con la Universidad relevada. Debe responderse un cuestionario por cada Materia / Curso dictadas.*

**IDENTIFICACION**

Universidad -----

Materia/s -----

Nombre entrevistado -----

Título entrevistado -----

Posición que ocupa en la universidad -----

Fecha -----

¿Nos aporta fotocopia del programa de la materia con bibliografía? SI / NO

Según la página web consultada, en esta institución se cursa la materia -----  
-----sobre la cual queremos indagar algunos detalles.

**SOBRE LA MATERIA**

(1) Carrera en la que se dicta la materia: -----

(2) Año en que se dicta la materia: -----

(3) Régimen de la cursada: Cuatr./ Anual / Otra: -----

(4) Régimen de aprobación (exigencias) de la/s materia/s : -----  
-----

**SOBRE EL PROGRAMA**

(5) Descripción general del contenido del programa de la materia -----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

(6) ¿De la simple lectura del programa de la materia, surge claramente que se desarrolla el tema "MODELOS DE NEGOCIO EN INTERNET" en su dictado? SI / NO

(7) Si responde "SI" ¿qué enfoque general se da al dictado de ese tema?-----  
-----  
-----  
-----  
-----

(8) ¿Se hace referencia específica al desarrollo del tema "MODELOS DE NEGOCIO EN INTERNET" usando el enfoque por "TAXONOMIAS o CLASIFICACIONES" (Modelo Rappa)? SI / NO

(9) ¿Se hace referencia al desarrollo del tema "MODELOS DE NEGOCIO EN INTERNET" usando el enfoque por "FACTORES Y SUBFACTORES" (Modelo Osterwalder)? SI / NO

(10) ¿Utiliza otro enfoque diferente para desarrollar ese tema? SI / NO

(11) Si responde "SI" ¿cuál? (describa brevemente): -----  
-----  
-----  
-----  
-----

**BIBLIOGRAFIA / METODOLOGIA**

(12) ¿Qué bibliografía se propone como “básica” para el dictado del curso? (título / autor/ editorial / edición) -----  
-----  
-----  
-----

(13) ¿Utiliza apuntes desarrollados por la cátedra / Universidad? SI / NO

(14) Si utiliza apuntes, ¿son éstos la fuente principal de bibliografía o solo se aplican como complemento? -----  
-----  
-----

(15) ¿Utiliza casos para el dictado de la materia? SI / NO

(16) Si usa casos, ¿son de desarrollo propio (IN-HOUSE) o producidos por otras entidades (Harvard Business, etc.)? -----  
-----  
-----

(17) Si usa casos, ¿éstos se refieren a experiencias desarrolladas en Argentina o fuera del país?-----  
-----  
-----

**NOTA: El autor se compromete a facilitar copia del texto completo de su tesis, una vez que esta haya sido aprobada y expuesta ante los evaluadores designados por UADE.**

**Gracias por su tiempo.**

**Roberto A. Llauró**

**(15) 6958-2670**

**Agosto 2009**

**DOCUMENTO 2 - Total Población Universidades Nacionales (2007) / Total Población Estudiantes Carreras de Economía y Administración (2007)**

<b>Nro.</b>	<b>Institución</b>	<b>Total Pobl.</b>	<b>Total Ec.+Adm.</b>	
1	Buenos Aires	306.871	57.148	
2	Catamarca	11.608	1.516	
3	Centro de la PBA	10.937	2.625	
4	Chaco Austral	n/a	n/a	Creada Ley 26.335 -26/12/ 2007
5	Chilecito	1.337	215	
6	Comahue	24.566	2.978	
7	Córdoba	105.162	16.443	
8	Cuyo	31.681	6.230	
9	Entre Ríos	12.917	3.256	
10	Formosa	12.660	3.730	
11	Gral. San Martín	9.210	3.000	
12	Gral. Sarmiento	4.001	514	
13	Jujuy	11.339	2.814	
14	La Matanza	30.276	13.876	
15	La Pampa	8.902	1.242	
16	La Plata	90.323	11.450	
17	La Rioja	21.030	2.782	
18	Lanus	9.319	778	
19	Litoral	36.052	7.297	
20	Lomas de Zamora	33.519	9.141	
21	Luján	15.960	8.785	
22	Mar del Plata	23.886	3.001	
23	Misiones	18.436	4.526	
24	Nordeste	52.251	8.553	
25	Noroeste de la PBA	3.624	1.170	
26	Patagonia Austral	5.839	1.263	
27	Patagonia San Juan Bosco	12.353	3.413	
28	Quilmes	12.413	4.925	
29	Río Cuarto	17.533	3.095	
30	Río Negro	n/a	n/a	Creada por Ley 26330
31	Rosario	72.121	13.392	
32	Salta	22.304	6.256	
33	San Juan	19.866	2.895	
34	San Luís	11.903	1.192	
35	Santiago del Estero	10.734	3.139	
36	Sur	18.934	4.682	
37	Tecnológica Nacional	67.225	2.020	
38	Tres de Febrero	6.840	1.883	
39	Tucumán	59.653	6.842	
40	Villa María	2.846	1.110	
	<b>TOTAL 40 Univ. Nacionales</b>	<b>1.243.298</b>	<b>229.179</b>	

