

LOS MODELOS DE NEGOCIO BASADOS EN LAS REDES INTERORGANIZACIONALES

Aguila Obra, Ana Rosa del; Padilla Meléndez, Antonio
Universidad de Málaga

RESUMEN

El desarrollo de las redes interorganizacionales, como Internet, afecta a los ámbitos externo e interno de los negocios de las empresas, llegando a definir nuevos modelos de negocio. Según su complejidad, distinguimos tres modelos de negocio: informativo, transaccional y operacional. El modelo informativo consiste en que estas redes facilitan la promoción de los productos, bienes o servicios, a un coste reducido y a un nivel global, si se basan en Internet. El modelo transaccional recoge cómo estas redes proporcionan a las empresas un nuevo canal de ventas, reducen el tiempo necesario para producir y vender un producto o prestar un servicio, por la interconexión entre suministrador y cliente; y además personaliza las relaciones con los clientes, produciéndose una verdadera adaptación a sus necesidades. El modelo operacional plantea cómo estas redes permiten extender los sistemas de información de las empresas interconectándolos entre sí. En este trabajo realizamos una aproximación a las distintas aportaciones relativas a los modelos de negocio basados en Internet, y analizamos como afectan a las empresas, señalando cuáles son los más aplicados en la práctica empresarial. Planteamos cómo éstos pueden propiciar el desarrollo de los productos actuales de la empresa o la aparición de otros nuevos, así como el surgimiento de nuevos intermediarios, los *brokers* de información. Finalmente, recogemos unas reflexiones a modo de conclusiones y la bibliografía empleada.

INTRODUCCIÓN

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 (Margherio, 1998; OCDE, 1998). 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, los denominados Proveedores de Servicios Internet (ISP).

Por lo tanto, 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. 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).

Para las organizaciones, Internet es una red de redes internacional con capacidades que las mismas pueden usar para intercambiar información internamente o para comunicarse externamente con otras organizaciones (Levitt, 1995; Laudon y Laudon, 1996), haciendo referencia a las dimensiones intraorganizativa e interorganizativa. Es decir, Internet proporciona facilidades para la comunicación en el ámbito interno de las organizaciones y, al mismo tiempo, optimiza las comunicaciones entre organizaciones, llegando a constituir un sistema de información interempresarial con extensión global¹. En este sentido, Rayport y Sviokla (1995) acuñan el concepto de mundo virtual (*marketspace*) en contraposición al mundo físico (*marketplace*), refiriéndose a los entornos electrónicos para el intercambio de información, bienes y servicios (tangibles e intangibles). Estos sistemas interorganizacionales aumentan la productividad, flexibilidad y competitividad de las organizaciones que los implementan y a nivel de la industria repercuten en las barreras de entrada y salida, llegando a alterar la posición

¹ En 1995 el Federal Networking Council (organismo en el que están representadas 17 agencias federales americanas, por ejemplo NASA, National Science Foundation, etc.), lo definió como Sistema Global de Información, que se puede explicar como una serie de conexiones lógicas unidas por un espacio de direcciones únicas globales basadas en el Internet Protocol (IP) o sus protocolos; puede soportar comunicaciones usando el Transmission Control Protocol/Internet Protocol (TCP/IP) u otros protocolos compatibles; provee usos tanto públicos como privados y servicios de alto nivel en comunicaciones (FNC, 1995). En la actualidad Internet es un soporte multimedia para las comunicaciones intraorganizativas e interorganizativas, así como para el intercambio y la interacción de individuos a escala global.

competitiva de los agentes intervinientes en la industria (Cash y Konsynski, 1986). Es decir, gracias a Internet los sistemas de información de las organizaciones pueden traspasar las fronteras de las mismas.

Nosotros planteamos Internet como Sistema de Información y Comunicación Global (Aguila, 1998), y como tal puede mejorar, transformar o redefinir la organización generando valor añadido (véase Tabla 1), se facilita la promoción del producto o servicio de la empresa a bajo coste y a nivel global, el tiempo necesario para comercializar el producto o servicio de la organización se puede ver reducido y se puede prestar un servicio a los clientes con carácter permanente (Bloch y Segev, 1996). Por otra parte, la introducción en la organización de estas tecnologías implica cambios internos importantes como el aprendizaje tecnológico y organizativo, o la ampliación de las características del producto o servicio de la organización, al tiempo que también se facilita la entrada a nuevos negocios.

TABLA 1: INTERNET Y ORGANIZACIÓN

ORGANIZACIÓN	FUENTES DE VALOR AÑADIDO
MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> - PROMOCIÓN DEL PRODUCTO. - NUEVO CANAL DE VENTAS. - AHORROS DIRECTOS. - TIEMPO NECESARIO PARA COMERCIALIZAR. - SERVICIO AL CONSUMIDOR. - IMAGEN DE MARCA.
TRANSFORMA	<ul style="list-style-type: none"> - APRENDIZAJE TECNOLÓGICO Y ORGANIZATIVO. - RELACIONES CON LOS CONSUMIDORES.
REDEFINE	<ul style="list-style-type: none"> - NUEVAS CAPACIDADES DEL PRODUCTO. - NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO.

