

IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO BASADO EN INTERNET. NUEVAS CONSIDERACIONES EN EL ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO DE LAS ORGANIZACIONES.

José Antonio Jiménez Quintero
Ana Rosa del Aguila Obra
Universidad de Málaga

El desarrollo de Internet ha venido a constituir un nuevo entorno para la comunicación y el intercambio a escala global, donde realizar transacciones de bienes, servicios e información, y que afecta a la distribución de la renta a nivel geográfico, al mercado de trabajo y a las organizaciones, entre otros. Al aspecto económico de este entorno se le denomina *digital economy* y al conjunto de actividades económicas a las que sirve de apoyo y de soporte, *comercio electrónico basado en Internet*. En este trabajo, definimos el concepto de comercio electrónico desde un punto de vista general y sus diferentes modalidades, para centrarnos posteriormente en el comercio electrónico basado en Internet y su repercusión en el entorno competitivo o específico de las organizaciones, basándonos para ello en el modelo de las cinco fuerzas competitivas. Recogemos también algunas consideraciones sobre los nuevos factores introducidos por el desarrollo a nivel global de Internet, que se deben incorporar al análisis estratégico previo a las fases de formulación e implementación de estrategias en las organizaciones actuales.

The development of Internet has come to constitute new environment for the communication and the interchange on global scale, where to make transactions of goods, services and information, and that it affects to the distribution of the rent geographic level, to the market of work and the organizations, among others. To the economic aspect of this environment digitalis is denominated to him economy and to the assembly of economic activities to which it serves as support, electronic commerce based on Internet. In this work, we defined the concept of electronic commerce from a general point of view and their different modalities, to center to us later in the electronic commerce based on Internet and its repercussion in the competitive or specific environment of the organizations, basing stop us it in the model of the five competitive forces. We also gather some considerations on the new factors introduced by the development at global level of Internet, that are due to incorporate to the strategic analysis previous to the phases of formulation and implementation of strategies in the present organizations.

PALABRAS CLAVE: estrategia, entorno, comercio electrónico, Internet

KEYWORDS: strategy, environment, electronic commerce, Internet

1. INTRODUCCIÓN: CONCEPTO DE COMERCIO ELECTRÓNICO

Al desarrollo de actividades económicas a través de las redes de telecomunicaciones se le viene en denominar comercio electrónico, e incluye actividades tan diversas como el intercambio de bienes y servicios, el suministro *online* de contenido digital, la transferencia electrónicas de fondos, las compras públicas, los servicios *postventa*, actividades de promoción y publicidad de productos y servicios, campañas de imagen de las organizaciones, marketing en general, contactos entre los agentes de comercio, seguimiento e investigación de mercados, concursos electrónicos y soporte para la compartición de negocios, etc. (Bloch y Segev; 1996, Subdirección General de Comercio Internacional de Servicios, 1997; Tamcra, 1997). En el mismo sentido, se pronuncian Ponce y Escanciano (1997) que lo definen desde un punto de vista general como la realización a través de redes de telecomunicación de las siguientes actividades: promoción y anuncio de bienes y servicios, comunicaciones entre fabricantes y comerciantes, observación y análisis de mercados, entrega de bienes y servicios *pre y post-venta*.

Según lo expuesto, el ámbito del comercio electrónico es muy amplio, tanto en lo que se refiere a las actividades como a las tecnologías a utilizar. Entre las primeras se encuentran las siguientes (Esprit's Electronic Commerce Team, 1996; ISPO, 1997): establecimiento de contactos entre clientes y proveedores; intercambio de bienes y servicios; intercambio de información; suministro en línea de

contenidos digitales; pagos electrónicos (usando transferencia electrónica de fondos, tarjetas de crédito, cheques electrónicos o dinero electrónico); organizaciones virtuales (varias organizaciones independientes pueden unir sus competencias para ofrecer productos y servicios de forma conjunta); compartición de procesos de negocio entre una organización y sus colaboradores; prestación de servicios en línea (*online sourcing*); contratación pública; subastas; servicios *preventiva* y *postventa*.

En lo que se refiere a las tecnologías utilizadas para la implementación del comercio electrónico en las organizaciones, hay que decir que el comercio electrónico se puede realizar utilizando correo electrónico, fax, multimedia, directorios, transferencia electrónica de fondos o intercambio electrónico de documentos. Este último se considera el origen del comercio electrónico, y se conoce como EDI o *la transmisión electrónica entre aplicaciones informáticas de documentos comerciales y administrativos normalizados* (del Pozo y otros, 1995, p. 28). Esta tecnología se ha aplicado en la automatización del ajuste, entre organizaciones, de las cuentas a cobrar, a pagar y el proceso de órdenes de compra. Las actividades pioneras fueron Distribución, Transporte, Sanidad, Seguros, Financiero y Energía, pero su desarrollo ha sido muy lento debido a que requieren costosos sistemas de información basados en redes privadas y Redes de Valor Añadido (VAN, *Value-Added Networks*), que son gestionadas para proveer este tipo de servicios a grupos de organizaciones. Este hecho ha provocado además que exista un número limitado de organizaciones que dispongan de las inversiones necesarias para realizar EDI, por lo que su utilización se encuentra restringida a ámbitos muy concretos. Las tecnologías abiertas, como los medios basados en Internet, han extendido los beneficios del comercio electrónico a todo tipo de organizaciones y a usuarios particulares en general. En comparación con el EDI, estos medios permiten intercambiar cualquier tipo de información y aumentan el número de organizaciones susceptibles de realizar EDI, derivado de los costes reducidos de acceso a los mismos. Las PYMES pueden implementar de este modo también sistemas EDI basados, no en redes privadas, sino en redes públicas. En los últimos años se están desarrollando estándares para que el EDI pueda realizarse a través de Internet, debido sobre todo a que las organizaciones se han percatado de la reducción de costes que experimentan si sustituyen o complementan el uso de las VAN (redes de valor añadido) por Internet (Copeland y Hwang, 1997). A esto hay que añadir el crecimiento de organizaciones con presencia en Internet de los últimos años, mejorando las posibilidades de establecer contactos con socios y relaciones clientes-proveedor entre organizaciones presentes en la red (Milosevic y Bond, 1995).

