

# El impacto del e-business sobre los procesos de internacionalización

ROSARIO GARCIA CRUZ<sup>1</sup>  
DOLORES AMODEO GARCIA  
JORGE ARENAS GAITÁN PALOMA  
GALLURT PLA *Universidad de Sevilla*

## RESUMEN

*El objetivo del presente trabajo se centra en profundizar y analizar las interrelaciones entre los procesos de internacionalización y el compromiso de las empresas en el E-Business, como elemento crucial dentro del desarrollo de los mercados internacionales (línea de investigación prioritaria del Marketing Science Institute). Para ello, nos basaremos en el análisis de los clientes internacionales de aquellas empresas que bien disponiendo de una página web, además de realizar otras actividades, como puede ser la informativa o la atención al cliente, cuentan con este medio como una vía alternativa para el desarrollo del negocio. Con la intención de alcanzar este objetivo genérico hemos realizado una revisión de la literatura existente sobre la materia lo cual nos ha permitido la formulación de hipótesis. La contrastación de estas se ha hecho en el colectivo objeto de estudio por lo que las conclusiones se encuentran limitadas a este.*

**Palabras clave:** E-Business, Internet, Internacionalización, Estrategias, Resultados, Enlaces

**Keywords:** E-Business, Internet, Internationalization, Strategies, Performance, Links

## 1. INTRODUCCION

Es una realidad que la aparición de Internet y los nuevos servicios on line han sido el detonante de una transformación radical no solo de las empresas y de la forma de realizar los negocios sino también

---

<sup>1</sup> Departamento de Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Sevilla, Avda de Ramón y Cajal, nº 1, Sevilla, 41018, tel: 954557583, fax: 954556989, e-mail: [Rosacruz@cica.es](mailto:Rosacruz@cica.es)

de los hábitos de vida e incluso la educación; es decir que los cambios no solo son económicos sino también sociales y culturales.

Estamos ante lo que muchos han dado en llamar Nueva Economía (Informe de la OCDE, 2000), donde se considera que la base sobre la cual se sustenta recae en el cambio tecnológico, la globalización, la retroalimentación y la información. En cuanto al cambio tecnológico lo consideramos la primera fase de todo este proceso, comenzando con las redes de cable, la telefonía móvil, Internet, correo electrónico, etc. En cuanto a la globalización, es un concepto que aúna varios aspectos que van desde las diferentes economías nacionales, pasando por la competencia hasta llegar a la globalización de los mercados, sumamente necesarios para poder alcanzar las tan deseadas economías de escala que permiten amortizar las elevadas inversiones realizadas (Campos, 2000). De hecho la tecnología ha proporcionado nuevos enfoques de globalización, configurando un nuevo mercado en el que las distancias no son un impedimento ni para la oferta ni para la demanda. En este punto, cabría preguntarse, ¿son los desarrollos tecnológicos los que fuerzan a la globalización de las diferentes economías? O ¿es la globalización de los mercados la que fuerza a la aparición de aquella tecnología que la haga posible? Desde nuestro punto de vista son dos fenómenos que se alimentan mutuamente.

Las nuevas tecnologías están haciendo que la información viaje a gran velocidad a cualquier lugar del mundo. Desde el punto de vista del marketing estamos asistiendo a un enorme desarrollo de nuevos negocios que tienen como base el comercio electrónico, incorporando palabras como web, on line, ancho de banda, fibra óptica, buscador o wap, así como una serie de términos como son B2B, B2C, M2M, etc.

Ha comenzado una utilización intensiva de los recursos que proporciona la red, tanto por parte de las empresas como por parte de los ciudadanos. De hecho, las empresas están comenzando a ser conscientes del ahorro en costes y del incremento en la competitividad de sus productos que supone acceder a las ventajas de la Red. Pero tengamos en cuenta que no solo se trata de negocios en Internet, sino de la utilización intensiva del abanico de posibilidades que abre, naciendo en la base misma de las empresas industriales o de servicios.

Gracias a las ventajas de Internet cualquier empresa puede adoptar, con muy poca inversión, técnicas muy próximas al "just in time" en el desarrollo de sus relaciones con los proveedores, al mismo tiempo que agiliza la gestión de los pedidos con los clientes. Es tan sencillo como entrar en la web de su proveedor y teclear una clave de acceso e identificación previo a la realización del pedido. Dicho pedido se gestiona automáticamente y pasa al engranaje industrial del proveedor quien trabaja casi bajo pedido. Desde este punto de vista desaparecen las llamadas telefónicas, los tiempos de espera, la localización del gestor habitual del pedido, así como las demoras administrativas internas propias del suministrador. De esta forma termina el interminable papeleo que supone todo pedido. Por otro lado, a la expedición del mismo se genera automáticamente la factura que la recibe por correo electrónico. La transacción queda completada por el pago a través del banco que también sigue los mismos cauces.

Sin embargo, un uso intensivo de la Red también puede llegar a dar un paso hacia delante como es el hecho de la reducción en las distancias que se provocan en el caso de la búsqueda de aquel suministrador que más se acerque a sus peticiones. De tal modo que todos están al alcance del ordenador y el abanico de posibilidades que se abre es enorme. Estas posibilidades además se cruzan con el hecho de los avances que se están produciendo en la telefonía móvil con lo cual aun se aumentará más la agilidad en la gestión empresarial. Aquellos comerciales con maletines que tienen que transmitir, mediante una actividad meramente burocrática, sus visitas a clientes queda superada por un dispositivo móvil que pone a disposición de la empresa, de forma inmediata, los resultados alcanzados. Es evidente que de todo ello, surgen una serie de importantes implicaciones tanto para la Dirección Comercial como para el desarrollo de las estrategias en los mercados internacionales, destacando la Red como una importante vía de abrir mercados exteriores e incluso como penetrarlos, con poca inversión, alto control y aquel nivel de riesgo que la empresa esté dispuesta a asumir (García Cruz, 2000).

Esta incorporación a una oportunidad evidente que aporta la Red no es únicamente para las grandes empresas sino incluso mejor para las pequeñas y medianas, quienes pueden superar una desventaja

estructural propia de su tamaño, haciendo que su presencia en la Red no sea meramente testimonial, convirtiendo su web no en algo únicamente informativo sino en un aprovechamiento de oportunidad mediante la generación de un negocio, el conocimiento de los clientes o la agilización de los procesos de suministro. Sin embargo, no se trata de una modificación total del modelo de negocio sino de una adaptación y disposición de ciertas ventajas. Tal y como veremos a lo largo de nuestra investigación, hay ciertos sectores que están sumamente involucrados en la misma, como son las telecomunicaciones y los medios de comunicación y otros que están empezando a hacerlo como es el gran consumo. El resto de las empresas están en una fase muy presencial, como comprobaremos en el análisis de los principales motivos que les lleva a estar en la Red.

Desde el punto de vista del marketing internacional, los anteriores desarrollos tienen importantes repercusiones para aquellas empresas que deseen comprometerse con los mercados internacionales, influyendo notablemente en el nivel de compromiso que están dispuestas a asumir así como la conciencia de que dichos mercados internacionales, tan importantes para el futuro de la empresa, se hacen más asequibles mediante la utilización correcta de Internet como vía de penetración de mercados, con otra dimensión distinta a la doméstica.