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

Además, el impacto de Internet como Sistema de Información y Comunicación Global se manifiesta igualmente en el entorno específico, ya que está propiciando la aparición de nuevos modelos de negocio, a desarrollar por parte de las pequeñas, medianas y grandes empresas, caracterizados por los mercados electrónicos y las organizaciones electrónicas (conexión entre organizaciones mediante sistemas interorganizacionales). Tales modelos se refieren a que, por un lado, surgen nuevas formas de relacionarse entre las empresas, en los mercados electrónicos y, por otro, nuevas formas de comunicación entre empresa y cliente, que podemos encuadrar en la denominada comunicación electrónica. En estos modelos, la importancia de los intermediarios se reduce al acercar a clientes y productores, de modo que sobrevivirán únicamente aquellos que realicen una combinación diferente de servicios que Internet hace necesarios, principalmente, la recogida, cotejo, interpretación y divulgación de información. A continuación recogemos las aportaciones principales en cuanto a los modelos de negocio que surgen en estas redes interorganizacionales, destacando los cambios que se producen en los dos sentidos previamente definidos de modelo de negocio.

ALGUNOS MODELOS DE NEGOCIO EN INTERNET

Las investigaciones relativas a estos modelos de negocio, complementarios o nuevos, los definen como basados principalmente en el *WWW*², considerado como el medio integrador del conjunto de medios de comunicación basados en Internet, que complementan las actividades desarrolladas por las organizaciones en el entorno físico o que llega a constituir nuevas actividades soportadas únicamente en

² El *WWW*, lo denominaremos Web en adelante, es una herramienta que abarca toda la información disponible en Internet, como si se tratase de un único documento, enlazando las distintas partes mediante hipertexto, con zonas activas (palabras del texto, botones o gráficos) que al seleccionarlos muestra otro documento en la pantalla, dicho documento puede encontrarse en el servidor inicial o en otro distinto. Además, permite ir encadenando búsquedas, según palabras clave, en servidores dispersos geográficos, pero unidos en Internet, ya que la mayoría de ellos mantienen enlaces (links) con otros servidores *WWW* o Webs. En el ámbito de la organización es uno de los medios con más potencial para la comunicación corporativa, a través de una localización de la organización, denominada página Web, site, homepage, etc., está accesible permanente para todos sus públicos, a través de esta localización virtual puede publicar notas de prensa, cuentas anuales, información de interés, catálogo de productos, etc., además puede recibir consejos, consultas, etc. a través de la dirección de correo electrónico que suele aparecer en la página Web. Además se ha contrastado empíricamente que es la aplicación, conjuntamente con el correo electrónico, más utilizada (AIMC, 1997; AIMC, 1998).

Internet (véase Tabla 2). A continuación comentaremos tales aportaciones, resaltando las principales implicaciones para las empresas del desarrollo de tales posibilidades de negocio. Los nuevos intermediarios, recogidos en las últimas aportaciones, los analizamos en el siguiente apartado.

TABLA 2: MODELOS DE NEGOCIO BASADOS EN INTERNET

AUTORES	MODELOS
QUELCH Y KLEIN (1996)	INFORMACIÓN-TRANSACCIÓN Y TRANSACCIÓN PARA INFORMACIÓN
BENTO Y BENTO (1996)	MEDIA_C
KOH Y BALTHAZARD (1997)	INFORMATIVO, TRANSACCIONAL, OPERACIONAL
HOFFMAN, NOVAK Y CHATTERJEE (1997)	TIENDAS ELECTRÓNICAS, PRESENCIA EN INTERNET, CONTENIDO, <i>MALL</i> , <i>INCENTIVE SITE</i> , AGENTE DE BÚSQUEDA
SARKAR, BUTLER Y STEINFELD (1997)	DIRECTORIOS, SERVICIOS DE BÚSQUEDA, <i>MALLS</i> , EDITORES, VIRTUAL RESELLERS (REVENDEDORES), EVALUADORES DEL <i>WEB SITE</i> , AUDITORES, GRUPOS DE INTERÉS, INTERMEDIARIOS FINANCIEROS, SPOT MARKET MAKERS AND BARTER NETWORKS (REDES DE INTERCAMBIO), AGENTES INTELIGENTES
TIMMERS (1998), COMISIÓN EUROPEA (DGIII-INDUSTRY)	MERCADO DE INTERMEDIARIOS, COMUNIDADES VIRTUALES, PROVEEDOR DE SERVICIOS DE LA CADENA DE VALOR (VALUE CHAIN SERVICE PROVIDER), INTEGRADORES DE LA CADENA DE VALOR (VALUE CHAIN INTEGRATOR), PLATAFORMAS DE COLABORACIÓN (COLLABORATION PLATFORMS), BROKERS DE INFORMACIÓN

Fuente: Elaboración Propia

Los **modelos** de Quelch y Klein (1996) consideran que la empresa puede desarrollar negocios complementarios a los actuales, utilizando para ello Internet como Sistema de Información y Comunicación Global, o bien para emprender otros nuevos, basados en el entorno virtual. Según estos autores, existen cuatro actividades a desarrollar por las empresas en Internet (véase Tabla 3): I) las empresas pueden utilizar el *Web* como medio para suministrar información y como medio de comunicación, considerando como destinatarios a los clientes nacionales o internacionales³; II) también en un contexto nacional, las empresas pueden utilizar su presencia en Internet con fines transaccionales, concretándose éstas *online* o a través de teléfono o fax. Además, la organización puede llegar a los clientes internacionales, inaccesibles a través de otro canal en el caso de las PYMES; III) el objetivo de la presencia en Internet se puede definir para llegar al público internacional, con fines informativos o de intercambio; IV) por último, el enfoque puede ser generalista, en el cual la empresa pretende con su modelo de negocio basado en Internet llegar a clientes actuales o potenciales tanto nacionales como internacionales, y con una finalidad tanto informativa como transaccional.

