

# EL IMPACTO DEL E-BUSINESS SOBRE LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

---

ROSARIO GARCÍA CRUZ<sup>1</sup>  
DOLORES AMODEO GARCÍA  
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 éstas se ha hecho en el colectivo objeto de estudio por lo que las conclusiones se encuentran limitadas a este.*

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

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

## 1. INTRODUCCIÓN

Es una realidad que la aparición de Internet y los nuevos servicios on line han sido el detonante de una transformación radical no sólo de las empresas y de la forma de realizar los negocios sino también de los hábitos de vida e incluso la educación; es decir que los cambios no sólo 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

---

<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.

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 sólo 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 aún 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 aportara 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. ANÁLISIS DE LA LITERATURA CENTRADA EN EL IMPACTO DEL E-BUSINESS Y EN LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN**

Tradicionalmente las empresas han operado en su entorno doméstico y en un entorno internacional, actualmente también trabajan en un nuevo entorno virtual o hipermediático (Hoffman y Novak, 1996). Dicho entorno ha sido creado por el desarrollo vertiginoso de las telecomunicaciones en todo el mundo, y más 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 está 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 ésta mucho más transparente (Sánchez y Ongallo, 2001)

El nuevo entorno hipermediático de la World Wide Web podemos definirlo como una red de computadoras que nos proporcionan contenidos hipermediáticos (contenidos multimedia conectados por hipervínculos) (Hoffman y Novak, 1996). A este concepto debemos añadirle la característica 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 está en contacto con información suministrada 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 también 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 están presentes en la red, la cantidad de usuarios y, lo que es más importante para nosotros, un continuado incremento del comercio. En España el comercio electrónico generó en 1997 unos 800 millones de pesetas, en 1998 supuso unos 3.400 millones, en 1999 alcanzó los 11.951 millones de pesetas, y en el pasado año 2000 el comercio electrónico generó en España 34.000 millones de pesetas. Lo que supone que en sólo tres años la cifra de negocio se ha multiplicado por 42.5(AECE, 2001). En Estados Unidos se espera que en el 2001 el comercio electrónico alcance los 864 millones de dólares, para el 2002 unos 1.495 millones de dólares, en el 2003 las cifras ascienden al 2.187 millones de dólares, y en el 2004 se prevé 3.189 millones de dólares. Para la Unión Europea, el comercio electrónico espera facturar durante el 2001 unos 194 millones de dólares, en el 2002 unos 422 millones, para el 2003 llegaríamos a los 853 millones de dólares y para el 2004 a los 1.533 millones de dólares. En resumen, a nivel mundial en el 2001 el comercio electrónico moverá 1.233 millones de dólares, durante el 2002 la facturación ascenderá a 2.231, en el 2003 alcanzaremos los 3.979 millones de dólares y en el 2004 la cifra sobrepasará los 6.500 millones de dólares (Forrester Findings, 2001).

Segundo, como argumenta Malone (1995), el mercado prefiere el comercio electrónico descentralizado, una red abierta como Internet. Una característica a destacar del ciberespacio es su estructura descentralizada; nadie lo gobierna. Cada red que participa gestiona sus recursos y los de sus usuarios, y resuelve localmente sus problemas técnicos y financieros. Posiblemente sea la primera experiencia “real” de anarquía, 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 países.

Tercero, la World Wide Web representa el mayor contexto hipermediático 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 hipermediático, un nuevo entorno, rodeado de incertidumbre. Dicha incertidumbre afectará a las decisiones de las empresas, modificando sus alternativas, sus formas de hacer negocios y su organización para adaptarse al nuevo escenario (Burgess y Cooper, 2000; Venkatraman y Henderson, 1998).