Como consecuencia de estos planteamientos, ha surgido una importante línea de investigación centrada en las interrelaciones existentes entre los procesos de internacionalización y los de innovación, tanto en la tecnología como en la gestión, convirtiéndose incluso en una línea prioritaria de investigación (Gold Priorities) del *Marketing Science Institute Research*; donde se pone de manifiesto la necesidad de estudios centrados en el impacto de Internet, E-Business y E-Commerce sobre los niveles de desempeño y las actividades de Marketing. En nuestro caso, más concretamente en las actividades de marketing internacional.

Basándonos en todo el análisis anterior, lo que pretendemos con el presente estudio es conocer, dentro del E-Business, la importancia y trascendencia que tienen las nuevas tecnologías, y en especial el comercio electrónico, en las diferentes actividades de marketing (destacando las oportunidades que ofrece para las empresas en los mercados internacionales) y, por otro lado, analizar el comercio electrónico como una importante vía de penetración internacional, conocimiento, notoriedad y desarrollo empresarial.

Para alcanzar este fin último marcado, nos hemos planteado los siguientes objetivos: en primer lugar, analizar las interrelaciones existentes entre el proceso de internacionalización y el nivel de compromiso en Internet; y, en segundo lugar, análisis de las variables condicionantes del comportamiento de las empresas con relación a Internet.

Con la intención de alcanzar dichos objetivos, anteriormente planteados, hemos realizado un análisis profundo de la literatura relevante sobre la materia, lo cual nos ha permitido formular una serie de proposiciones con relación al impacto del E-Business sobre los procesos de internacionalización. Para poder corroborar las hipótesis planteadas hemos partido de un estudio realizado por la Asociación Española sobre Comercio Electrónico sobre una población total de 200.000 empresas, aproximadamente. Dicha población ha sido sometida a un cuestionario que ha formado parte de una investigación empírica para poder obtener datos primarios. Sobre la base de esta información hemos realizado el presente trabajo.

Por tanto, nuestro estudio se desarrolla atendiendo al siguiente esquema: en primer lugar una introducción que pretende poner de manifiesto la importancia del tema y los objetivos que se van a perseguir; en segundo lugar, un análisis de la literatura existente que nos aportará la base para la configuración de una serie de hipótesis que a su vez nos permitirá ahondar en el conocimiento del tema propuesto; en tercer lugar, la descripción de una población objetivo sobre la cual corroboraremos las hipótesis planteadas y cuyas conclusiones se circunscriben a la misma; en cuarto lugar, análisis de los resultados aportados por el análisis estadístico pertinente; y, finalmente, conclusiones y limitaciones y futuras investigaciones.

## 2. ANALISIS DE LA LITERATURA CENTRADA EN EL IMPACTO DEL E-BUSINESS Y EN LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACION

Tradicionalmente las empresas han operado en su entorno domestico y en un entorno internacional, actualmente tambien trabajan en un nuevo entorno virtual o hipermediatico (Hoffman y Novak, 1996). Dicho entorno ha sido creado por el desarrollo vertiginoso de las telecomunicaciones en todo el mundo, y mas concretamente Internet. Internet es una inmensa red mundial de computadoras interconectadas. Desde el punto de vista del marketing, supone un nuevo punto de contacto con nuestros clientes que esta cambiando las formas de hacer negocios, las relaciones entre los participantes en el mercado, y contribuyendo a cambiar su estructura (Moreton y Chester, 1996), siendo esta mucho mas transparente (Sanchez y Ongallo, 2001)

El nuevo entorno hipermediatico de la World Wide Web podemos definirlo como una red de computadoras que nos proporcionan contenidos hipermediaticos (contenidos multimedia conectados por hipervinculos) (Hoffman y Novak, 1996). A este concepto debemos anadirle la caracteristica de que es una red abierta, lo cual desde el punto de vista del marketing internacional es de importancia vital, ya que cualquier persona con una computadora y acceso a Internet esta en contacto con information sumi- nistrada desde cualquier parte del mundo.

Atendiendo a Hoffman y Novak (1996) existen cuatro razones por las que es interesante el estudio de Internet, desde el punto de vista del marketing, y tambien desde la perspectiva del marketing internacional:

Primero, existe un continuo incremento de los negocios en Internet. Este incremento se registra en el aumento de empresas que estan presentes en la red, la cantidad de usuarios y, lo que es mas importante para nosotros, un continuado incremento del comercio. En Espana el comercio electronico genero en 1997 unos 800 millones de pesetas, en 1998 supuso unos 3.400 millones, en 1999 alcanzo los 11.951 millones de pesetas, y en el pasado ano 2000 el comercio electronico genero en Espana 34.000 millones de pesetas. Lo que supone que en solo tres anos la cifra de negocio se ha multiplicado por 42.5(AECE, 2001). En Estados Unidos se espera que en el 2001 el comercio electronico alcance los 864 millones de dolares, para el 2002 unos 1.495 millones de dolares, en el 2003 las cifras ascienden al 2.187 millones de dolares, y en el 2004 se preve 3.189 millones de dolares. Para la Union Europea, el comercio electronico espera facturar durante el 2001 unos 194 millones de dolares, en el 2002 unos 422 millones, para el 2003 llegarfamos a los 853 millones de dolares y para el 2004 a los 1.533 millones de dolares. En resu- men, a nivel mundial en el 2001 el comercio electronico movera 1.233 millones de dolares, durante el 2002 la facturacion ascendera a 2.231, en el 2003 alcanzaremos los 3.979 millones de dolares y en el 2004 la cifra sobrepasara los 6.500 millones de dolares (Forrester Findings, 2001).

Segundo, como argumenta Malone (1995), el mercado prefiere el comercio electronico descentrali- zado, una red abierta como Internet. Una caracteristica a destacar del ciberespacio es su estructura des- centralizada; nadie lo gobierna. Cada red que participa gestiona sus recursos y los de sus usuarios, y resuelve localmente sus problemas tecnicos y financieros. Posiblemente sea la primera experiencia "real" de anarquia, por ello encontramos desde hospitales de prestigio, a multinacionales o PYMES, y universidades. Aunque hay vanos intentos de control por parte de los Estados, Internet es de todos y no es de nadie (ICEX,1999). Para el marketing internacional esto supone la oportunidad de contactar con consumidores situados en otros paises.

Tercero, la World Wide Web representa el mayor contexto hipermediatico existente (una red de computadoras usadas para acceder y proporcionar contenido multimedia). Desde el punto de vista del marketing internacional supone la entrada de la empresa en este nuevo contexto hipermediatico, un nuevo entorno, rodeado de incertidumbre. Dicha incertidumbre afectara a las decisiones de las empresas, modificando sus alternativas, sus formas de hacer negocios y su organization para adaptarse al nuevo escenario (Burgess y Cooper, 2000; Venkatraman y Henderson, 1998).