2. MODALIDADES DE COMERCIO ELECTRÓNICO

Una vez realizada una aproximación al concepto de comercio electrónico y delimitadas sus oportunidades analizaremos sus diferentes modalidades atendiendo a varios criterios, según los agentes intervinientes en el intercambio, según su grado de complejidad, según un criterio comercial y según la tecnología utilizada (véase Tabla 1.).

A) Atendiendo a los agentes intervinientes en el intercambio, se pueden identificar cuatro modalidades de comercio electrónico (Esprit's Electronic Commerce Team, 1996):

1. *Empresa-Empresa*: cualquier intercambio que tenga lugar entre dos organizaciones (compraventa, intercambio de información, compartición de negocios, etc.).
2. *Empresa-Cliente*: intercambio de información, bienes y servicios, entre una organización y sus públicos externos (clientes, clientes potenciales, empleados, accionistas, etc.).
3. *Empresa-Administración*: relación a través de redes de telecomunicación entre una organización y las Administraciones Públicas.
4. *Ciudadano-Administración*: relación entre los ciudadanos y las Administraciones Públicas a través de redes de telecomunicación para la obtención de información, el pago de impuestos, etc..

TABLA 1.: MODALIDADES DE COMERCIO ELECTRÓNICO

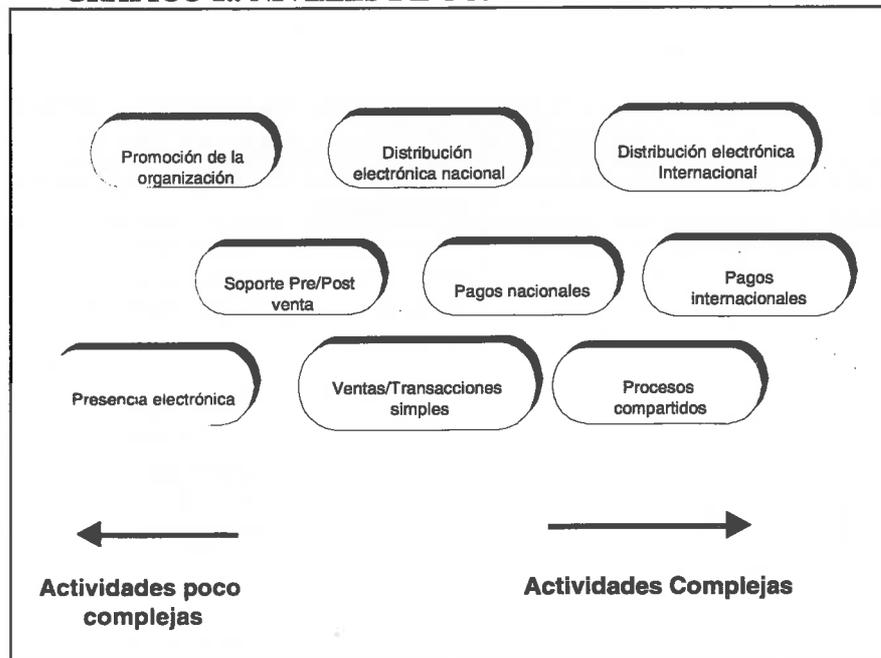
CRITERIOS	MODALIDADES
A) Según los agentes intervinientes en el intercambio:	- Empresa-Empresa - Empresa-Cliente - Empresa-Administración. - Ciudadano-Administración.
B) Según su grado de complejidad:	- Actividades poco complejas. - Actividades complejas.
C) Según un criterio comercial:	- Comercio electrónico indirecto. - Comercio electrónico directo.
D) Según la tecnología utilizada:	- Tradicional e-commerce. - Internet-based e-commerce.

Fuente: Elaboración propia.

B) Atendiendo al grado de complejidad que implican las actividades a desarrollar a través de las redes de telecomunicación (véase Gráfico 1.):

1.- *Actividades poco complejas*: la promoción de la organización, el soporte *pre/post* venta y la presencia electrónica. Si se realizan a través del WWW los costes soportados por la organización son escasos y no se asumen riesgos relativos al desconocimiento del resto de los agentes.