*Fuente: Anuario 2007 de Estadísticas Universitarias. Ministerio de Educación y Tecnología*

**DOCUMENTO 3 - Total Población Universidades Privadas (2007) / Total Población Estudiantes Carreras de Economía y Administración (2007)**

<b>Nro.</b>	<b>Institución</b>	<b>Total Pobl.</b>	<b>Total Ec.+Adm.</b>	
1	Abierta Interamericana	17.322	2.196	
2	Aconcagua	4.848	2.394	
3	Adventista del Plata	3.051	502	
4	Argentina de la Empresa	19.254	10.235	
5	Argentina John F.Kennedy	15.992	3.604	
6	Antártica Argentina	1.407	517	
7	Austral	2.591	515	
8	Belgrano	11.660	3.817	
9	Blas Pascal	8.314	3.403	
10	CAECE	2.831	470	
11	Católica Argentina	18.593	5.877	
12	Católica de Córdoba	7.987	2.118	
13	Católica de Cuyo	4.902	1.341	
14	Católica de La Plata	5.891	1.971	
15	Católica de Salta	24.912	6.094	
16	Católica de Santa Fé	6.619	1.332	
17	Católica de Santiago del Estero	7.180	1.162	
18	CEMA	378	289	
19	Centro Educativo Latinoamericano	2.788	1.615	
20	Champagnat	2.783	710	
21	Ciencias Empresariales y Sociales	11.100	5.27	
22	Cine	1.394	n/a	No dicta
23	Concepción del Uruguay	2.765	482	
24	Congreso	2.374	725	
25	Cuenca del Plata	2.600	733	
26	Este	n/a	n/a	Dec.PEN 1557 del 29/07/2008
27	Empresarial Siglo 21	6.707	2.401	
28	FASTA	3.710	1.243	
29	Favaloro	952	n/a	No dicta
30	Flores	3.404	313	
31	Gastón Dachary	n/a	n/a	Decreto 138 del 25/2/2009
32	ISALUD	n/a	n/a	Decreto 1914 del 10/12/2007
33	Juan Agustín Maza	3.634	195	
34	Maimónides	10.468	112	
35	Marina Mercante	3.438	1.340	
36	Mendoza	8.843	231	
37	Morón	16.828	3.003	
38	Museo Social Argentino	3.839	420	
39	Notarial Argentina	n/a	n/a	Decr.PEN N°2227 - 29/04/1968
40	Norte Santo Tomás de Aquino	7.469	2.208	
41	Palermo	11.650	1.342	
42	Salvador	16.961	2.739	
43	San Andrés	823	564	
44	San Pablo - Tucumán	n/a	n/a	Decreto N°859 del 04/07/2007
45	Torcuato Di Tella	866	504	
	<b>TOTAL 45 Univ. Privadas</b>	<b>289.128</b>	<b>73.944</b>	

Fuente: Anuario 2007 de Estadísticas Universitarias. Ministerio de Educación y Tecnología

**DOCUMENTO 4 - Total Población Institutos Universitarios Estatales (2007) / Total Población Estudiantes Carreras de Economía y Administración (2007)**

<b>Nro.</b>	<b>Institución</b>	<b>Total Pobl.</b>	<b>Total Ec.+Adm.</b>	
1	Aeronáutico	6.957	2.799	
2	Enseñanza Superior del Ejército	1.860	1.200	
3	Gendarmería Nacional	n/a	n/a	Ley 26.286 - Sanc.22/08/2007
4	Nacional del Arte	n/a	n/a	Decreto N° 1404 del 03/12/1996
5	Naval	896	477	
6	Policía Federal Argentina	4.553	38	
7	Seguridad Marítima	n/a	n/a	Ley 26286 – Sanc. 22/08/07
	<b>Total 7 Inst. Univ. Estatales</b>	<b>14.266</b>	<b>4.574</b>	