TABLA 3: ACTIVIDADES BASADAS EN INTERNET

PÚBLICO AL QUE SE DIRIGE	PRINCIPAL REPERCUSIÓN	
	REDUCCIÓN DE LOS COSTES	GENERACIÓN DE INGRESOS
NACIONAL	(CUADRANTE I) SOPORTE TÉCNICO LEGAL Y ADMINISTRATIVO INVESTIGACIÓN INTERNA GESTIÓN DE BASES DE DATOS INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	(CUADRANTE II) MARKETING Y VENTAS SOPORTE/INFORMACIÓN
INTERNACIONAL	(CUADRANTE III) SERVICIOS AL CLIENTE TRANSACCIÓN	(CUADRANTE IV) INFORMACIÓN DE PRODUCTOS, PROMOCIONES DESARROLLO DE BASES DE DATOS INVESTIGACIÓN DE MERCADOS TRANSACCIONES

Fuente: Elaboración propia a partir de Quelch y Klein (1996).

³ De este modo cuentan con una información más rápida, económica y directa que a través de teléfono, fax o correo. Además, la presencia en Internet configura un nuevo servicio que diferencia a la empresa y mejora su imagen frente a sus clientes u otros públicos de la empresa.

El **modelo de Bento y Bento (1996)** se denomina **MIDIA_C**. Con él se refieren a las siguientes alternativas de uso del *Web*: el marketing, el control en general, la distribución de información y el acceso a información. En primer lugar, consideran a la *función de marketing*, donde recogen las siguientes posibilidades del *Web*: presencia en el *Web*, ventas y servicios a los consumidores. La *presencia en el Web* se refiere a que las organizaciones crean páginas *Web* para darse a conocer (su historia, misión, productos y servicios), lo que tiene importantes repercusiones para la imagen y las relaciones públicas, facilitando además su localización a nivel internacional independientemente de su tamaño⁴. En cuanto a las *Ventas*, implica que el *Web* también se utiliza para vender productos y servicios, de tal modo que los compradores, utilizando este medio, pueden dejar su orden de compra, sin limitación temporal y pueden pagar *online*, a través de fax o teléfono. Los *servicios a los consumidores* son uno de los negocios más utilizados en Internet, con ventajas importantes en cuanto a sus bajos costes. En este punto podemos referirnos a cuatro categorías: (a) Información general sobre productos y servicios; (b) Información específica, accediendo a manuales y referencias *online*; (c) Respuestas expertas genéricas y específicas, a las que se denomina *Frequently Asked Questions* (Preguntas más frecuentes), con interacción mediante correo electrónico o información sobre otras formas de contacto (teléfono, fax, correo postal); (d) Mantenimiento fácil de productos, por ejemplo, en la actualización de *software*.

En segunda instancia se refieren a la *función de control*, identificando tres aplicaciones principales: utilización de recursos, coordinación y toma de decisiones. La *utilización de recursos* se refiere a que se puede hacer más con menos y ofrecer/disponer de más información genérica y sobre las adquisiciones, al tiempo que se incrementa la rapidez y calidad de esfuerzos en éstas y otras áreas de actividad de la organización, reduciendo los costes. La ubicación en un único lugar de la actualización/mantenimiento del *Web* ofrece un mayor control sobre las comunicaciones de la organización, conllevando además un ahorro en papel, reproducción y distribución de documentos, aunque es precisa la definición de controles sobre la información publicada en el *Web* y deben asignarse responsabilidades. La *coordinación* recoge la posibilidad de combinar en el *Web*, imagen, texto y sonido lo que permite en las organizaciones su uso interno para coordinar y controlar, como complemento a otras formas o medios electrónicos de comunicación o no electrónicos. Los *datos para la toma de decisiones* plantean cómo a través del *Web* se pueden obtener datos para planificar y tomar decisiones⁵.

En cuanto a la *función de distribución de la información*, el *Web* es un medio natural para la diseminación o distribución de información, al proporcionar una única localización de los documentos para su actualización y mantenimiento, como se indicó anteriormente, y además con la ventaja de que una vez realizados y *publicados* los documentos, éstos son accesibles inmediatamente en todo el mundo, desde cualquier equipo conectado a Internet. En el ámbito de las organizaciones esta característica se puede utilizar con diversos fines: (1) *Formación*: las organizaciones pueden utilizar las capacidades de la hipertexto bajo el *Web* para proveer formación a empleados y consumidores. Esta formación puede estar restringida (mediante requerimiento de *password*) o puede ser pública. Ésta se adapta a los requerimientos del usuario, siguiendo una secuencia lógica y permitiendo acceder a diferentes niveles de complejidad. Además el usuario puede imprimir el material si así lo desea; (2) *Distribución electrónica y publicación electrónica*: el *Web* es un medio natural para publicar materiales tales como manuales y catálogos. Se puede establecer el acceso a los mismos por parte del público en general o solo mediante permiso previo, permitiendo además la publicación de libros, periódicos, revistas, etc.. Su aplicación en este sentido por parte de las organizaciones está todavía por explorar.

Por último, en cuanto a la *función de acceso a información*, se puede acceder a información sobre la industria, información socioeconómica e información técnica y científica.