GRÁFICO 1.: NIVELES DE COMERCIO ELECTRÓNICO



Fuente: Elaboración propia a partir de Esprit's Electronic Commerce Team (1996).

2.- *Actividades complejas*: venta y distribución de productos y servicios (a cambio de un precio) en el ámbito nacional o en el ámbito internacional. En este caso el contacto con intermediarios o clientes desconocidos supone un inconveniente ya que no todas las organizaciones consideran el WWW un entorno seguro.

C) Atendiendo a un criterio comercial, la Unión Europea considera que el comercio electrónico puede dividirse en comercio electrónico indirecto y comercio electrónico directo (ISPO, 1997). El primero consiste en el pedido electrónico de bienes tangibles, la entrega suele tener lugar a través de los servicios de correo o servicios de mensajería. El *comercio electrónico directo* consiste en el pedido electrónico y la entrega en línea de bienes intangibles, esta modalidad es la que aprovecha todo el

potencial de los mercados electrónicos. Por ejemplo: venta de programas informáticos, contenidos de ocio o servicios informáticos.

D) Atendiendo al tipo de tecnología utilizada, en este sentido Palvia (1997) distingue las siguientes modalidades:

1. *Tradicional e-commerce*: está basado en Redes de Valor Añadido, es el caso del EDI o Sistemas de Mensajería (mensajería entre organizaciones, fax con EDI, etc.).
2. *Internet-based e-commerce*: basado en Internet, a pesar de considerarse actualmente menos seguro que el EDI sobre VANs. Es decir, el comercio electrónico no siempre se basa en Internet, incluye aplicaciones de banda ancha (videotexto), difusión (telecompra) y entornos fuera de línea (venta por catálogo en CD-ROM), así como redes empresariales privadas (banca), pero gracias a Internet se está produciendo actualmente un fenómeno de fusión de las distintas formas de comercio electrónico. Las redes empresariales se están convirtiendo en *intranets*, se combinan los medios de comunicación tradicionales con medios basados en Internet (por ejemplo, publicidad televisiva combinada con respuesta a través del WWW para pedido inmediato), catálogos en CD-ROM con conexiones a Internet para obtener actualizaciones y precios, etc.. El comercio electrónico puede referirse a cualquier operación en la que la oferta o la demanda se realice a través de Internet o de otras redes electrónicas. En Internet ya se realizan múltiples intercambios que se pueden catalogar dentro de la definición de comercio electrónico: negociación en línea de valores, pedidos interactivos, servicios de asesoría en línea, servicios sanitarios en línea, telecompra, etc. Para hacer referencia a esta modalidad de comercio electrónico el Departamento de Comercio de los Estados Unidos utiliza el término *Internet Commerce* (IC) (Margherio, 1998). Por último, en este apartado, creemos oportuno destacar esquemáticamente las principales diferencias entre el comercio electrónico tradicional y el IC, véase la Tabla 2.

TABLA 2: DIFERENCIAS ENTRE EL COMERCIO ELECTRÓNICO TRADICIONAL Y EL COMERCIO ELECTRÓNICO EN INTERNET

COMERCIO ELECTRÓNICO BASADO EN OTRAS REDES	COMERCIO ELECTRÓNICO BASADO EN INTERNET
Solo intervienen organizaciones y/o empresas	Organizaciones-públicos externos Organización-organización Organización/Ciudadano-administraciones públicas
Suele tratarse de entornos cerrados, donde interactúan únicamente los agentes de un sector	El entorno económico es mundial y abierto
Número limitado de participantes	Existe un número ilimitado de participantes
Redes cerradas propiedad de los participantes	Las redes son abiertas, no están protegidas
Participantes conocidos y dignos de confianza	Los participantes pueden ser conocidos o desconocidos
La seguridad forma parte del diseño de la red	Son necesarias medidas de seguridad y autenticación
EL MERCADO ES UN CIRCULO	LA RED ES EL MERCADO

Fuente: Elaboración propia a partir de ISPO (1997).