Cuarto, la Web proporciona un canal eficaz para la publicidad e incluso para la distribution directa de ciertos productos o servicios. Su eficacia no es homogenea para todos los sectores, empresas o pro-

ductos, sino que existen diferencias. Ward y Lee (1999) examinan el uso de las marcas en Internet, llegando a la conclusion de que los intemautas menos experimentados prefieren adquirir por la red productos de marcas conocidas, siendo mas sensibles a la publicidad desplegada por estas en la red. Por otro lado, los intemautas mas experimentados prefieren disponer de mas informacion acerca de los productos, no siendo tan importante la marca.

Dado este nuevo entorno hipermediatico, se han generado una gran diversidad de modelos de negocios diferentes para la adaptacion de los mismos a Internet. Burgess y Cooper (2000), realizan una recopilacion de toda las tipologias de modelos propuestos en la literatura, la misma se encuentra recogida en el Cuadro 1. Estos autores llegan a la conclusion de que existen dos grandes tipos de negocios en Internet: una primera clase que representa una extension o adaptacion de los modelos tradicionales de negocios, y un segundo tipo encargado en construir y mantener las relaciones entre clientes y proveedores para mejorar la cadena de valor.

CUADRO 1

## Clasificacion de Modelos de Negocios (Burgess y Cooper, 1999)

Año	Autor	e-shop	e-procurement	e-auction	e-mail	Mercados para terceros	Comunidades Virtuales	Proveedores de la cadena de valor	Integradores de la Cadena de Valor	Plataformas de Colaboracion	Intermediarios de Informacion	Apoyo a Clientes	Suscripcion	Marcas
1995	Hoffman, Novak y Chatterjee	X	X		X	X		X			X			
1996	APT Strategies	X				X					X	X	X	X
1996	Bloch, Pizgur y Segev	X	X			X		X		X	X	X		X
1996	Bock & Semm	X				X				X			X	
1997	Hutichison		X					X	X			X	X	
1997	Selz & Schubert	X	X					X	X	X	X			
1998	Lawrence et al.	X				X					X	X	X	
1998	Schmid & Lindeman	X	X					X	X	X				
1998	Timmers	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
1998	Venkatraman & Henderson		X					X	X	X		X		
1999	Blodgett	X	X			X		X			X		X	
1999	Karpnski		X					X		X	X	X		
1999	Keen									X	X		X	
1999	Viehland	X		X	X									
2000	Mahadevan*	X					X				X			

(\*) Mahadevan(2000) incorporado en la tabla por nuestro estudio.

Otros autores como Mahadevan (2000) o Jones (2000), distinguen dos grupos de negocios presentes en Internet: las e-commers, y un concepto mas amplio, las e-business. Tanto las e-commerce como las e-business hacen referencia a empresas u organizaciones que operan en la Red. Este hecho implica que en muchas ocasiones se utilicen los terminos indistintamente. Sin embargo, existen importantes diferencias entre ambos.

El comercio electrónico o e-commerce lo define Mahadevan (2000) como aquellas organizaciones que realizan transacciones comerciales con sus socios o con sus clientes a través de la Red. Es decir, el comercio electrónico es el comercio de bienes y servicios en el que el pedido se realiza a través de Internet, así mismo, también contempla la opción de efectuar el pago por Internet (ICEX, 1999)

El e-business es el uso de Internet para entrar en contacto con clientes, socios o proveedores (E-Business Learning Center, 2000). Nos referimos a cualquier tipo de uso de Internet por parte de un negocio (Abolhassani, 2000), por tanto, este concepto engloba al anterior. Para nuestro trabajo tomaremos como unidad de estudio el e-business, ya que si tenemos en cuenta como marco de referencia para el marketing el e-commerce, comprobamos que es un concepto muy restrictivo, que deja fuera a muchas actividades del marketing. Sin embargo, el concepto del e-business es lo suficientemente amplio como para albergar todas las posibles utilidades de la red, como instrumento del marketing.

Hemos analizado las razones por las cuales es interesante el estudio de Internet, del mismo modo para las empresas también resulta importante, ya que les aporta una serie de beneficios como son los siguientes (ICEX, 1999): reducción de los costes de transacción, y de los stocks, de los plazos de entrega, de los canales de distribución tradicionales, y la aparición de nuevos puntos de compra: (Mahadevan, 2000; Sanchez y Ongallo, 2000; Rhineland, Erwin y Putnam, 1997; Fergusson, 1999; Watson, Berthon, Pitt y Zinkhan, 1999).

Además, las empresas que operaban en los mercados "tradicionales" ven en Internet una oportunidad de negocio y un nuevo canal para distribuir sus productos. Son las llamadas *brick-and-mortar*. Sin embargo, en estos casos, las empresas deben tener un especial cuidado de no generar conflictos entre sus canales tradicionales y la nueva vía virtual (Erwin, Modal y Johnson, 1997).

De lo anteriormente expuesto se deduce que los beneficios esperados son importantes para las empresas, sin embargo aun no han sido suficientemente analizados. Respecto a las consecuencias de Internet sobre el marketing internacional están aun por determinar. Sin embargo, uno de los principales usos de Internet en dicho ámbito es su utilización como modo de penetración en los mercados internacionales (Cateora y Graham, 2000), ya que el carácter abierto de la red supone entrar en contacto directo con consumidores situados en otros países.

La Internationalization de una empresa es una decisión de primer orden desde un punto de vista estratégico, ya que la misma busca en los mercados exteriores una solución a su necesidad de crecimiento, explorando nuevas oportunidades de negocio situadas fuera de su mercado nacional. Es claro que las diferencias de los entornos donde opera la compañía genera incertidumbre, por ese motivo, normalmente, la internationalization es entendida como un proceso gradual, en el cual la empresa se compromete a medida que va incrementando su conocimiento de los mercados exteriores (García Cruz, 2000). La entrada de una empresa en el comercio electrónico es también, una decisión encaminada a encontrar nuevas posibilidades de crecimiento, ya que esta pretende explotar oportunidades de negocios situadas en un nuevo entorno (Hoffman y Novak, 1996).

El análisis de la literatura existente sobre el proceso de internationalization y el de internetización nos ha llevado a encontrar fuertes similitudes entre la entrada en los mercados internacionales y la entrada en los negocios electrónicos. Prueba de ello es que ambos procesos comparten motivos y limitaciones para su desarrollo. Comenzaremos con un análisis de los motivos que llevan a dichos procesos, efectuando un análisis comparativo de los mismos, el cual se muestra en el Cuadro 2.