En cuanto a los **modelos de Koh y Balthazard (1997)**, se pueden distinguir las siguientes modalidades: *Web* informativo, *Web* transaccional y *Web* operacional (véase Gráfico 1). El *Web informativo* consiste en la diseminación de información y se puede utilizar en cualquier tipo de organización, para dar a conocer sus actividades y los productos que ofrece o servicios que presta. Suele ser utilizado por organizaciones tanto públicas como privadas, con ánimo de lucro o sin él. El modelo de comunicación que sigue es unidireccional, es decir, el proceso es informativo, no comunicativo, si bien normalmente en el *Web* se suele incorporar una dirección de correo electrónico o un formulario de respuesta para que el cliente o cualquier usuario que accede a la página pueda realizar cualquier tipo de

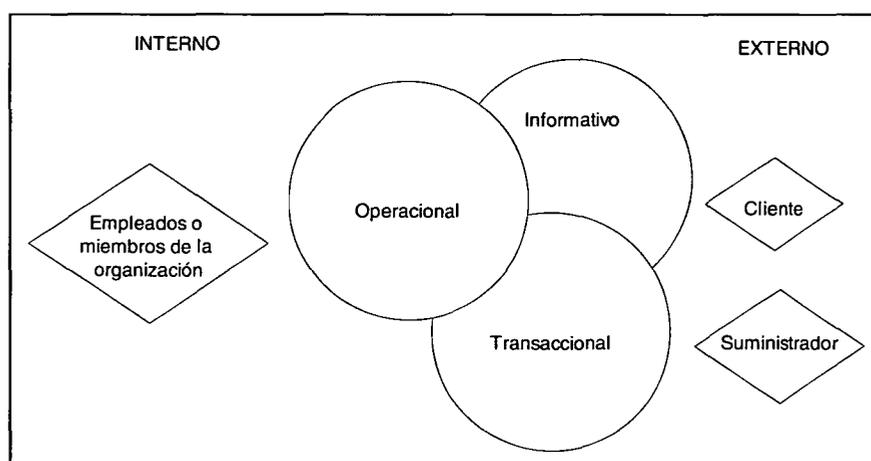
⁴ Para Lawrence y Hudson (1996) el diseño de una presencia *Web* debe ser planificada, estar organizada y controlada adecuadamente, en el momento actual y en su desarrollo. Además, esta presencia debe ser flexible, y se debe perseguir promover la imagen corporativa de la organización y hacer negocios en el futuro.

⁵ Por ejemplo, el control del tráfico de las páginas *Web* de la empresa u organización, puede proporcionar información sobre consumidores potenciales, sus intereses, necesidades, etc.

comentario o consulta que amplíe la información contenida en la página. En este caso sí existiría retroalimentación.

El *Web transaccional* soporta el intercambio de productos o servicios, bien de forma directa o indirecta. En este caso existe interacción ya que la organización ofrece sus productos a través de este canal y el cliente, consumidor o usuario en general adquiere el producto o servicio. El *Web operacional* consiste en la interconexión de los sistemas de los agentes intervinientes en la transacción utilizando para ello el *Web*. Por ejemplo, utilizar el *Web* para compartir documentos entre distintas áreas de la organización (interno)⁶ o entre distintas organizaciones (externo, EDI basado en el *Web*). Estos modelos pueden interpretarse también como tres fases en la implementación del comercio electrónico basado en Internet. Normalmente los *Web* organizativos suelen ser informativos en sus inicios y posteriormente aumentan sus funcionalidades pasando por las siguientes fases, transaccional y operacional.

GRÁFICO 1: MODALIDADES DE PRESENCIA EN INTERNET



Fuente: Elaboración propia a partir de Koh y Balthazard (1997).

Los **modelos de Hoffman, Novak y Chatterjee (1997)** responden a los siguientes escenarios comerciales: tiendas electrónicas, presencia en Internet, contenido, *Mall*, *incentive site* y agente de búsqueda. Las *tiendas electrónicas* consisten en una presencia en Internet, basada en el *Web*, con fines transaccionales. La *presencia en Internet* recoge tres modalidades: *Flat Ads* (página *Web* simple con enlaces no hipermedia), *Imagen* (página *Web* de la organización con poco contenido informativo, que se limita a informar sobre la organización y productos y/o servicios), e *Información* (página *Web* de la organización que incluye además de información básica, información de alto valor añadido, por ejemplo, cuentas anuales, informes elaborados por miembros de la organización, enlaces con otras organizaciones, etc.). El *contenido* se refiere a *Web sites* que ofrecen información para que ésta sea adquirida por otros usuarios, pudiendo ser de pago, denominándose *Fee-based*; o financiados, que venden espacio publicitario para evitar el pago de sus usuarios, y se les denomina, *Sponsored content*. Los *Mall*, como colección de tiendas electrónicas, los desarrollamos posteriormente. Los *incentive site* realizan la misma función que el *Mall*, representa una única forma de publicidad, que atrae a potenciales consumidores al *site* y les incita a entrar en el *site* comercial situado detrás de él. Por último, los *Agentes de Búsqueda*, consisten en *sites* que permiten realizar búsquedas por palabras clave en bases de datos, pudiendo ser de pago o no.

Según se desprende de diversos estudios empíricos, los modelos más utilizados en la actualidad son los basados en la transmisión de información. En el informe elaborado por la consultora KPGM para el entorno europeo (sobre un total de 518 empresas) (véase Tabla 4), las organizaciones utilizan la presencia en Internet para ofrecer información sobre sus productos y servicios. Las transacciones a través de Internet solo representan el uno por ciento de las ventas actuales aunque los encuestados afirman que en cinco años se situaran previsiblemente en el dieciseis por ciento. Además, consideran que las ventajas principales de Internet son el acceso a nuevos clientes y nuevos mercados, así como la aceleración de los procesos de negocio (Baker, 1998).

⁶ De hecho, los sistemas de comunicación electrónicos internos están adquiriendo una gran importancia, democratizando el acceso a la información (Stuller, 1997) y modificando la comunicación interna de las organizaciones (Andreu Pinillos; 1996, 1998).