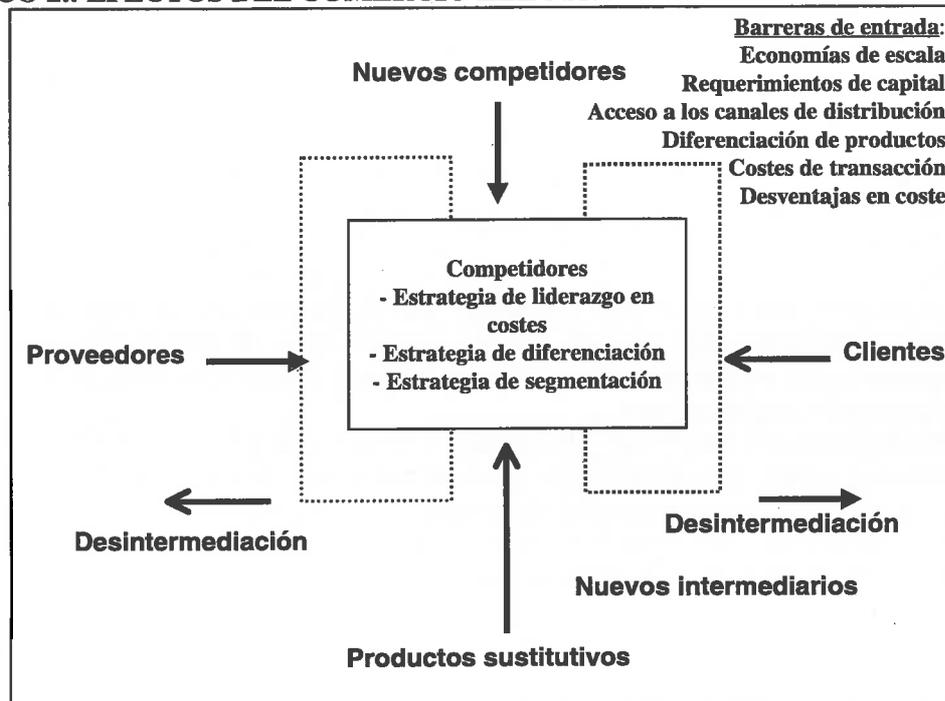
3. COMERCIO ELECTRÓNICO BASADO EN INTERNET: EL ENTORNO VIRTUAL

Hasta hace poco tiempo los entornos electrónicos se consideraban limitados a las grandes organizaciones, las únicas con recursos suficientes para realizar inversiones en redes privadas que permitiesen el intercambio electrónico de información con otras organizaciones. Pero el desarrollo de Internet ha venido a constituir un nuevo entorno, de comunicación y de intercambio, donde la información y su manipulación son las mercancías principales. Se trata de una red pública que puede ser utilizada por organizaciones de todos los tamaños, el único requisito es conectar sus redes internas a Internet o acceder a través de terceros, Proveedores de Servicios Internet (ISP). En la actualidad, con el desarrollo de Internet en todos los ámbitos, es posible que organizaciones y usuarios particulares utilicen los medios basados en esta red para establecer relaciones de todo tipo, actualmente es un soporte multimedia para las comunicaciones intraorganizativas e interorganizativas, así como para el

intercambio y la interacción de individuos a escala global. En este sentido, Rayport y Sviokla (1995) utilizan el concepto de mundo virtual (*marketspace*) en contraposición al de mundo físico (*marketplace*), refiriéndose a los entornos electrónicos para el intercambio de información, bienes y servicios (tangibles e intangibles). Todo ello configura lo que se podría denominar un nuevo entorno socioeconómico, basado en Internet, donde realizar transacciones de bienes, servicios e información, con la característica principal de la globalidad (Salam, Pegels y Rao, 1997). En dicho entorno confluyen sector público, sector privado y sector social (Skrzeszewski y Cubberley, 1996).

Con la finalidad de analizar el impacto de Internet, como nuevo entorno socioeconómico, podemos emplear la metodología propuesta por Parsons (1983) basada en tres niveles de impacto de las TIC, a nivel de industria o entorno específico, a nivel de organización y a nivel estratégico. En nuestro caso nos centramos en el análisis del impacto sobre el entorno específico, para ello analizaremos, los clientes, los proveedores, los competidores actuales y potenciales, y los productos sustitutivos (véase Gráfico 2.).

GRÁFICO 2.: EFECTOS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO BASADO EN INTERNET



Fuente: Elaboración propia a partir de Bloch y Segev (1996).

3.1. CLIENTES Y PROVEEDORES

El IC crea nuevas oportunidades para los proveedores y aporta considerables beneficios a los clientes (Esprit's Electronic Commerce Team, 1996) (véase Tabla 3.). Podemos considerar que el IC tiene los siguientes efectos sobre las relaciones entre clientes y proveedores (Benjamin y Wigand, 1995): A) *Reducción de la distancia existente entre ambas partes*: puede reducir la intermediación al poner en contacto directo a ambos agentes, si bien esta situación no se presenta de forma generalizada ya que en la mayoría de los casos lo que se produce es una reintermediación derivada del gran volumen de compradores y vendedores intervinientes en este entorno global y a la gran cantidad de información que se debe procesar para tomar una decisión. B) *Reducción del margen de beneficio de los proveedores*: se pueden producir transferencias de rentas desde los proveedores hacia los intermediarios relacionados con el IC, *cybermediarios*, que analizaremos posteriormente. Solo sobrevivirán aquellos proveedores que puedan adaptarse a esta reducción de margen de beneficios. C) *Aumento de los costes de cambio*, si el acercamiento entre cliente y proveedor se produce por la utilización de un sistema de información interempresarial, basado en Internet por ejemplo, se produce un notable incremento de los costes de cambio de proveedor. De igual forma en la medida en que las

partes acumulen información, mutuamente, sus costes de cambio se incrementan creando barreras de entrada para nuevos competidores, al tratarse de un entorno virtual la confianza mutua es muy importante.