EL IMPACTO DEL E-BUSINESS SOBRE  
LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Cuarto, la Web proporciona un canal eficaz para la publicidad e incluso para la distribución directa de ciertos productos o servicios. Su eficacia no es homogénea para todos los sectores, empresas o productos, sino que existen diferencias. Ward y Lee (1999) examinan el uso de las marcas en Internet, llegando a la conclusión de que los internautas menos experimentados prefieren adquirir por la red productos de marcas conocidas, siendo más sensibles a la publicidad desplegada por éstas en la red. Por otro lado, los internautas más experimentados prefieren disponer de más información acerca de los productos, no siendo tan importante la marca.

Dado este nuevo entorno hipermediático, se han generado una gran diversidad de modelos de negocios diferentes para la adaptación de los mismos a Internet. Burgess y Cooper (2000), realizan una recopilación de toda las tipologías de modelos propuestos en la literatura, la misma se encuentra recogida en el Cuadro 1. Estos autores llegan a la conclusión de que existen dos grandes tipos de negocios en Internet: una primera clase que representa una extensión o adaptación 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: Clasificación de Modelos de Negocios (Burgess y Cooper,1999)

Año	Autor	e-shop	e-procurement	e-auction	e-mall	Mercados para terceros	Comunidades Virtuales	Proveedores de la cadena de valor	Integradores de la Cadena de Valor	Plataformas de Colaboración	Intermediarios de Información	Apoyo a Clientes	Suscripción	Marcas
1995	Hoffman, Novak y Chatterjee	X	X		X	X		X			X			
1996	APT Strategies	X				X					X	X	X	X
1996	Bloch, Pigeur y Segev	X	X			X		X		X	X	X		X
1996	Bock & Senn	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	Blodget	X	X			X		X			X		X	
1999	Karpnski		X					X		X	X	X		
1999	Keen									X	X		X	
1999	Viehlend	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 más 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 términos 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; Sánchez y Ongallo, 2000; Rhinelander, 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 aún no han sido suficientemente analizados. Respecto a las consecuencias de Internet sobre el marketing internacional están aún 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 Grahan, 2000), ya que el carácter abierto de la red supone entrar en contacto directo con consumidores situados en otros países.

La Internacionalización 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 internacionalización 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 ésta pretende explotar oportunidades de negocios situadas en un nuevo entorno (Hoffman y Novak, 1996).

El análisis de la literatura existente sobre el proceso de internacionalización 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
Saturación del Mercado	En Internet tenemos un rápido acceso a un mercado de ámbito mundial. El comercio electrónico ofrece numerosas oportunidades, ofreciendo a PYMES la posibilidad de acceder a mercados que serían impenetrables por vías off-line (The eCommerce Analyst, 1999). Además, el crecimiento de los usuarios de Internet está por encima del crecimiento de la población mundial. (Dutta y Segev, 1999).
Enfrentarse a nuevos Competidores	Algunas empresas emprenden su entrada en la red como reacción a

EL IMPACTO DEL E-BUSINESS SOBRE  
LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

	la incorporación de sus competidores, por mimetismo. Por otra parte, la desregulación de algunas industrias permite ofertar nuevos servicios y competir con otras empresas de mayor tamaño (The eCommerce Analyst, 1999).
Buscar mercados menos competitivo 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 comercialización 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.
Aparición de nuevos mercados sumamente atractivos.	Internet ha supuesto la gran puerta de entrada a un único espacio global, con tasas de crecimiento desconocidas hasta la fecha (Mahadevan,2000).
Incentivos Gubernamentales y déficit comercial.	Apoyo dedicado por las instituciones públicas a gran cantidad de proyectos (The eCommerce Analyst, 1999).
Buscar nuevos mercados más amplios sobre los que aprovechar las economías de escala.	Existen multitud de estadísticas referentes a la amplitud del comercio electrónico, con previsiones de fuerte crecimiento para el futuro inmediato (Forrester Findings, 2001).
Diversificación del Riesgo	Se diversifica el riesgo de vender los productos en un único país, y de usar los canales o modos de entrada tradicionales. La información sobre los productos de una compañía en los mercados internacionales no va a estar exclusivamente en manos de sus distribuidores, por ejemplo, sino que también estará a disposición de sus clientes a través 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 atrás 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.
Reducción del costes.	Este es uno de los grandes atractivos de la red, sobre todo, la reducción de costes de transacción del que pueden beneficiarse tanto las empresas como sus clientes.
Vocación Internacional de sus directivos.	Vocación de los directivos hacia las nuevas tecnologías.