TABLA 4: EMPRESAS ANALIZADAS POR KPMG SEGÚN PAÍSES

PAIS	NÚMERO DE EMPRESAS
UK/REPÚBLICA DE IRLANDA	105
FRANCIA	100
ALEMANIA	100
ITALIA	96
PAISES BAJOS	31
ESCANDINAVIA	30
SUIZA	29
RESTO DE EUROPA (PORTUGAL, ESPAÑA, AUSTRIA Y GRECIA)	27
TOTAL	518

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

En España, la Asociación Española de Comercio Electrónico⁷ (AECE) ha determinado que las empresas utilizan Internet en primer lugar, como medio publicitario y en segundo lugar, para vender y consolidar las relaciones con los clientes (Véase Tabla 5).

TABLA 5: OBJETIVOS DE LA PRESENCIA EN INTERNET DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

OBJETIVOS DE LA PÁGINA WEB DE LA EMPRESA	EMPRESAS (PORCENTAJE)
PUBLICIDAD (PUBLICIDAD, CATÁLOGO DE PRODUCTOS, MEDIO DE COMUNICACIÓN E IMAGEN)	71 % (243 EMPRESAS)
ATENCIÓN AL CLIENTE (INFORMACIÓN Y CAPTACIÓN DE CLIENTES)	25 % (84 EMPRESAS)
VENDER (RECIBIR PEDIDOS, ACEPTAR PAGOS Y DISTRIBUIR)	35 % (119 EMPRESAS)
NS/NC	1 % (2 EMPRESAS)

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

Por último, nos podemos referir a los datos que hemos obtenido en el estudio realizado sobre las organizaciones españolas con un nombre de dominio registrado bajo “.es”⁸. Pudimos constatar que el uso principal de Internet era el suministro de información interna (véase Tabla 6). Otra conclusión importante del estudio es que el cincuenta por ciento de los encuestados consideran que Internet es aún un entorno inseguro (Aguila, 1998).

TABLA 6: OBJETIVO DE LA PÁGINA WEB DE LA ORGANIZACIÓN

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0 NP, NS, NC	27	9,6
SUMINISTRAR INFORMACIÓN INTERNA	164	58,6
TRANSACCIONES EN LÍNEA	14	5
AMBOS CONJUNTAMENTE	75	26,8
TOTAL	280	100

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

⁷ Estudio realizado sobre las empresas españolas que se dirigen al consumidor final.

⁸ Estudio realizado sobre las organizaciones registradas en la base de datos del ES-NIC en abril de 1998 las organizaciones con un nombre de dominio registrado bajo “.es” eran 8615 organizaciones, el tamaño de la muestra fue de 280 cuestionarios válidos.

NUEVOS INTERMEDIARIOS

Como indicábamos anteriormente, algunos modelos de negocio plantean la aparición de nuevos intermediarios. Así, los **modelos de Sarkar, Butler y Steinfield (1997)** se refieren exclusivamente a modelos de negocio nuevos, en concreto, son los nuevos intermediarios que han surgido, entre otros, para dar respuesta a la sobrecarga de información que el desarrollo de Internet ha provocado. Nos vamos a referir a ellos con el término *cybermediarios*, que según los autores mencionados son los siguientes: directorios, servicios de búsqueda, *Malls*, editores, *virtual resellers*, evaluadores de *Web sites*, auditores, grupos de interés, intermediarios financieros, redes de intercambio y agentes inteligentes.

Los directorios son servicios que ayudan al consumidor a encontrar el producto o servicio que quiere accediendo a él a través de un *Web site* y proporcionando una fácil navegación. Actualmente suelen ser gratuitos, y previsiblemente en el futuro serán de pago. Podemos distinguir las siguientes modalidades: *Directorios generales* (permiten realizar búsquedas por palabras clave); *Directorios comerciales* (proveen índices de *sites* comerciales en el *Web*, pueden tratarse también de un *Web* que se centre en un área comercial concreta reuniendo a las organizaciones que disponen de *Web site*, en este caso estos intermediarios equivalen a las publicaciones de guías en papel para una industria); *Directorios especializados* (se suele tratar de una página creada bajo un interés personal, que puede ser diseñada por un particular, en un tema determinado, y que puede proporcionar a los clientes información técnica importante).

Los *servicios de búsqueda* consisten en sistemas que emplean *robots* de búsqueda en el *Web* y también en Usenet, y que las recopilan en bases de datos que son accesibles por los usuarios para realizar búsquedas por palabras clave. Los *Malls* o *e-mall* son una colección de sitios comerciales⁹, que cobran un porcentaje de las ventas al vendedor. Se diferencian del directorio en los ingresos, ya que los directorios se financian con la publicidad¹⁰. Cuando se especializan en un sector se convierten en un mercado para la industria, y en este caso pueden incluir foros de discusión, grupos cerrados de usuarios, etc.. Los ingresos de este negocio proceden de una cuota a pagar por cada miembro del *e-mall* y posiblemente también por transacción, si ésta la realiza el abastecedor o administrador del *e-mall*. Los *editores* son generadores de tráfico que ofrecen contenido de interés a los consumidores, como los directorios o sistemas de búsqueda, siendo intermediarios porque pueden incorporar enlaces con productores o con productos, vía publicidad. Los revendedores (*Virtual Resellers*) recogen inventarios de productos y, a diferencia de los *Mall*, venden directamente al cliente, obteniendo los productos que comercializan directamente de los fabricantes. Los evaluadores del *Web site*, son un nuevo tipo de *site* que ofrece alguna forma de evaluación que reduce el riesgo del consumidor a la hora de adquirir algo al productor. Los auditores no son directamente intermediarios, pero tienen la misma función al ofrecer medidas de la audiencia. Los grupos de interés (*Forums, Fan Clubs, User Groups*) tampoco son directamente intermediarios, pero facilitan el *feedback* entre el productor y el consumidor, incluso determinadas listas de discusión conectan directamente a ambas partes. Los intermediarios financieros surgen debido a que algunas formas de comercio electrónico requieren que se autoricen los pagos entre las partes según las distintas formas de pago, luego en este tipo de transacciones intervienen entidades financieras que absorben parte del riesgo asociado al flujo monetario. Las redes de intercambio (*Spot Market Makers And Barter Networks*) surgen cuando alguien quiere intercambiar un producto o servicio por otro, existiendo grupos de noticias especializados en ello y sistemas de intercambio basados en el *Web*. Los agentes inteligentes son un tipo de agentes de búsqueda, en concreto, son programas que realizan búsquedas según los criterios del usuario y a medida que se utilizan son capaces de aprender llegando a optimizar las búsquedas.