TABLA 3.: OPORTUNIDADES Y BENEFICIOS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO BASADO EN INTERNET

OPORTUNIDADES PARA LOS PROVEEDORES	BENEFICIOS PARA LOS CLIENTES
Presencia global	Elección global
Mejora competitiva	Calidad de servicio
Mayor atención a los requerimientos de los clientes	Personalización de productos y servicios
Acorta la cadena de suministro	Rápida respuesta a las necesidades
Reducción sustancial de los costes	Sustancial reducción de precios
Nuevas oportunidades de negocio	Nuevos productos y servicios

Fuente: Elaboración propia a partir de Esprit's Electronic Commerce Team (1996).

El IC puede repercutir en los nuevos competidores en un doble sentido, por una parte en ciertas actividades pueden aparecer barreras de entrada difíciles de salvar, derivadas de los costes asociados a la tecnologías y la experiencia adquirida por organizaciones que se anticipen en el desarrollo del IC. Pero al mismo tiempo, y también debido al IC, otras barreras desaparecen, en concreto, como ya comentábamos anteriormente, con el IC las inversiones necesarias son reducidas y de este modo las PYMES pueden acceder a un entorno económico global. En este caso las barreras tradicionales que pueden estar constituidas, por ejemplo, por las grandes redes de distribución, que llegasen a los mercados remotos, ya no son necesarias (Porter y Millar, 1986), por lo tanto, el IC puede reducir el poder de las grandes organizaciones.

Abundando en esta idea Ponce y Escanciano (1997) y Palvia (1997) consideran que a través del IC el entorno se vuelve más competitivo, concretamente identifican los siguientes impactos: mayor competencia en precio por la capacidad de comparación del consumidor; acceso al mercado global (distribución flexible en corto tiempo); los procesos se vuelven más rápidos (por ejemplo, el desarrollo de productos); la presencia en el mercado evoluciona hacia una *ciberpresencia*; se modifica la relación con el cliente (aparece la compañía virtual); los costes se reducen (de procedimientos, de desarrollo de productos, de investigación de mercados, de ventas, distribución y publicidad, etc.); se crean nuevos servicios y negocios.

En definitiva, el IC contribuye a que la economía se vuelva más competitiva y estos impactos pueden permitir la entrada de nuevos competidores, a través de la eliminación de determinadas barreras de entrada.

3.3. LOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Con la implementación de sistemas de IC se puede acelerar el desarrollo de nuevos productos y/o servicios así como su digitalización. La OCDE (1998) ha analizado el impacto del comercio electrónico en los productos básicos (véase Tabla 4.), según este informe el comercio electrónico modificará la venta de productos al por menor, la distribución de *software* u otros contenidos digitales (libros, video, etc.), así como la prestación de servicios como la banca, los seguros, la educación o las comunicaciones.

TABLA 4.: PREVISIÓN DE IMPACTO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN EL HORIZONTE TEMPORAL 2000-2005

PRODUCTOS BÁSICOS	%	PRODUCTOS BÁSICOS	%
Comercio al por menor	60	Banca	16
Pagos	36	Líneas aéreas (Empresa-Empresa)	15
Software	33	Periódicos/Revistas	10
Ocio (Adultos)	33	Seguros	10
Correo/Correo electrónico (Empresa-Empresa)	25	Radio	10
Tarjetas de saludo	25	Billetes de avión	8
Libros	20	Música	7
Cintas de video	20	Telefonía a través de Internet (Empresa-Empresa)	5
Juegos	20	Telefonía a través de Internet	5
Automóviles	20	Televisión	5
Correo/Correo electrónico	20	Educación	5

Fuente: Elaboración propia a partir de OCDE (1998).

3.4. DESINTERMEDIACIÓN *VERSUS* REINTERMEDIACIÓN

Una atención especial merece el análisis de la eliminación (o no) de intermediarios, derivada de la implementación de sistemas de IC. En principio cabe esperar una reducción de la intermediación en una industria derivada del IC, es decir, se produce desintermediación y reintermediación.

En relación a la primera podemos decir que los proveedores usan el contacto electrónico directo para dirigirse a los consumidores directamente, suprimiendo la necesidad de intermediarios, pero este contacto directo crea un problema de sobredimensionamiento de la información para los consumidores que les lleva a buscar nuevos intermediarios, *brokers* de información, para que les ayuden integrando y analizando las diferentes ofertas (Bloch y Segev, 1996). Este inconveniente favorece la aparición de la reintermediación, ligada normalmente a las operaciones de intercambio de información entre compradores y vendedores (Peterson, Balasubramanian y Bronnenberg, 1997) (Véase Tabla 5.). Luego el uso de redes de comunicación, como Internet, reduce los costes de transacción al unir a los clientes y a los productores. En este sentido Benjamin y Wigand (1995), se refieren a la relación que existe entre los costes de transacción y la comunicación electrónica, y a como las redes pueden reducir los costes de transacción y la influencia en la formación de mercados electrónicos y organizaciones electrónicas (conexión entre organizaciones mediante sistemas interorganizacionales). En definitiva, y según Quelch y Klein (1997), Internet reduce la importancia de los intermediarios ya que la red permite a los usuarios acceder a un surtido de productos y servicios prescindiendo por ello de intermediarios locales y adquirir esos productos en el mercado mundial a precios reducidos. Si bien, éstos seguirán en el mercado si saben hacer una combinación diferente de servicios que Internet hace necesarios, es decir, un peligro inherente de Internet es la sobrecarga de información, el valor añadido del intermediario se encontrará en la recogida, cotejo, interpretación y divulgación de información.