Por otro lado, también es posible comparar las limitaciones a las que se enfrentan las firmas en ambos procesos, que mostramos en el Cuadro 3.

CUADRO 3: Limitaciones

INTERNACIONALIZACIÓN	INTERNET
Dificultades Financieras	La presencia de una empresa en Internet exige por parte de ésta una inversión inicial significativa, asociada al alto coste de las aplicaciones y de las telecomunicaciones (The eCommerce 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 tradicionales, es normal que sus directivos no estén motivados a desarrollar 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 tecnologías 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 aún más difícil luchar contra el fraude de las tarjetas de crédito (The eCommerce Analyst, 1999).
Dificultad de encontrar, interpretar y recopilar las regulaciones gubernamentales relevantes.	No existe una legislación internacional que regule la Red. Lo cual puede suponer una gran inseguridad para el comercio 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.	En Internet competimos sobre una base mundial.
Falta de personal cualificado.	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 financiación.

La entrada de una empresa en los mercados exteriores es un tema que ha sido profundamente analizado 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 internetización para un modelo de negocio llamado “e-market”, dicho negocio se caracteriza por facilitar las transacciones 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, Sánchez 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 Sánchez y Ongallo, 2001; y Brooks y Cantrell, 2000) señalando las similitudes más relevantes entre las mismas.

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

CUADRO 4: Fases

INTERNACIONALIZACIÓN	INTERNET	
	Sánchez y Ongallo (2001)	Brooks y Cantrell (2000)
<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 posición nacional para competir internacionalmente.	<b>Experimentos con Internet:</b> En esta fase, la empresa coloca su página web en Internet por <i>cuestión de imagen y de moda</i> . Es un efecto de mimetismo detrás del cual muy pocas veces hay una estrategia definida.	<b>Proliferación:</b> Esta fase se caracteriza la explosión de un gran número de mercados y negocios. Las empresas entran en el comercio electrónico atraídas por las potenciales ganancias, bajo la suposición de que para los primeros entrantes en el comercio electrónico será más fácil conseguir una masa crítica que le llevará a una posición dominante de su mercado. El resultado es la proliferación de un gran número de <i>organizaciones relativamente simples</i> desde el punto de vista de su funcionalidad y su orientación.
<b>Expansión del mercado local:</b> Una vez que la empresa ha establecido en una serie de mercados exteriores, comenzará a <i>buscar nuevas direcciones para crecer y expandirse</i> . La atención de la empresa se centra en identificar oportunidades en los mercados donde está ya establecida Respecto a las decisiones claves, las empresas están centradas en el <i>desarrollo de productos que prometen un crecimiento del mercado</i> . Se toma en consideración la adaptación y modificación de productos, así como la creación o adquisición de nuevas marcas.	<b>Modificación de los Departamentos relacionados con Internet:</b> Si la página web está bien orientada al cliente, se establecerá un cambio en los departamentos que reciben y procesan la información de este nuevo canal. No se trata solamente de hacer marca con la página, 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 información adquirida y al uso que puede hacer con ella.	<b>Expansión:</b> Continúa la lucha por lograr una masa crítica. El objetivo es <i>aumentar el mercado y lograr acceder a economías de escala</i> . Los métodos incluyen <i>ampliar la gama de producto</i> y aumentar la funcionalidad incorporando servicios que favorezcan las transacciones. <b>Consolidación:</b> quien consiga la suficiente masa crítica se <i>consolidará en el mercado</i> , continuando con éxito su estrategia de expansión. Sin embargo, quien no consiga obtener dicha masa se verá obligado a buscar alianzas y colaboraciones con otros participantes para mantenerse en los mercados. Logrando así, de alguna forma, la adquisición de una ventaja competitiva, difícilmente imitable.
<b>Racionalización global:</b> El objetivo es consolidar la expansión, mejorando la coordinación y la integración de las operaciones en más de un país, para aprovechar las potenciales sinergias. El desarrollo de la estrategia y la asignación de recursos se realiza sobre una base global. Se adopta una orientación global que combina mejorar la <i>eficiencia</i> de las operaciones con	<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	<b>Colaboración:</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 colaboración entre los mercados para incrementar la <i>eficiencia</i> y la <i>flexibilidad</i> de sus participantes.