CUADRO 2

## Motivos

INTERNACIONALIZACIÓN	INTERNET
Saturation del Mercado	En Internet tenemos un rapido acceso a un mercado de ambito mundial. El comercio electronico ofrece numerosas oportunidades, ofreciendo a PYMES la posibilidad de acceder a mercados que serian impenetrables por vias off-line (The eCommerce Analyst, 1999). Ademias, el crecimiento de los usuarios de Internet esta por encima del crecimiento de la poblacion mundial. (Dutta y Segev, 1999).
Enfrentarse a nuevos Competidores	Algunas empresas emprenden su entrada en la red como reaccion a la incorporation de sus competidores, por mimetismo. Por otra parte, la desregulacion de algunas industrias permite ofertar nuevos servicios y competir con otras empresas de mayor tamaño (The eCommerce Analyst, 1999).
Buscar mercados menos competitivos o en diferentes fases del ciclo de vida del producto.	Dada la rapidez de obsolescencia, en la red podemos encontrar multitud de organizaciones dedicadas a la comercializacion de productos de segunda mano o de productos nuevos pero de versiones pasadas, se debe al abanico de necesidades que se detectan en los usuarios de la red.
Aparicion de nuevos mercados sumamente atractivos.	Internet ha supuesto la gran puerta de entrada a un unico espacio global, con tasas de crecimiento desconocidas hasta la fecha (Mahadevan, 2000).
Incentivos Gubernamentales y deficit comercial.	Apoyo dedicado por las instituciones publicas a gran cantidad de proyectos (The eCommerce Analyst, 1999).
Buscar nuevos mercados mas amplios sobre los que aprovechar las economias de escala.	Existen multitud de estadisticas referentes a la amplitud del comercio electronico, con previsiones de fuerte crecimiento para el futuro inmediato (Forrester Findings, 2001).
Diversification del Riesgo	Se diversifica el riesgo de vender los productos en un unico pais, y de usar los canales o modos de entrada tradicionales. La informacion sobre los productos de una compania en los mercados internacionales no va a estar exclusivamente en manos de sus distribuidores, por ejemplo, sino que tambien estara a disposicion de sus clientes a traves de la red (Rhineland, Erwin y Putnam, 1997).
Seguir a un importante cliente en su aventura internacional.	En la actualidad presenciamos en las grandes consultoras un proceso semejante al sucedido años atras con las agencias publicitarias. Dichas consultoras se han visto obligadas a entrar en Internet para seguir a sus clientes en su acceso al nuevo canal.
Reduction de costes.	Este es uno de los grandes atractivos de la red, sobre todo, la reduction de costes de transaction del que pueden beneficiarse tanto las empresas como sus clientes.
Vocation Internacional de sus directivos.	Vocation de los directivos hacia las nuevas tecnologias.

CUADRO 3  
Limitaciones

5

INTERNACIONALIZACION	INTERNET
Dificultades Financieras.	La presencia de una empresa en Internet exige por parte de esta una inversión inicial significativa, asociada al alto coste de las aplicaciones y de las telecomunicaciones (The eCom- merce Analyst, 1999).
Actitud mental desfavorable de la alta dirección.	Es necesario tener el apoyo de la alta dirección. Cuando una empresa ha obtenido éxito utilizando los canales tradiciona- les, es normal que sus directivos no estén motivados a desa- rrollar estas nuevas vías (Dutta y Segev, 1999).
Dificultad para identificar oportunidades en mercados exteriores.	Dificultad de acceso de los empresarios a cierta información sensible para la toma de decisiones, como el número de usuarios por país, etc (The eCommerce Analyst, 1999).
Falta de familiaridad de los directivos con culturas y formas de hacer negocios en otros países.	Internet ha supuesto un cambio en la forma de hacer negocios. No todos los directivos están familiarizados con estas nuevas prácticas (Burgess y Cooper, 2000)
Exceso de burocracia y consumo de tiempo directivo.	Altos costes de mantenerse puestos al día en las últimas tec- nologías tanto la dirección como los empleados (The eCommerce Analyst, 1999).
Problemas de selección de distribuidores fiables y de otros medios de distribución.	La seguridad en Internet es uno de los grandes problemas que tiene hoy día la Red. Para las pequeñas y medianas empresas es aun más difícil luchar contra el fraude de las tarjetas de crédito (The eCommerce Analyst, 1999).
Dificultad de encontrar, interpretar y recopilar las regula- ciones gubernamentales relevantes.	No existe una legislación internacional que regule la Red. Lo cual puede suponer una gran inseguridad para el comer- cio internacional dentro de la misma (The eCommerce Analyst, 1999).
Adaptación y suministro de los productos exportables.	No todos los productos son igualmente susceptibles de ser distribuidos a través de Internet. Los bienes intangibles, servicios e información, son más fáciles de distribuir on-line que los bienes tangibles.
Existencia de fuertes competidores extranjeros. Falta de personal cualificado.	En Internet competimos sobre una base mundial. Este es uno de los grandes problemas. Existen muy pocos expertos en las tecnologías de las comunicaciones. Por otro lado, a las pequeñas y medianas empresas se les unen las dificultades para retener a su personal cualificado (The eCommerce Analyst, 1999).
Escasa dimensión de la empresa.	La mayoría de las empresas españolas están catalogadas como PYMES, lo que implica una serie de problemas por su reducido tamaño, como son la falta de recursos y de finan- ciación.

La entrada de una empresa en los mercados exteriores es un tema que ha sido profundamente ana- lizado por la literatura. Por otra parte, el proceso de internetización no ha sido tan profusamente analizado. Sin embargo, es posible encontrar algún estudio como el efectuado por Brooks y Cantrell (2000a) estos autores desarrollan un modelo en el que explican las previsible fases del proceso de internetiza- ción para un modelo de negocio llamado "e-market", dicho negocio se caracteriza por facilitar las tran- sacciones entre compradores y vendedores a través de una plataforma común en Internet (Brooks y Cantrell, 2000b), quedando, por tanto, incluido dentro del concepto e-business. Su evolución consiste en un proceso de cuatro etapas, las cuales podemos relacionar con las fases de la internacionalización de la empresa. Del mismo modo, Sanchez y Ongallo (2001) señalan cuatro fases en la adaptación de las empresas a esta nueva situación. En el Cuadro se recogen de forma resumida las fases del proceso de internacionalización y de internetización (según Sanchez y Ongallo, 2001; y Brooks y Cantrell, 2000) señalando las similitudes más relevantes entre las mismas.

En nuestra opinion, la entrada en los mercados internacionales y la entrada en Internet de las empresas son dos procesos semejantes. Es mas, en ocasiones son solo uno. Las empresas al entrar en Internet, debido a la naturaleza abierta de la red, estan en contacto directo con consumidores de otros lugares geograficos. De modo que, Internet puede ser utilizado como un modo de penetration en los mercados internacionales (Cateora y Graham, 2000).