En la Tabla 6. se representan diferentes situaciones I, II, III, IV, dependiendo de los mecanismos de coordinación utilizados en la transacción: mercado, organización y mercados electrónicos u organización electrónica. En la situación (I) los costes de transacción son menores cuando la relación tiene lugar sin intermediarios, es decir, directamente entre productor y consumidor, en este caso si mediante el uso de redes que conecten a las partes se sigue manteniendo esta relación de costes, los intermediarios no son necesarios y los mercados electrónicos u organización electrónica vienen a complementar el intercambio. En la situación (II) la figura del intermediario es necesaria si los mecanismos de coordinación son el mercado o la organización ya que reducen los costes de la transacción, en cambio si se opta por los mecanismos de intercambio *mercado electrónico* u *organización electrónica* la relación directa es más eficiente, por lo tanto en este caso se puede sustituir al intermediario de la transacción. Es el caso en el que la aparición de las redes redundante en una reducción de los intermediarios al acercar a clientes y productores. En la situación (III), en cambio, nos encontramos con que a través de los mecanismos mercado u organización la relación directa es más barata, pero si se utilizan los mercados electrónicos o las organizaciones internas esta relación se invierte, es decir, pasa a ser más eficiente la relación indirecta a través de intermediario. En

este caso se habla de un tipo especial de intermediario, que aparece con el uso de las redes de telecomunicaciones (nosotros lo hemos traducido por el término *Cybermediario*). Por último, en la situación (IV) los intermediarios son necesarios si el mecanismo de coordinación es el mercado o la organización y también en el caso de utilizar los mecanismos electrónicos, por lo tanto el uso del mercado electrónico o la organización electrónica vienen a complementar a los intermediarios ya existentes (Sarkar, Butler y Steinfield, 1997).

TABLA 5.: CANAL DE INTERMEDIARIOS E INTERNET

TIPO DE CANAL	FUNCIÓN DEL INTERMEDIARIO	LAS OPERACIONES DESARROLLADAS EN INTERNET SON SUSTITUTAS	¿ES DOMINANTE INTERNET?
DISTRIBUCIÓN	Facilitar el intercambio físico de productos y servicios	No excepto cuando el producto puede digitalizarse	No, excepto cuando el producto puede digitalizarse
TRANSACCIÓN	Actividades de ventas entre compradores y vendedores	Es probable	Depende de las características del producto/servicio
COMUNICACIÓN	Intercambio de información entre compradores y vendedores	Probable	Muy probable

Fuente: Elaboración propia a partir de Peterson, Balasubramanian y Bronnenberg (1997).

Los principales *cybermediarios* que pueden surgir en el IC son los siguientes (Sarkar, Butler y Steinfield, 1997; Hoffman, Novak, Chatterjee; 1997): Directorios, Servicios de búsqueda, *Malls* (colección de sitios comerciales), *Publishers* (editores), *Virtual Resellers* (revendedores), *Web Site Evaluators* (evaluadores del *Web site*), *Auditors* (auditores), *Forums*, *Fan Clubs*, *User Groups* (grupos de interés), Intermediarios financieros, *Spot Market Makers And Barter Networks* (redes de intercambio), *Intelligent Agents* (Agentes Inteligentes). Consideramos que los *cybermediarios* constituyen un nuevo grupo de agentes que debe ser analizado por las organizaciones en el análisis del entorno competitivo.

TABLA 6.: REINTERMEDIACION Y DESINTERMEDIACION SEGÚN EL MECANISMO DE COORDINACIÓN EMPLEADO

MECANISMO DE COORDINACIÓN: MERCADO ELECTRÓNICO U ORGANIZACIÓN ELECTRÓNICA	MECANISMOS DE COORDINACIÓN: MERCADO U ORGANIZACIÓN	
	$T1 < T2 + T3$	$T1 > T2 + T3$
$T1 < T2 + T3$	(I) Complemento al mercado u organización	(II) Intermediarios amenazados
$T1 > T2 + T3$	(III) <i>Cybermediarios</i>	(IV) Complemento a los intermediarios

T1: Coste de transacción Consumidor-Productor

T2: Coste de transacción Productor-Intermediario

T3: Coste de transacción Consumidor-Intermediario

Fuente: Elaboración propia a partir de Sarkar, Butler y Steinfield (1997).