## EL IMPACTO DEL E-BUSINESS SOBRE LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

mejorar la *búsqueda de oportunidades* de expansión.

analizar toda la estrategia de la empresa y elegir un nuevo rumbo. *Se estudia el centro de la empresa*, aquello en lo que de verdad se destaca y el resto se confía a empresas especialistas en estas funciones. La dirección tiene que tomar la decisión de concentrarse en una sola actividad.

**Alianzas:** La actividad seleccionada no es sólo útil para la propia empresa, sino para otras empresas que se van a beneficiar de ella.

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 sólo 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 sólo 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 está 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 comprometiéndose 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:

*H<sub>1</sub>: 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.*

*H<sub>2</sub>: Variables como el Sector, el Tamaño y los Objetivos son condicionantes del proceso de internetización.*

### 3. ANÁLISIS EMPÍRICO SOBRE EMPRESAS CON PRESENCIA EN INTERNET Y COMPROMISO CON E-COMMERCE Y METODOLOGÍA 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 población total de 201.373 empresas de los siguientes sectores: editorial, medios de comunicación, informática, banca/servicios financieros, seguros, automoción, distribución/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 distribución poblacional de  $p=q=50$ .

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

En este sentido, del total de la población se percibe, que sólo un porcentaje relativamente pequeño, un 30% aproximadamente, reconoce tener presencia en la Red, lo que se traduce en unas 593 empresas, que son nuestra población objeto de estudio. Evidentemente dicha presencia no es homogénea, sino que se encuentra afectada por las áreas geográficas. Así las firmas con presencia en Internet se encuentran más concentradas en Madrid y Cataluña. Por otra parte, aún cuando la variable geográfica 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 página web por sector.

	%
Seguros	90.9
Informática	89.6
Medios de comunicación	75.4
Servicios financieros	74.5
Editorial	70.9
Automoción	39
Gran consumo	34.2
Servicios	34
Distribución	23.8
Promedio	32.4

Por tanto, por sectores, las mayores diferencias las encontramos entre el sector seguros e informática (con un 90% aproximadamente de presencia) frente a distribución 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 éste por el número de empleados (concretamente son las que oscilan entre 50 y 200 empleados). Por tanto, este análisis nos permite deducir que el tamaño de la empresa o

dimensión empresarial repercute directamente en una mayor implantación 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 está exento de lógica, ya que por la propia naturaleza del sector, se presta a que mediante la web no sólo se realice publicidad o atención al cliente sino que se materialice la venta. Es verdad, que otros como el de automoción es más 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 índole, tal y como se puede apreciar en la Cuadro 6 . Dentro de ellos, el más importante es hacer publicidad (78,3% de las empresas lo consideraron prioritario) seguidos de información de productos, captación de clientes y atención al cliente (todos ellos por encima del 50%). Sin embargo, un análisis más profundo de estos objetivos nos permiten poner de manifiesto que los mismos varían por sectores. De esta forma, para el sector editorial el prioritario sería vender, mientras que para seguros es la captación 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
Información de productos	68.2
Captación de clientes	58.4
Atención al cliente	54.5
Transmitir imagen tecnológica	42.2
Vender	33.5
Recibir pedidos	26.2
Reducción de costes	14.4
Otros	1.8

Es fácil comprobar que de las variables analizadas, tanto tamaño como sector son condicionantes del comportamiento, así 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 dimensión. Profundizando un poco más en el conocimiento de este colectivo a través de la variable temporal, podemos comprobar cómo el mayor tanto por ciento de empresas que realizan comercio electrónico, llevan realmente menos de 6 meses operando en la Red, lo cual nos hace ser cautos en la extensión de las conclusiones al tratarse de un asunto de muy reciente desarrollo.