## CUADRO 4

## Fases

INTERNACIONALIZACION	INTERNET	
	Sanchez y Ongallo (2001)	Brooks y Cantrell (2000)
<p><b>Entrada Inicial:</b> En esta fase las empresas se caracterizan por una <i>total falta de experiencia</i> en los mercados internacionales. La empresa se apoya en su posicion nacional para competir internacionalmente.</p>	<p><b>Experimentos con Internet:</b> En esta fase, la empresa coloca su pagina web en Internet por <i>cuestión de imagen y de moda</i>. Es un efecto de mimetismo detras del cual muy pocas veces hay una estrategia definida.</p>	<p><b>Proliferation:</b> Esta fase se caracteriza la explosion de un gran numero de mercados y negocios. Las empresas entran en el comercio electronico atraídas por las potenciales ganancias, bajo la suposicion de que para los primeros entrantes en el comercio electronico sera mas fácil conseguir una masa critica que le llevara a una posición dominante de su mercado. El resultado es la proliferacion de un gran numero de <i>organizaciones relativamente simples</i> desde el punto de vista de su funcionalidad y su orientation.</p>
<p><b>Expansion del mercado local:</b> Una vez que la empresa ha establecido en una serie de mercados exteriores, comenzara a <i>buscar nuevas direcciones para crecer y expandirse</i>. La atencion de la empresa se centra en identificar oportunidades en los mercados donde esta ya establecida. Respecto a las decisiones claves, las empresas estan centradas en el <i>desarrollo de productos que prometen un crecimiento del mercado</i>. Se toma en consideration la adaptation y modificacion de productos, así como la creation o adquisicion de nuevas marcas.</p>	<p><b>Modificacion de los Departamentos relacionados con Internet:</b> Si la pagina web esta bien orientada al cliente, se establecera un cambio en los departamentos que reciban y procesan la information de este nuevo canal. No se trata solamente de hacer marca con la pagina, sino de convertir al cliente en el centro de todo el proceso. <i>Se realiza un marketing individual</i> gracias a la gran cantidad de information adquirida y al uso que puede hacer con ella.</p>	<p><b>Expansion:</b> Continúa la lucha por lograr una masa critica. El objetivo es <i>aumentar el mercado y lograr acceder a economías de escala</i>. Los metodos incluyen <i>ampliar la gama de producto</i> y aumentar la funcionalidad incorporando servicios que favorezcan las transacciones. <b>Consolidation:</b> quien consiga la suficiente masa critica se <i>consolidara en el mercado</i>, continuando con exito su estrategia de expansion. Sin embargo, quien no consiga obtener dicha masa se vera obligado a buscar alianzas y colaboraciones con otros participantes para mantenerse en los mercados. Logrando así, de alguna forma, la adquisicion de una ventaja competitiva, difícilmente imitable.</p>
<p><b>Rationalization global:</b> El objetivo es consolidar la expansion, mejorando la coordination y la integration de las operaciones en más de un país, para aprovechar las potenciales sinergias. El desarrollo de la estrategia y la asignacion de recursos se realiza sobre una base global. Se adopta una orientation global que combina mejorar la <i>eficiencia</i> de las operaciones con mejorar la <i>busqueda de oportunidades</i> de expansion.</p>	<p><b>Cambio de la estructura de valor:</b> Hasta ahora la empresa se ha visto a sí misma como un grupo de departamentos unidos, que en conjunto logran un aprobado. Los mercados son transparentes y las empresas sólo van a ser capaces de sobrevivir en aquellas funciones en las que tengan experiencia y conocimientos. Es el momento de analizar toda la estrategia de la empresa y elegir un nuevo rumbo. <i>Se estudia el centro de la empresa</i>, aquello en lo que de verdad se destaca y el resto se confia a empresas especialistas en estas funciones. La direction tiene que tomar la decision de concentrarse en una sola actividad. <b>Alianzas:</b> La actividad seleccionada no es sólo util para la propia empresa, sino para otras empresas que se van a beneficiar de ella.</p>	<p><b>Colaboracion:</b> una vez que cada mercado, cada empresa, encuentra una ventaja competitiva perfectamente sostenible se llega a esta fase. Debe seguir buscando nuevas oportunidades, sin embargo, el objetivo ahora es la colaboracion entre los mercados para incrementar la <i>eficiencia</i> y la <i>flexibilidad</i> de sus participantes.</p>

Los diferentes modos de penetración en los mercados internacionales pueden ser caracterizados en función de varios factores como son: compromiso de recursos, asunción de riesgos, control de actividades y flexibilidad del mercado. En este sentido, la opción de utilizar Internet como medio de penetración supone un reducido compromiso de recursos, en comparación con otras opciones. La reducida inversión hace que el riesgo que asume la empresa sea menor, por ello dicha opción es especialmente viable para las PYMES, dada su menor facilidad de acceso a los recursos. La empresa que opera en Internet lleva a cabo una estrategia de diversificación. Opera en un elevado número de mercados, debido a la propia naturaleza de la red.

Por otra parte, la empresa tiene un amplio control sobre las actividades y sobre el plan de marketing. Así puede controlar el precio al que vende sus productos, la marca, el envasado, garantías, servicios post-venta, etc. La única actividad que quedaría fuera del mismo sería la distribución física, y solo en el caso de que dichos productos tuviesen un carácter tangible. Para los productos intangibles, como los servicios, y sobre todo la información, todas las actividades serían controladas.

Este mayor control de todo el proceso supone una fuerte ventaja para las empresas envueltas en el comercio electrónico, no solo por la posibilidad de acceder a unos mayores beneficios, sino también a una mayor experiencia. La empresa gana en experiencia porque se encuentra en contacto directo con sus clientes. Es precisamente, este mayor contacto con los clientes una de las mayores fuentes de valor para la empresa que realiza comercio electrónico (Mahadevan, 2000)

En resumen, Internet es un nuevo entorno donde se han adentrado multitud de negocios, debido a su novedad esta rodeado de gran incertidumbre. La empresa deberá tener en cuenta esta incertidumbre a la hora de tomar decisiones. Un proceso semejante lo encontramos en la internacionalización de la empresa, que de igual forma implica la entrada en un entorno desconocido. Sin embargo, la empresa, en la medida que va adquiriendo experiencia cambiará su modo de actuación comprometiendo más con los mercados exteriores. De forma paralela, pensamos que las empresas cambiarán su comportamiento en Internet a medida que adquieran un mayor conocimiento sobre la red. De esta forma, el compromiso de la empresa con los mercados exteriores se mide a través de la propensión exportadora, además, existen otras variables como la inversión de la empresa en esos mercados que están relacionadas con dicho compromiso. Por tanto, de modo similar, proponemos medir el compromiso con Internet a través de la propensión internetizadora, que no es más que el porcentaje de las ventas conseguidas en Internet sobre las ventas totales. Así mismo, dicho compromiso en Internet también debe estar relacionado con la inversión que se realice en dichas actividades.

El análisis crítico y exhaustivo de la literatura en relación a los procesos de internacionalización y de internetización, y dados los objetivos perseguidos en el presente trabajo nos han llevado al planteamiento de las siguientes proposiciones:

*H1: Planteamos que el proceso de internacionalización, medido a través de los clientes internacionales tiene relación con el proceso de internetización, medido este mediante el porcentaje de ventas en Internet.*

*H2: Variables como el Sector, el Tamaño y los Objetivos son condicionantes del proceso de internetización.*

### 3. ANALISIS EMPIRICO SOBRE EMPRESAS CON PRESENCIA EN INTERNET Y COMPROMISO CON E-COMMERCE Y METODOLOGIA SEGUIDA.

Con la intención de alcanzar los objetivos anteriormente marcados y verificar las proposiciones planteadas hemos llevado a cabo un análisis sobre los datos aportados por el siguiente colectivo empresarial. Hemos partido de una investigación empírica realizada por la Asociación Española de Comercio Electrónico que junto con el Ministerio de Ciencia y Tecnología ha elaborado el Tercer Estudio sobre Comercio Electrónico en España, con datos del 2000 y mediante 1700 entrevistas telefónicas asistidas

por ordenador y cuestionarios estructurados. Se parte de una poblacion total de 201.373 empresas de los siguientes sectores: editorial, medios de comunicacion, informatica, banca/servicios financieros, seguros, automocion, distribucion/minoristas, gran consumo y servicios. Estas 1700 entrevistas suponen un error estadístico del 2,4% para un nivel de confianza del 95,5% y una distribucion poblacional de  $p=q=50$ .