**DOCUMENTO 5 - Total Población Institutos Universitarios Privados (2007) / Total Población Estudiantes Carreras de Economía y Administración (2007)**

<b>Nro.</b>	<b>Institución</b>	<b>Total Pobl.</b>	<b>Total Ec.+Adm.</b>	
1	CEMIC	219	n/a	No dicta
2	Escuela Argentina de Negocios EAN	60	48	
3	Escuela Medicina Hosp. Italiano	331	n/a	No dicta
4	Escuela Universitaria de Teología EAT	88	n/a	No dicta
5	ESEADE	n/a	n/a	Decr.PEN N° 238 -17/03/1999
6	Fundación Barceló	3.064	n/a	No dicta
7	Fundación ISALUD	n/a	n/a	No dicta
8	Gran Rosario – IU del GR	n/a	n/a	Autorización Provisoria
9	ISEDET	93	n/a	No dicta
10	Italiano de Rosario	282	n/a	No dicta
11	ITBA	1.590	159	
12	Salud Mental – AP de BA	n/a	n/a	Autorización Provisoria
	<b>Total 12 Inst. Univ. Privados</b>	<b>5.639</b>	<b>207</b>	

**DOCUMENTO 6 - Total Población Otras Instituciones Universitarias (2007) / Total Población Estudiantes Carreras de Economía y Administración (2007)**

<b>Nro.</b>	<b>Institución</b>	<b>Total Pobl.</b>	<b>Total Ec.+Adm.</b>	
1	Autónoma de Entre Ríos	13.191	1.848	U. Provincial
1	Universidad de Bologna	n/a	n/a	U. Extranjera – No dicta
1	Latinam. de Cs. Sociales FLACSO	n/a	n/a	U. Internacional – No dicta
	<b>Total Otras Instit. Universitarias</b>	<b>13.191</b>	<b>1.848</b>	

*Fuente: Anuario 2007 de Estadísticas Universitarias. Ministerio de Educación y Tecnología*

**DOCUMENTO 7** – Texto general del e-mail enviado a las universidades que componen la muestra, para recabar datos sobre las materias.

Sr./Sra.:

Mi nombre es Roberto A. Llauro. Soy tesista de Doctorado en la Universidad Argentina de la Empresa. Mi proyecto de tesis se relaciona con el dictado de materias de comercio electrónico, en Argentina.

He consultado el sitio Web del XXX, donde comprobé que allí se dictan dos materias que se relacionan con el tema de mi investigación:

- Negocios en Internet, en el 3 año / 2 cuatrimestre de la Carrera de Lic. en Administración de Empresas
- Marketing en Internet, en el 3 año / 2 cuatrimestre de la Carrera de Lic. en Comercialización

Por eso la molesto a fin de solicitarle una copia del programa detallado de ambas materias, la bibliografía utilizada y, de ser posible, el nombre del o los docentes que integran la cátedra que dicta dichas materias.

Para su conocimiento acerca del tema de mi tesis, ésta se enfoca en dos temas : (1) la aplicación de una metodología específica de enseñanza de Negocios en Internet conocida como Modelos de Negocio en Internet (Internet Business Models) y (2) poder determinar en qué medida ésta técnica es conocida en nuestro país y se la incluye dentro de los programas de dictado de las materias de grado afines, que son dictadas dentro de las Carreras de Negocios y Comercialización, en universidades privadas y nacionales, en Argentina.

Con el fin de que Ud. pueda corroborar lo que aquí le comento la invito a verificar mis antecedentes consultando el sitio Web de UADE ([www.uade.edu.ar](http://www.uade.edu.ar)), columna izquierda, cuerpo docente, donde podrá visualizar mi CV (con foto), por mi apellido. Incluyo también link directo a esa información (<http://www.uade.edu.ar/Docentes/PagDocente.aspx?IdUsuario=77679>).

Para finalizar le informo los e-mail adonde podría enviarme el material que le solicito ([rllauro@llauro.net](mailto:rllauro@llauro.net) ó [rllauro@uade.edu.ar](mailto:rllauro@uade.edu.ar)) y, asimismo, de ser necesario me informe si debo pasar a retirarlo personalmente o si Ud. necesita alguna carta de UADE que avale la veracidad de mi pedido.

Por supuesto, como contrapartida de su colaboración me comprometo a hacerle llegar el texto de mi tesis aprobada con el fin de que Uds. también puedan beneficiarse con los argumentos y conclusiones de mi investigación, que descarto será de mutuo interés.

Sin otro particular.

Atentamente  
Lic. Roberto A. Llauro