4. REFLEXIONES

En este punto es preciso puntualizar unos considerandos en forma de reflexiones finales:

- a) Los avances experimentados por las TIC están permitiendo el desarrollo de un nuevo entorno socioeconómico, al que se le suele denominar también *digital economy*, que además es una consecuencia de la globalización de la economía. Concretamente el desarrollo de Internet ha venido a constituir el lugar idóneo para la comunicación y el intercambio a escala global, donde realizar transacciones de bienes, servicios e información. Al mismo tiempo, gracias a las TIC, la globalización de los mercados está al alcance de las PYMES. El problema de estas microempresas podrá radicar en una nueva adecuación de su organización a estos mercados globales, no en la promoción de sus productos e imagen corporativa.
- b) El nuevo entorno socioeconómico está considerado como un medio para facilitar la eficacia y flexibilidad del funcionamiento interno de las organizaciones, que permite fortalecer y facilitar las relaciones con los colaboradores y mejorar el servicio de atención al cliente y *postventa* en general. Estas y otras actividades pueden realizarse con total independencia de la ubicación geográfica de los agentes o partes involucradas en el proceso.
- c) Los aspectos cruciales del proceso de administración estratégica son, sin duda, el análisis ambiental y el establecimiento de una dirección organizativa (Certo y Peter, 1996). En el análisis ambiental la empresa ha de considerar a Internet como un *entorno emergente* donde basará sus potencialidades, sus oportunidades y los factores claves del éxito futuro (análisis PDOA, SWOT o DAFO). Importante será el análisis del impacto de Internet en clientes, proveedores, competidores actuales y potenciales, así como los productos sustitutivos en este nuevo entorno.

Un buen diagnóstico avocará en el diseño y ejecución eficiente de la estrategia corporativa, aunque es comprensible y oportuno el analizar, por la empresa, los temas que afecten a la globalidad de los mercados: los índices económicos, la calidad y los aspectos sociales y éticos. Ello permitirá conceptualizar las pertinentes estrategias de producción/operaciones, finanzas y comercialización, que, al fin y al cabo, son las funciones esenciales para la administración estratégica. En este aspecto Internet juega un papel crucial en el diseño, ejecución y control de estas políticas de empresa.

5. BIBLIOGRAFÍA

- BENJAMIN, R.; WIGAND, R. (1995): "Electronic Markets and Virtual Value Chains on the Information Superhighway". *Sloan Management Review*. Vol 36, nº 2, Winter, pp. 62-72.
- BLOCH, M.; SEGEV, A. (1996): "The Impact Of Electronic Commerce on the Travel Industry". *The Fisher Center for Information Technology & Management*. Walter Haas School of Business. University of California.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. (1996): *Dirección Estratégica*. 3ª Edición. Irwin. Madrid.
- COPELAND, K. W.; HWANG, C. J. (1997): "Electronic Data Interchange: Concepts and Effects". *INET'97 Proceedings The Internet: The Global Frontiers*, Kuala Lumpur (Malaysia), 24-27 June.
- DEL POZO, R. et al. (1995): "Intercambio Electrónico de Documentos (EDI): del avance técnico al avance contable y organizativo". *Partida Doble*, nº 61, noviembre.
- ESPRIT'S ELECTRONIC COMMERCE TEAM (1996): "Electronic Commerce: an Introduction". *ESPRIT*. Obtenido en <http://www.cordis.lu/esprit/src/ecomint.htm> (11 de marzo de 1997).
- HOFFMAN, D.L.; NOVAK, T.P. (1996): "Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations". *Journal of Marketing*. Vol. 60, July, pp. 50-68.
- HOFFMAN, D.L.; NOVAK, T.P.; CHATTERJEE, P. (1997): "Commercial Scenarios for the Web: Opportunities and Challenges". *Journal of Computer Mediated Communication*. Vol. 1, nº 3.
- ISPO (1997): *European Initiative in Electronic Commerce*. Communication to the European Parliament, the Council, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions; COM(97) 157final, 15/04/97.
- MARGHERIO, L. (Project Director)(1998): *The Emerging Digital Economy*. Secretariat on Electronic Commerce. U. S. Department of Commerce. Washington, D. C.
- MILOSEVIC, Z; BOND, A. (1995): "Electronic Commerce on Internet: What Is Still Missing?". *INET95 Proceedings*. Hawaii (Honolulu), 27-30, June.
- OCDE (1998): *The Economic and Social Impacts of Electronic Commerce: Preliminary Finding and Research Agenda*. OCDE. Paris. p. 32.

- PALVIA, S.C. (1997): "The Exploding Internet and the Challenges of Using Internet as an Infrastructure for A Global Electronic Marketplace". *Papers of 1997 Americas Conference on Information Systems*. Association for Information Systems. Indianapolis (Indiana, USA).
- PARSONS, G.L. (1983): "Information Technology: A New Competitive Weapon". *Sloan Management Review*. Fall, p. 4.
- PETERSON, R.; BALASUBRAMANIAN, S.; BRONNENBERG, B.J. (1997): "Exploring the Implications of the Internet for Consumer Marketing". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 25, n° 4, pp. 329-346.
- PONCE, J; ESCANCIANO, J. (1997): "Comercio electrónico: revolución empresarial". *Boletín Fundesco*, n° 188-189, mayo-junio.
- PORTER, M.E.; MILLAR, V.E. (1986): "Cómo obtener ventajas competitivas por medio de a información". *Harvard Deusto Business Review*. 1° trimestre, pp. 3-20.
- QUELCH, J.A.; KLEIN, L.R. (1996): "The Internet and International Marketing". *Sloan Management Review*, spring, pp. 60-75.
- RAYPORT, J. F.; SVIOKLA, J. J. (1995): "Exploiting the Virtual Value Chain". *Harvard Business Review*. Vol. 73, n° 6, november-december, pp. 75-85.
- SALAM, A.F.; PEGELS, C.C.; RAO, H.R. (1997): "An Exploratory Investigation of the Internet Involvement: Instrument Development, Measurement and Implications for Electronic Commerce". *Papers of 1997 Americas Conference on Information Systems*. Association for Information Systems. Indianapolis (Indiana, USA).
- SARKAR, M.B.; BUTLER, B.; STEINFELD, C. (1997): "Intermediaries and Cybermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace". *Journal of Computer Mediated Communication*. Vol. 1, n° 3.
- SKRZESZEWSKI, S.; CUBBERLEY, M. (1996): "A new vision of Community and Economic Development: A multidimensional Convergence of Government, Business, and the Social Sector with the Internet". *INET 96 Proceedings, Transforming Our Society Now*. Canada (Montreal), 24-28, June.
- STEINFELD, C.; KRAUT, R.; PLUMMER, A. (1997): "The Impact of Interorganizational Networks on Buyer-Seller Relationships". *Journal of Computer Mediated Communication*. Vol. 1, n° 3.
- SUBDIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERNACIONAL DE SERVICIOS (1997): "El comercio electrónico: el gran mercado virtual". *Boletín Económico del ICE*, n° 2548, pp. 3-6.
- TAMCRA (1997): "Comercio electrónico e Internet". *Boletín Fundesco*, n° 188-189, mayo-junio.