Un analisis realizado sobre tablas de contingencia así como sobre el coeficiente de Pearson, nos permite tener un primer conocimiento acerca de la poblacion objeto de estudio, lo cual a su vez nos servira de base para la realizacion del analisis multivariante, concretado, principalmente, en pruebas de ji-cuadrado y analisis factorial de correspondencias.

En este sentido, del total de la poblacion se percibe, que solo un porcentaje relativamente pequeno, un 30% aproximadamente, reconoce tener presencia en la Red, lo que se traduce en unas 593 empresas, que son nuestra poblacion objeto de estudio. Evidentemente dicha presencia no es homogenea, sino que se encuentra afectada por las areas geograficas. Así las firmas con presencia en Internet se encuentran mas concentradas en Madrid y Cataluna. Por otra parte, aun cuando la variable geografica parece tener una gran importancia, sin embargo, tal y como se puede deducir de los datos mostrados en la Cuadro 5, son las diferencias sectoriales las que se encuentran en la base de este comportamiento diferenciador.

CUADRO 5  
Porcentaje de empresas con pagina web por sector

	%
Seguros	90.9
Informatica	89.6
Medios de comunicacion	75.4
Servicios financieros	74.5
Editorial	70.9
Automocion	39
Gran consumo	34.2
Servicios	34
Distribucion	23.8
Promedio	32.4

Por tanto, por sectores, las mayores diferencias las encontramos entre el sector seguros e informatica (con un 90% aproximadamente de presencia) frente a distribucion minorista (23,8%). Estudios anteriores muestran que el sector de actividad es una variable que condiciona el tamaño y los resultados que alcanzan las empresas, por ello no es sorprendente el comprobar que el mayor número de ellas con presencia en Internet son aquellas que tienen un mayor tamaño, medido este por el número de empleados (concretamente son las que oscilan entre 50 y 200 empleados). Por tanto, este analisis nos permite deducir que el tamaño de la empresa o dimension empresarial repercute directamente en una mayor implantation o compromiso con el comercio electrónico.

A su vez, dentro de aquellas empresas que tienen presencia en Internet, las que realizan comercio electrónico, lo tienen como objetivo prioritario, el panorama sectorial que muestran es diferente. Es decir, mientras que uno de los sectores con mayor presencia en Internet viene dado por el sector informático, sin embargo el que realiza mayor comercio electrónico viene dado por el de las editoriales, lo cual no esta exento de logica, ya que por la propia naturaleza del sector, se presta a que mediante la web no solo se realice publicidad o atencion al cliente sino que se materialice la venta. Es verdad, que otros como el de automocion es mas propenso a utilizar la publicidad para estar en contacto con el cliente e informarle de las ofertas que la empresa posee, sin embargo a la hora de realizar la venta final es el concesionario el que la materializa.

En este sentido, los objetivos que persiguen con su Web las empresas con presencia en Internet son de muy diversa indole, tal y como se puede apreciar en la Cuadro 6. Dentro de ellos, el mas importante es hacer publicidad (78,3% de las empresas lo consideraron prioritario) seguidos de informacion de productos, captacion de clientes y atencion al cliente (todos ellos por encima del 50%). Sin embargo, un analisis mas profundo de estos objetivos nos permiten poner de manifiesto que los mismos varfan por sectores. De esta forma, para el sector editorial el prioritario serfa vender, mientras que para seguros es la captacion de clientes, corroborando la importancia del sector como condicionante del comportamiento en Internet del conjunto empresarial.

CUADRO 6  
Principales objetivos de la web en Internet

	%
Hacer publicidad	78.3
Informacion de productos	68.2
Captacion de clientes	58.4
Atencion al cliente	54.5
Transmitir imagen tecnologica	42.2
Vender	33.5
Recibir pedidos	26.2
Reduccion de costes	14.4
Otros	1.8

Es facil comprobar que de las variables analizadas, tanto tamano como sector son condicionantes del comportamiento, asf como el objetivo que la empresa se marca, pues no es otra cosa que el motivo principal que le lleva a operar en un mercado de mayor envergadura y dimension. Profundizando un poco mas en el conocimiento de este colectivo a traves de la variable temporal, podemos comprobar como el mayor tanto por ciento de empresas que realizan comercio electronico, llevan realmente menos de 6 meses operando en la Red, lo cual nos hace ser cautos en la extension de las conclusiones al tratarse de un asunto de muy reciente desarrollo.

En cuanto al nucleo central que aquf nos ocupa, como es el impacto de las operaciones realizadas en la Red sobre la internacionalization de las empresas, nos hace centramos en detectar cual es la implication en los mercados internacionales de estas empresas que con presencia en Internet, realizan comercio electronico. Para ello, nos hemos basado en la naturaleza de los clientes, identificando que para el 71 % de estas empresas tienen clientes nuevos solo por el mero hecho de tener pagina web.

A su vez, dentro de estos nuevos clientes, para el 51% de las mismas los clientes son extranjeros, aunque solo el 19% reconoce que dichos clientes suponen mas de un 10% del volumen total del negocio. Por lo cual, el paso siguiente serfa analizar cuanto representa el nivel de compromiso que las empresas tienen en Internet.

En cuanto a la forma de medir el nivel de compromiso en Internet, nos vamos a centrar en el tanto por ciento de ventas conseguidas en la Red con relation a las ventas totales, de donde se obtiene que para el 63,5% de las empresas con presencia en Internet, sus ingresos procedentes del e-commerce son menores al 10%. Por tanto, un elevado porcentaje de empresas obtienen una proportion muy pequena de sus ingresos a traves del comercio electronico. Una razon a estas cifras puede encontrarse en la juventud de este fenomeno que aun no esta muy afianzado en Espana, unido a las reticencias de muchos de los clientes potenciales que no encuentran el medio de pago demasiado seguro.

Una vez efectuado el analisis descriptivo de la poblacion objeto de nuestro estudio, procedemos a corroborar las proposiciones planteadas en el apartado anterior. Previamente realizamos una tabla de

contingencia entre las variables sector de actividad y existencia de pagina Web. Los resultados muestran que los sectores que alcanzan un porcentaje superior al 50% son los siguientes; medios de comunicacion, informatica, banca/servicios financieros y seguros.

Seguidamente, analizaremos si existe asociacion entre el sector de actividad al que pertenece la empresa y la existencia de pagina Web. Para probar la relacion planteada, emplearemos la prueba ji-cuadrado. Teniendo en cuenta los niveles de significacion obtenidos y que el porcentaje de casillas que tienen una frecuencia esperada inferior a 5 es menor al 20%, aceptamos que existe relacion entre ambas variables. Posteriormente, comprobamos la direccion e intensidad de la relacion, Visauta Vinacua (1997) (ambas variables, sector y existencia de pagina Web son nominales). El nivel de significacion alcanzado nos permite establecer que las conclusiones a las que lleguemos pueden ser aceptadas.