Otra aportación con respecto a los nuevos intermediarios está en los **modelos de la Comisión Europea** (DGIII-Industry) que no se refieren al grado de complejidad del *Web site* de una empresa u organización, como era el caso de los modelos anteriores, sino a la diversidad de actividades empresariales que se pueden desarrollar a través de la red. En algunos casos se trata de negocios completamente nuevos surgidos a raíz del desarrollo de Internet. En el Gráfico 2 se recogen las distintas modalidades de negocio, que se pueden clasificar según su grado de complejidad y según su novedad, en

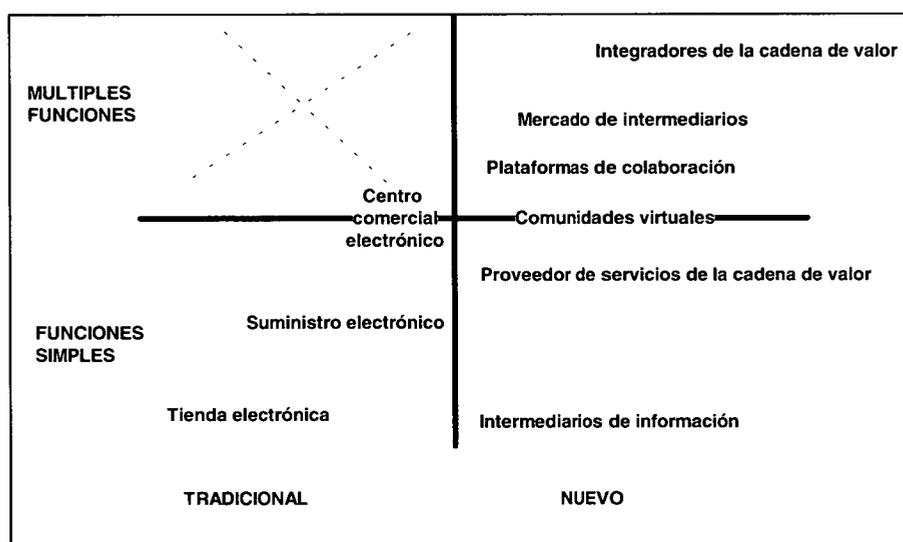
⁹ Un ejemplo práctico de centro comercial electrónico en España, ha sido el proyecto TAMCRA, que finalizó a principios de 1997, y se desarrolló dentro del Telematics Applications Programme, sector Telematics for Urban and Rural Areas, del IV Programa Marco de I+D de la Comisión Europea. Como punto final de TAMCRA se diseñó una aplicación central denominada MALL, basada en Internet, que puede ser utilizada por varias organizaciones (TAMCRA, 1997).

¹⁰ Gracias a estos intermediarios las pequeñas y medianas empresas pueden llegar a audiencias o públicos de todo el mundo, las redes de distribución de filiales y delegaciones de las grandes organizaciones pierden importancia, se reduce por lo tanto esta barrera a la introducción de nuevos competidores (Quelch y Klein, 1996).

los siguientes modelos (Timmers, 1998): tienda electrónica, suministro electrónico, centro comercial electrónico, mercado de intermediarios, comunidades virtuales, proveedores de servicios de la cadena de valor, integradores de la cadena de valor, plataformas de colaboración, e intermediarios de información.

La tienda electrónica (*e-shop*) consiste en la presencia de la organización en el *Web* a través de una página *Web* propia. Como se ha analizado anteriormente, puede ser simplemente informacional o llegar a ser un *Web* transaccional. Cada vez en mayor medida las organizaciones realizan las ventas de productos y/o servicios o pago a través del *Web*, se suele combinar con los canales de comercialización tradicionales y su objetivo es aumentar la demanda, reducir costes de promoción y ventas. Por ejemplo, actividades comerciales que se están trasladando al *Web* son la venta de libros, coches, flores, etc¹¹. El suministro electrónico (*e-procurement*) consiste en la oferta y obtención de mercancías y servicios empleado por grandes organizaciones u organismos públicos y en el que los proveedores envían los precios por la red. Se completa con la negociación electrónica, la contratación electrónica y el trabajo cooperativo. Su ventaja principal es la reducción de los costes (del proceso y por la obtención de ofertas más rentables)¹². Los *Mall* fueron comentados anteriormente.