En cuanto al núcleo central que aquí nos ocupa, como es el impacto de las operaciones realizadas en la Red sobre la internacionalización de las empresas, nos hace centrarnos en detectar cuál es la implicación en los mercados internacionales de estas empresas que con presencia en Internet, realizan comercio electrónico. Para ello, nos hemos basado en la naturaleza de los clientes, identificando que para el 71% de estas empresas tienen clientes nuevos sólo por el mero hecho de tener página web.

A su vez, dentro de estos nuevos clientes, para el 51% de las mismas los clientes son extranjeros, aunque sólo el 19% reconoce que dichos clientes suponen más de un 10% del volumen total del negocio. Por lo cual, el paso siguiente sería analizar cuánto 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 relación 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 proporción muy pequeña de sus ingresos a través del comercio electrónico. Una razón a estas cifras puede encontrarse en la juventud de este fenómeno que aún no está muy afianzado en España, unido a las reticencias de muchos de los clientes potenciales que no encuentran el medio de pago demasiado seguro.

Una vez efectuado el análisis descriptivo de la población 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 página Web. Los resultados muestran que los sectores que alcanzan un porcentaje superior al 50% son los siguientes; medios de comunicación, informática, banca/servicios financieros y seguros.

Seguidamente, analizaremos si existe asociación entre el sector de actividad al que pertenece la empresa y la existencia de página Web. Para probar la relación planteada, emplearemos la prueba ji-cuadrado. Teniendo en cuenta los niveles de significación obtenidos y que el porcentaje de casillas que tienen una frecuencia esperada inferior a 5 es menor al 20%, aceptamos que existe relación entre ambas variables. Posteriormente, comprobamos la dirección e intensidad de la relación, Visauta Vinacua (1997) (ambas variables, sector y existencia de página Web son nominales). El nivel de significación 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 página Web, los valores indican que ninguna presenta una especial relación de causalidad sobre la otra dados los valores alcanzados en las pruebas Lambda, Tau de Goodman y Kruskal. Por tanto, es cierto que existe relación entre ambas variables, pero sería arriesgado concluir que una de ellas influya más intensamente que la otra. Se realiza además de las pruebas anteriores, otra medida para mostrar la intensidad de la relación (coeficiente de contingencia). Los resultados muestran de nuevo que la intensidad de la relación es discreta.

Ya que se demuestra la relación entre estas dos variables, realizamos un análisis de correspondencias para observar cómo se relacionan entre sí sus distintas categorías. Los resultados indican que los sectores que se relacionan con la existencia de página Web son: informática, editorial, automoción y servicios. Del mismo modo aquellos que no tienen página Web se relacionan con: gran consumo y distribución. Por otra parte, existe un grupo de sectores, concretamente medios de comunicación, banca y seguros, que se encuentran muy alejados de ambos grupos, por tanto no es posible relacionarlos con ninguno de ellos.

Estos mismos análisis se efectúan para las variables sector de actividad y e-commerce. La tabla de contingencia muestra que únicamente el sector editorial se sitúa por encima del 50%, seguido de banca/servicios financieros. El resto de sectores no llegan a dicho porcentaje, siendo el sector medios de comunicación el que menor proporción alcanza. Curiosamente este sector presenta un elevado porcentaje de empresas con página Web (68,8%), sin embargo el número de ellas que realizan comercio electrónico es sorprendentemente bajo.