Al tomar como variable dependiente el sector de actividad y su inverso, es decir, siendo la variable dependiente la existencia de pagina Web, los valores indican que ninguna presenta una especial relacion de causalidad sobre la otra dados los valores alcanzados en las pruebas Lambda, Tau de Goodman y Kruskal. Por tanto, es cierto que existe relacion entre ambas variables, pero seria arriesgado concluir que una de ellas influya mas intensamente que la otra. Se realiza ademas de las pruebas anteriores, otra medida para mostrar la intensidad de la relacion (coeficiente de contingencia). Los resultados muestran de nuevo que la intensidad de la relacion es discreta.

Ya que se demuestra la relacion entre estas dos variables, realizamos un analisis de correspondencias para observar como se relacionan entre si sus distintas categorias. Los resultados indican que los sectores que se relacionan con la existencia de pagina Web son: informatica, editorial, automocion y servicios. Del mismo modo aquellos que no tienen pagina Web se relacionan con: gran consumo y distribucion. Por otra parte, existe un grupo de sectores, concretamente medios de comunicacion, banca y seguros, que se encuentran muy alejados de ambos grupos, por tanto no es posible relacionarlos con ninguno de ellos.

Estos mismos analisis se efectuan para las variables sector de actividad y e-commerce. La tabla de contingencia muestra que unicamente el sector editorial se situa por encima del 50%, seguido de banca/servicios financieros. El resto de sectores no llegan a dicho porcentaje, siendo el sector medios de comunicacion el que menor proporcion alcanza. Curiosamente este sector presenta un elevado porcentaje de empresas con pagina Web (68,8%), sin embargo el numero de ellas que realizan comercio electronico es sorprendentemente bajo.

De nuevo, y para probar la existencia de relacion entre las variables, se efectua la prueba ji-cuadrado. Concluyendo, dado el valor alcanzado y que el numero de casillas con frecuencia menor a 5 es inferior al 20%, que existe relacion entre ambas variables. Seguidamente procedemos a efectuar un analisis que nos permita comprobar la intensidad y la direccion de la relacion. Los valores alcanzados en las pruebas Lambda, Tau de Goodman y Kruskal son inferiores a 0,05. Por tanto, al tomar la variable sector de actividad como dependiente y su inverso, es decir, la variable e-commerce como dependiente los resultados muestran que la intensidad de la relacion vuelve a ser discreta. En definitiva, esto nos lleva a concluir de nuevo que aun existiendo relacion entre dichas variables seria arriesgado concluir que una de ellas influya mas intensamente que la otra.

Posteriormente, se efectua un analisis de correspondencia entre ambas variables. Los resultados muestran que las empresas que tienen e-commerce son aquellas que pertenecen a los sectores: editorial, seguros, automocion y servicios. Por otra parte, aquellas que no tienen e-commerce se relacionan con los sectores, medios de comunicacion, gran consumo, distribucion/minoristas e informatica. Por ultimo, el sector banca/servicios financieros queda muy alejado y por tanto excluido de ambos grupos.

Por ultimo, se efectua un analisis de correspondencias multiple dentro de las empresas que realizan E-Commerce, entre porcentaje de ventas en Internet respecto al total de ventas (propension internetizadora), sector y numero de clientes internacionales, de donde hemos obtenido los siguientes resultados. En primer lugar, que los sectores de gran consumo y servicios se relacionan con aquellas empre-

sas que tienen un tanto por ciento de clientes internacionales superiores al 50%. Por otro lado, el sector seguros y automoción se relacionan claramente con aquellas empresas que no tienen clientes internacionales. Mientras que el sector de informática se relaciona con aquellas empresas que como máximo tienen un 10% de clientes internacionales. En relación, al tanto por ciento que representan las ventas en Internet se pone de manifiesto que el grupo de empresas más internacionales tienen un compromiso en Internet que oscila en un 26% y un 50% en cuanto a las ventas en Internet respecto a las ventas totales.

#### 4. CONCLUSIONES

Tal y como se puede deducir del análisis de resultados así como de las respuestas dadas por las empresas entrevistadas, Internet es considerada como una importante vía en cuanto al desarrollo del negocio. A modo de resumen, las conclusiones más evidentes que se deducen del estudio son las siguientes:

Un pequeño número de empresas tienen en España presencia en la Red, la misma no es homogénea, sino que está centrada en Madrid y Cataluña. Sin embargo, las disparidades sectoriales las que introducen más diferencias. También el tamaño es una variable que se encuentra en la base de las mismas.

Aun cuando se considera que las ventajas de Internet afectan tanto a grandes como a medianas y pequeñas empresas, serán estas últimas las grandes beneficiarias. Ya que la inversión necesaria para acceder a dicha actividad es comparativamente baja, frente a otras estrategias de crecimiento. Por ejemplo, Internet es un modo de entrada en los mercados exteriores, para el que se requiere una menor inversión y por tanto son las PYMES las que mejor se pueden beneficiar de los procesos de internetworking que las lleva a la internacionalización. Ya que como muestran los datos un elevado tanto por ciento de empresas tienen nuevos clientes solo por el hecho de tener página Web y de ellos un elevado porcentaje son extranjeros.

Ambos procesos, internacionalización y entrada en Internet presentan fuertes similitudes en cuanto a motivos, limitaciones y fases. Sin embargo, dada la juventud de los procesos de internetworking no existen todavía estudios suficientes para analizar el problema, que sin duda es complejo pero no por ello menos interesante.

#### 5. LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

Estamos ante una importante limitación al operar con un determinado número de variables, que son las suministradas por el estudio de la Asociación Española de Comercio Electrónico. Nos referimos al hecho de no contar con información relativa a la formación de los directivos o los responsables de desarrollar el negocio a través de Internet, utilizando únicamente variables de carácter cuantitativo y, más concretamente, ventas en Internet respecto a ventas totales de la empresa. Una futura investigación interesante será utilizar otro tipo de variables para medir el compromiso en Internet así como el compromiso en los mercados internacionales, pues solo nos hemos limitado al número de clientes internacionales.

En segundo lugar, estamos operando con el colectivo de los sectores a los que se reduce el estudio, así como al 32,4% de empresas de entre las entrevistadas que son las que realizan comercio electrónico.