GRÁFICO 2.: MODELOS DE NEGOCIO BASADOS EN INTERNET SEGÚN LA DG-XIII



Fuente: Elaboración propia a partir de Timmers, P. (1998)

El mercado de intermediarios (*3rd party marketplace*) consiste en que las compañías suelen dejar las actuaciones de marketing en el *Web* en manos de un tercero, por ejemplo, el caso de un Proveedor de Servicios Internet que vende productos a través de catálogo. Este negocio genera ingresos derivados del pago de unos honorarios por parte de cada miembro, honorarios por servicios prestados o un porcentaje por el valor de cada transacción. Las comunidades virtuales consisten en que una compañía crea un espacio electrónico de consumidores o socios, que comparten información. Además, puede ser una herramienta más de marketing que contribuya a aumentar la lealtad del cliente y que permita recibir información de retroalimentación de los consumidores. El proveedor de servicios de la cadena de valor (*value chain service provider*): soporta parte de la cadena de valor, como la logística o los pagos electrónicos, siendo esta la esencia de su ventaja competitiva. Los honorarios pueden ser un porcentaje de las operaciones realizadas, por ejemplo, como ocurre en la intermediación financiera en los pagos. Los integradores de la cadena de valor (*value chain integrator*): añaden valor integrando múltiples pasos de la cadena de valor, con el objeto de explotar el flujo de información entre los mismos y añadir más valor. Los ingresos proceden de honorarios por consulta o por transacción. Las plataformas de colaboración (*collaboration platforms*): son un conjunto de herramientas y un entorno de información para la colaboración entre organizaciones. Se puede especificar en funciones concretas, como el diseño

¹¹ Si la organización desarrolla este modelo de negocio es muy importante el registro de nombre de dominio con el nombre de la organización y/o producto/s o servicio/s de la misma (Rica, 1997).

¹² La industria automovilística está invirtiendo en el Automotive Network Exchange (ANX), una red privada que funciona sobre Internet y que enlaza a fábricas y suministradores de todo el mundo. Se pretende que se gestione a través de ella todas las órdenes de compra, pagos, etc. (Margherio, 1998).

colaborativo y la ingeniería. Las oportunidades de negocio consisten en el manejo de la plataforma y en la venta de las herramientas (para el diseño, *workflow*, etc.). Los intermediarios o *brokers* de información añaden valor a la masa de datos disponible en las redes abiertas, confeccionando perfiles de consumidores, intermediando en oportunidades de negocio, asesorando inversiones, certificando intercambios y otros. Normalmente se paga por suscripción o por acceso a la base y también por servicios prestados.

REFLEXIONES FINALES

Internet es un sistema de medios para la comunicación y el intercambio entre personas y organizaciones, que presenta aspectos tecnológicos, sociales, económicos y organizativos, y que ha experimentado un gran desarrollo en la última década. Las empresas han de considerar su adaptación al nuevo entorno socioeconómico configurado por estas tecnologías y que llevan a definir Internet como un Sistema de Información y Comunicación Global, para el intercambio de información, bienes y servicios.

En este trabajo se han identificado distintos modelos de negocio o modelos de actividad basados principalmente en el *Web* como medio integrador del conjunto de medios de comunicación basados en Internet, que complementan las actividades desarrolladas por las organizaciones en el entorno físico o que llegan a constituir nuevas actividades soportadas únicamente en Internet.

Los modelos de negocio basados en Internet afectan a diferentes aspectos de las organizaciones y de la industria. Los procesos se aceleran, aparece la ciberpresencia, surge la organización virtual, los costes se reducen, existe mayor competencia en precios debido a la mayor capacidad de comparación del consumidor, se crean nuevos servicios y negocios, se eliminan barreras de entrada, aparecen nuevos intermediarios y desaparecen otros. Desde un punto de vista más específico, los modelos de negocio basados en Internet pueden soportar el desarrollo o crecimiento de la organización, ya sea a través de la introducción de nuevos productos, la introducción en nuevos mercados, o ambos simultáneamente.

Las empresas españolas desarrollan en Internet modelos de negocio complementarios a los tradicionales, básicamente la tienda virtual o la presencia, con la finalidad de intercambio de bienes y servicios, pero principalmente información. Además, un elevado porcentaje de directivos españoles consideran que Internet es un entorno inseguro, lo que constituye una barrera a su desarrollo como entorno para las transacciones. Las empresas reconocen que con la utilización de Internet se reducen los costes de comunicación y es posible contactar con otras organizaciones, principalmente a nivel internacional.

En definitiva, el estudio de los modelos de negocio basados en Internet se encuentra en sus etapas iniciales, y los estudios empíricos realizados presentan un claro carácter exploratorio. Aunque no son comparables, al utilizar distintas muestras y perseguir distintos objetivos, sí ponen de manifiesto que los modelos más desarrollados son aquellos que persiguen la transmisión de información, la proyección de la organización con independencia de limitaciones espaciales, temporales o de costes. También se pone de manifiesto que los modelos basados en la transacción *on-line* están menos desarrollados, por la desconfianza en este entorno. En definitiva, se requiere una mayor consolidación de Internet en España, concretamente en los mercados de empresas, organismos públicos y otras instituciones, para poder determinar con exactitud el impacto en el entorno general y específico, y en la organización y de este modo analizar en mayor detalle cuales son los modelos de negocio más rentables y adecuados en cada caso.