De nuevo, y para probar la existencia de relación entre las variables, se efectúa la prueba ji-cuadrado. Concluyendo, dado el valor alcanzado y que el número de casillas con frecuencia menor a 5 es inferior al 20%, que existe relación entre ambas variables. Seguidamente procedemos a efectuar un análisis que nos permita comprobar la intensidad y la dirección de la relación. 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 relación vuelve a ser discreta. En definitiva, esto nos lleva a concluir de nuevo que aún existiendo relación entre dichas variables sería arriesgado concluir que una de ellas influya más intensamente que la otra.

Posteriormente, se efectúa un análisis de correspondencia entre ambas variables. Los resultados muestran que las empresas que tienen e-commerce son aquellas que pertenecen a los sectores: editorial, seguros, automoción y servicios. Por otra parte, aquellas que no tienen e-commerce se relacionan con los sectores, medios de comunicación, gran consumo, distribución/minoristas e informática. Por último, el sector banca/servicios financieros queda muy alejado y por tanto excluido de ambos grupos.

Por último, se efectuó un análisis de correspondencias múltiple dentro de las empresas que realizan E-Commerce, entre porcentaje de ventas en Internet respecto al total de ventas (propensión internetizadora), sector y número 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 empresas 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. Son 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.

Aún cuando se considera que las ventajas de Internet afectan tanto a grandes como a medianas y pequeñas empresas, serían éstas 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 internetización que las lleva a la internacionalización. Ya que como muestran los datos un elevado tanto por ciento de empresas tienen nuevos clientes sólo 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 internetización 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 sólo 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.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- 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.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE COMERCIO ELECTRÓNICO (2000): “Tercer Estudio sobre el Comercio Electrónico en España”, [www.aece.org](http://www.aece.org)
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE COMERCIO ELECTRÓNICO (2001): “Resumen del Cuarto Estudio sobre el Comercio Electrónico en España”, [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.stern.nyu.edu/~mbloch/docs/roadtec/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, México.
- 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 Electrónico y Estrategias Tecnológicas. Análisis del Impacto del Comercio Electrónico Negocio a Negocio. Compras por el Cuarto Canal”. *The Forrester Report*, Vol.1, N°.2
- FERGUSSON, 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#1](http://www.e-global.es/libros_001.htm#1)
- FORRESTER FINDINGS.INC (2001), “Internet Commerce”, <http://www.forrester.com/ER/Press/ForrFind/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/vol1/issue3/hoffman.html](http://www.ascusc.org/jcmc/vol1/issue3/hoffman.html)
- HUTCHINSON , A (1997): "E-Commerce: Building a Model", *Communications Week*, March.
- Instituto Español de Comercio Exterior (1999) "Estrategia y Gestión del Comercio Exterior", *Curso Superior*, pp. 369-418.
- JONES,Q.(2000): "Time to Split, Virtually: Expanding Virtual Publics Inco Vibrant Virtual Metropolies", 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 pioners say online participation is critical to sucesss", *Internetweek*, April,5.
- KEEN, P (1999): "Business re-model", *Computerworld*, Framingham, July, 12 en
- LAWRENCE, E. CORBITT, B. TIDWELL,A. FISHER,J. Y LAWERENCE, 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,Nº4,Summer, pp.55-69
- MALONE, THOMAS, W. (1995): "Inventing the Organizations of the 21 st Century: Control, Empowerment, and Information Technology," presentation for the Harvard Business School Colloquium, Multimedia and the Boundaryless 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 Electrónico y Estrategias Tecnológicas. Análisis del Impacto del Comercio Electrónico Negocio a Negocio. Compras por el Cuarto Canal". *The Forrester Report*, Vol.1, Nº.3
- RODRÍGUEZ ARDURA, I. (2000): *Marketing.Com*, Ediciones ESIC.
- SÁNCHEZ SERRANO, J. Y ONGALLO CHANCLÓN,C. (2001): "E-Business, E-Commerce y la Nueva Economía: 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, Nº2.
- 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 VINACUA, B. (1997): Análisis estadístico con Spss para Windows, Edi.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., BERTHON,P., PITT,L. Y ZINKHAN,G.M.(1999): "Electronic Commerce: The Strategic Perspective", *Harcourt Brace College Publishers*.