#### BIBLIOGRAFIA

- ABOLHASSANI, M. (2000): "Reviewing the Requirements of Traditional E-Commerce", Working Paper, <http://www.e-global.es/libros.html>
- APT Strategies (1996): "Market Research, Corporate Marketing and Strategies Internet Business Study", December en Burgess L. and Cooper J., 1999. *E-Commerce: A Report on Emerging Business*

- Models*, Working Paper, School of Information Technology and Computer Science. University of Wollongong, Australia.
- ASOCIACION ESPAÑOLA DE COMERCIO ELECTRONICO (2000): "Tercer Estudio sobre el Comercio Electronico en Espana", [www.aece.org](http://www.aece.org)
- ASOCIACION ESPAÑOLA DE COMERCIO ELECTRONICO (2001): "Resumen del Cuarto Estudio sobre el Comercio Electronico en Espana", [www.aece.org](http://www.aece.org)
- BLODGET, H. (1999): "The Epicenter: Convergence is the key Concept". Report by Merrill Lynch on E-Commerce, Merrill Lynch&Co. Global Securities Research & Economics .
- BLODGET, M., PIGNEUR, Y., y SEGEV, A. (1996), "On the Road of the Electronic Commerce: a Business Value Framework, Gaing Competitive Advantage and Somer Research Issues", *The Fisher Centre for Information Technology and Management*. (URL: <http://www.stem.nyu.edu/~mbloch/docs/road-tec/ec.htm>) en Burgess L. and Cooper J., 1999. *E-Commerce: A Report on Emerging Business Models*, Working Paper, School of Information Technology and Computer Science. University of Wollongong, Australia.
- BOCK, W. y SENNE, J. (1996): "Cyber Power for Business: How to Profit from the Information Superhighway", Career Press, New Jersey.
- BROOKS, J. D. y CANTRELL, S. (2000a): "Understanding e-Markets", *A Research Note de Andersen Consulting Institute for Strategic Change, Issue Five*.
- BROOKS, J. D. y CANTRELL, S. (2000b): "Developmental Phases of the B2B e-Market Space", *A Research Note de Andersen Consulting Institute for Strategic Change, Issue 7*.
- BURGESS, L. y COOPER J., (2000): *E-Commerce: "A Report on Emerging Business Models"*, Working Paper, School of Information Technology and Computer Science. University Of Wollongong, Australia.
- CATEORA, P. R. y GRAHAM, J. L. (2000): *Marketing Internacional*, Ed Irwin McGraw-Hill, Mexico.
- DALTON, D. (1999) "Is E-Business for you?", *Strategic Finance*, Montvale, March.
- DUTTA, S. y SEGEV, A. (1999): "Business Transformation on the Internet", Working Paper 98-WP-1035, [http://www.e-global.es/libros\\_001.htm#2](http://www.e-global.es/libros_001.htm#2)
- E-Business Learning Center (2000), *The Basics*, 01 Junio en <http://www.darwinmag.com/learn/ebusiness/basics.html>
- ERWIN, B., MODAL, M. y JOHNSON, J. (1997): "Comercio Electronico y Estrategias Tecnologicas. Analisis del Impacto del Comercio Electronico Negocio a Negocio. Compras por el Cuarto Canal". *The Forrester Report*, Vol. 1, N° 2.
- FERGUSON, M. (1999): "Revenue collection via the Internet Transaccion Cost Components", Working Paper, School of Computer Science, University College, UNSW, Australian Defence Force Academy. [http://www.e-global.es/libros\\_001.htm#4](http://www.e-global.es/libros_001.htm#4)
- FORRESTER FINDINGS INC. (2001), "Internet Commerce", <http://www.forrester.com/ER/Press/FonFind/0,1768,0,00.html>
- HO, J. (1997): "Evaluating the World Wide Web: A Global Study of Commercial Websites", *Journal of Computer Mediated Communication* 3(1) June.
- HOFFMAN, D. y NOVAK, T. P. (1996): "Marketing in hipermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations", *Journal of Marketing*, Vol. 60, Iss. 3.
- HOFFMAN, NOVAK y CHATTERJEE (1995): "Commercial Scenarios for the Web: Oportunities and Challenges", *Journal of Computer Mediated Communications, Special Issue on electronic Commerce*, 1 December [www.ascusc.org/jcmc/voll/issue3/hoffman.html](http://www.ascusc.org/jcmc/voll/issue3/hoffman.html)
- HUTCHINSON, A (1997): "E-Commerce: Building a Model", *Communications Week*, March.
- Instituto Espanol de Comercio Exterior (1999) "Estrategia y Gestion del Comercio Exterior", *Curso Superior*, pp. 369-418.
- JONES, Q. (2000): "Time to Split, Virtually: Expanding Virtual Publics Inco Vibrant Virtual Metropo- lies", *Proceedings, 33° Hawaii International Conference on System Science*, [http://www.e-global.es/libros\\_001.htm#2](http://www.e-global.es/libros_001.htm#2)
- KARPINSKI, R. (1999): "Web Transforms Business: E-Commerce pioneers say online participation is critical to success", *Internetweek*, April, 5.
- KEEN, P. (1999): "Business re-model", *Computerworld*, Framingham, July, 12 en.
- LAWRENCE, E., CORBITT, B., TIDWELL, A., FISHER, J. y LAWRENCE, J. (1998): "Internet Commerce: Digital Models for Business", John Wiley & Sons, Brisbane.

- MAHADEVAN, B. (2000): "Business Models For Internet-Based E-Commerce: An Anatomy", *California Management Review*, Vol. 42, N° 4, Summer, pp. 55-69.
- MALONE, THOMAS, W. (1995): "Inventing the Organizations of the 21<sup>st</sup> Century: Control, Empowerment, and Information Technology," presentation for the Harvard Business School Colloquium, Multimedia and the Boundary less World (November 16-17) en Hoffman D, y Novak T P (1996) *Marketing in hipermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations*, Journal of Marketing, Vol. 60, Iss.3.
- MORETON, R. y CHESTER, M. (1996): "Transforming the Business: the IT contribution", McGraw-Hill, London.
- RHINELANDER, T., ERWIN, B. y PUTNAM, M. (1997): "Comercio Electronico y Estrategias Tecnologicas. Analisis del Impacto del Comercio Electronico Negocio a Negocio. Compras por el Cuarto Canal". *The Forrester Report*, Vol. 1, N° 3.
- RODRIGUEZ ARDURA, I. (2000): *Marketing Com*, Ediciones ESIC.
- SANCHEZ SERRANO, J. y ONGALLO CHANCLON, C. (2001): "E-Business, E-Commerce y la Nueva Economic: Una Prospectiva", *Actas XI Jornadas Hispanolusas*.
- SCHMID, B. y SCHUBERT (1997): "Web Assessment: A model for the Evaluation and the Assessment of Successful Electronic Commerce Applications", *International Journal of Electronic Markets*, 7(3).
- SELZ y SCHUBERT (1997): "Web Assessment: A model for Evaluation and Assessment of Successful Electronic Commerce Applications", *International Journal of Electronic Markets*, 7 (3).
- TIMMERS, P. (1998): "Business Models for Electronic Markets", *Electronic Markets*, Vol. 8, N° 2.
- VENKATRAMAN, N. y HENDERSON, J (1998): "Real Strategies for Virtual Organising", *Sloan Management Review*, Cambridge, Fall.
- VIEHLAND, D. (1999): "Electronic Commerce Changes Business", *Chartered Accountants Journal of New Zealand*, Wellington, June.
- VISAUTA VDNACUA, B. (1997): Analisis estadístico con Spas para Windows, Ed. McGraw-Hill, Madrid.
- WARD, M. R. y LEE, M. J. (1999): "Internet Shopping, Consumer Search and Product Branding", *Journal of Product and Brand Management*, July.
- WATSON, R., BERTON, P., PITT, L. y ZINKHAN, G. M.(1999): "Electronic Commerce: The Strategic Perspective", *Harcourt Brace College Publishers*.