BIBLIOGRAFÍA

- AECE (1998): ESTUDIO SOBRE COMERCIO ELECTRÓNICO ENTRE EMPRESA Y CONSUMIDOR, EN INTERNET Y EN ESPAÑA. AVANCE DE LAS PRINCIPALES CONCLUSIONES. ASOCIACIÓN ESPAÑOÑA DE COMERCIO ELECTRÓNICO. DOCUMENTO ELECTRÓNICO OBTENIDO EN [HTTP://WWW.AECE.ORG/INFO/DOCUMENTO/ESTUDIO.HTM](http://www.aece.org/info/documento/estudio.htm) (26/1/1999).
- AGUILA, A.R. DEL (1998): LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y LOS MEDIOS BASADOS EN INTERNET. ANÁLISIS EMPÍRICO DE SU IMPLEMENTACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES ESPAÑOLAS. TESIS DOCTORAL INÉDITA. FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES. UNIVERSIDAD DE MÁLAGA.
- AIMC (1997): "RESULTADOS DE LA MACROENCUESTA A USUARIOS DE INTERNET". DOCUMENTO ELECTRÓNICO OBTENIDO EN [HTTP://WWW.ARROBA.ES/AIMC/HTML/INTER/NET.HTML](http://www.arroba.es/aimc/html/inter/net.html) (15/4/1997).
- AIMC (1998): "RESULTADOS DE LA 2ª MACROENCUESTA A USUARIOS DE INTERNET". DOCUMENTO ELECTRÓNICO OBTENIDO EN [HTTP://WWW.ARROBA.ES/AIMC/](http://www.arroba.es/aimc/) (3/7/1998).
- ANDREU PINILLOS, A. (1996): "COMUNICACIÓN INTERNA, UN PASEO POR EL TIEMPO". HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW, Nº 70, ENERO-FEBRERO, PP. 48-63.

- ANDREU PINILLOS, A. (1998): "LA BATALLA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA". HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW, Nº 82, ENERO-FEBRERO, PP. 48-60.
- BAKER, J. (1998): ELECTRONIC COMMERCE. RESEARCH REPORT 1998. KPMG MANAGEMENT CONSULTING. BRUSSELS.
- BENTO, R.F.; BENTO, A.M. (1996): "A FRAMEWORK FOR ANALYSIS OF THE USE OF THE WORLD WIDE WEB FOR BUSINESS". PAPERS OF 1996 AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS. ASSOCIATION FOR INFORMATION SYSTEMS. PHOENIX (USA).
- 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.
- CASH, J.I.; KONSYNSKI, B.R. (1986): "LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN ESTABLECEN NUEVAS FRONTERAS COMPETITIVAS". HARVARD-DEUSTO BUSINESS REVIEW, 2º TRIMESTRE, PP. 47-57.
- FNC (1995): "DEFINITION OF "INTERNET"". FEDERAL NETWORKING COUNCIL. DOCUMENTO ELECTRÓNICO OBTENIDO EN [HTTP://WWW.FNC.GOV/INTERNET_RES.HTML](http://www.fnc.gov/INTERNET_RES.HTML) (11/11/1997).
- 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.
- KOH, C.E.; BALTHAZARD, P. (1997): "BUSINESS USE OF THE WORLD WIDE WEB: A MODEL OF BUSINESS WEB USAGE". PAPERS OF 1997 AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS. ASSOCIATION FOR INFORMATION SYSTEMS. INDIANAPOLIS (INDIANA, USA).
- LAUDON, K.C.; LAUDON, J.P. (1996): MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS. ORGANIZATION AND TECHNOLOGY. PRENTICE HALL. LONDON.
- LAWRENCE, E.; HUDSON, R. (1996): "CREATING A PRESENCE ON THE WORLD WIDE WEB - SOME KEY STRATEGIES", IN MAURER, H.: WEBNET96 PROCEEDINGS ONLINE. AACE-ASSOCIATION FOR THE ADVANCEMENT OF COMPUTING IN EDUCATION. SAN FRANCISCO, CALIFORNIA.
- LEVITT, L. (1995): "COMMERCIAL USE OF THE INTERNET". INET'95 PROCEEDINGS. DOCUMENTO ELECTRÓNICO OBTENIDO EN [HTTP://WWW.ISOC.ORG/HMP/PAPER/128/PAPER.HTM](http://www.isoc.org/HMP/PAPER/128/PAPER.HTM) (2/9/1997).
- MARGHERIO, L. (1998): THE EMERGING DIGITAL ECONOMY. SECRETARIAT ON ELECTRONIC COMMERCE. U. S. DEPARTMENT OF COMMERCE. WASHINGTON, D. C.
- OCDE (1998): THE ECONOMIC AND SOCIAL IMPACTS OF ELECTRONIC COMMERCE: PRELIMINARY FINDINGS AND RESEARCH AGENDA. OCDE. PARIS.**
- 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, Nº 6, NOVEMBER-DECEMBER, PP. 75-85.
- RICA, DE LA E. (1997): MARKETING EN INTERNET. ANAYA MULTIMEDIA. MADRID.
- 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, Nº 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.
- STULLER, J. (1997): "LA DEMOCRATIZACIÓN DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS Y LA SOBREENFORMACIÓN". HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW, Nº 79, JULIO-AGOSTO, PP. 90-97.
- TAMCRA (1997): "COMERCIO ELECTRÓNICO E INTERNET". BOLETÍN FUNDESCO, Nº 188-189, MAYO-JUNIO. DOCUMENTO ELECTRÓNICO OBTENIDO EN [HTTP://WWW.FUNDESCO.ES/PUBLICA/B-188-189/TRIBUNA.HTML](http://www.funDESCO.es/PUBLICA/B-188-189/TRIBUNA.HTML) (31/10/1997).
- TIMMERS, P. (1998): "BUSINESS MODELS FOR ELECTRONIC MARKETS". INTERNATIONAL JOURNAL OF ELECTRONIC MARKETS, JULY.