COMUNICACIÓN Y COLABORACIÓN MEDIANTE LISTAS DE DISTRIBUCIÓN EN INTERNET. ANÁLISIS DEL CASO ESPAÑOL Y APLICACIÓN A LA INVESTIGACIÓN EN ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS.

Antonio Padilla Meléndez
Universidad de Málaga

En los últimos años, principalmente de esta década, el desarrollo de los medios basados en Internet, tales como el correo electrónico, el *World Wide Web* y el *Chat*, ha sido imparable, generando un nuevo entorno denominado hipermedia. En este trabajo nos centramos en las Listas de Distribución, basadas en el correo electrónico, analizando su concepto, utilidades, clases y evolución hacia las Comunidades Virtuales. Refiriéndonos al caso español, planteamos la situación general de las listas en la red académica y de investigación, RedIRIS, para enfocar el análisis en nuestra experiencia relacionada con la Organización de Empresas, en concreto con la Lista de Distribución "Teletrabajo y Organización Virtual", de la cual recogemos su origen, evolución, estado actual y resultados de un estudio empírico efectuado sobre la misma, con el objeto de que, primero, sirva a modo de referencia práctica para otros investigadores interesados en el tema y, segundo, de reflexión específica sobre el futuro de las listas y su evolución hacia las comunidades virtuales de usuarios, planteando también su utilidad para la investigación, especialmente en Organización de Empresas.

In the last years, mainly of this decade, the development of Internet mediated communication, such as the electronic mail, the *World Wide Web* and the *Chat*, have been important, generating a new hypermedia environment. In this work we centered in the Distribution Lists of electronic mail, analyzing its concept, utilities, classes and evolution towards the Virtual Communities. Referring us to the Spanish case, we raised the general situation of the lists in the academic and research network, RedIRIS, to focus the analysis in our experience related to "Telework and Virtual Organization" List, its origin, evolution, present state and results of a conducted empirical study on the same one, with the intention of which, first, it serves as a practical reference for other investigators interested in the subject and, second, of specific reflection on the future of the lists and its evolution towards the virtual communities of users, also raising its utility for the research, especially in the Management.

PALABARS CLAVES: listas de distribución, organización, comunicación, colaboración, comunidad virtual.

KEYWORDS: mailing lists, organization, communication, collaboration, virtual community.

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de Internet en España (véase Barberá, 1995 y Sanz, 1998), sobre todo a partir de la segunda mitad de la década de los noventa, ha propiciado nuevos usos de la misma, basados en medios que podíamos calificar como tradicionales (Águila, 1998). Nos referimos al correo electrónico, en principio utilizado como un medio para la compartición de informaciones entre investigadores y que rápidamente permitió el desarrollo de servicios de envío de información masiva, como las listas de distribución. Al principio, fueron los investigadores y profesionales más vinculados con las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) los que las emplearon. En la actualidad, podemos afirmar que esto ha cambiado y nos encontramos con listas de distribución sobre temáticas dentro de cualquier área del conocimiento científico¹⁵⁶. Además, se ha producido un fenómeno de aplicación de esta herramienta no solo para fines profesionales o laborales, sino con fines de ocio o culturales. En este contexto, las listas de distribución, como herramienta, son insuficientes en su funcionalidad para dar soporte a los intereses de investigación de un grupo de individuos dispersos. Así, son necesarios otros medios integrados con el correo electrónico, tales como el *World Wide Web* (WWW), herramientas de búsqueda y chat. Este conjunto integrado de herramientas permite que las listas evolucionen hacia las denominadas Comunidades Virtuales. Recogemos a continuación el

¹⁵⁶ Véase <http://www.terena.nl/libr/gnrt/overview/people-interest.html> donde se pueden obtener varios directorios de listas de distribución a nivel internacional, permitiendo además realizar búsquedas por materias de interés.