



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

***II CONGRESO DE LA RED INTERNACIONAL DE
INVESTIGACION EN COMPETITIVIDAD***

**COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA Y ASUNTOS
TECNOLOGICOS
E COMERCE**

***“DIFUSIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN PYMES
EXPORTADORAS”.***

Maria del Carmen Domínguez Ríos*

* Profesora e investigadora de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. México
Correo electrónico: delcar59@yahoo.com.mx
Tel : 01 222 2168237
Domicilio : Paseo de Garona No 101 Valle Real
San Andres Cholula, Puebla.

Resumen

En este trabajo, se presentan los resultados de una encuesta a una muestra representativa de pequeñas y medianas empresas (PYMES) exportadoras de la industria manufacturera en relación a la utilización de Internet con propósitos comerciales.

Se parte de la hipótesis de que las PYMES pueden beneficiarse del crecimiento de la red de redes ya que para acceder a mejores condiciones de operación, es necesario que dispongan de una gran capacidad de adaptación y aprovechamiento de estas nuevas tecnologías.

Las posibilidades que brinda una página WEB sin duda pueden contribuir de forma significativa al proceso de exportación y acceso a nuevos mercados de las empresas.

Sin embargo las claves para vender en mercados externos están asociadas a las condiciones macroeconómicas y microeconómicas.

La utilización del Internet y Comercio Electrónico (CE) por las PYMES exportadoras han influido en la reconversión de su equipamiento incorporando nueva maquinaria y tecnología para eficientizar su proceso de producción, reduciendo diversos gastos operativos, el desarrollo y la atención preferencial a nuevos productos, la capacitación constante y sistemática de los recursos humanos para desarrollar su productividad así como la implementación de sistemas internos de control y aseguramiento de la calidad incluidas las correspondientes certificaciones.

Abstract

The following research presents the results of a survey applied to representative sample of exporting small and medium sized businesses (SMB). These firms belong to the manufacturing industry. The objective of the survey was to search about the use of Internet with commercial purpose in the daily activities of the exporting SMB.

It is proved that SMB can benefit from the growth of INTERNET because this technology opens new markets. However, the firm has to be flexible and competitive.

The creation of a web page gives the opportunity to start or increase the exporting process. Moreover, it gives access to new markets. However, the key to sell in foreign markets is linked to micro and macro economic environment.

The use of Internet and E-commerce in exporting SMB has influenced all areas in this kind of firms. It has promoted the acquisition of new machinery and new technology. Besides, it has reduced the costs of operation and the design of new products.

Other impact of Internet has been the increasing attention of directors to train employees and raise productivity. In addition, the exporting process due to Internet use

has promoted the execution of internal control systems and programs to improve quality and achieve international certifications.

Keywords: Information Technology and Communication (ICT), PYMES, Mexico.

Palabras claves: Tecnología de la información y comunicación (TIC). PYMES. México.

Introducción

La expansión de INTERNET ha permitido incorporar nuevas modalidades de comercialización de los productos modificando las relaciones entre los agentes productores.

Desde el segundo lustro de los 90's comenzó un período de expansión de Internet basado en el comercio electrónico (CE). Esta nueva forma de utilización de la red ha dotado de nuevos incentivos y mayor dinamismo a las empresas. Sin embargo, Internet no ha dejado de ser un soporte para las comunicaciones digitales. En esencia, es una herramienta de comunicación que puede ser utilizada para informar, entretener y, también, comerciar. Varios factores influyen sobre el ritmo de difusión de INTERNET en cada país. Entre ellos, los más importantes son el nivel de ingreso, el nivel de educación, el grado de posicionamiento de las computadoras, el costo de conexión, la estructura del mercado y el estado de la infraestructura de telecomunicaciones.

La utilización de Internet con propósitos comerciales está, condicionada, a su vez, por el marco regulatorio para las transacciones electrónicas y por otros costos adicionales que la permanencia *on-line* supone para las empresas, tales como la inscripción del dominio y el diseño, mantenimiento y actualización de una página web. Este último elemento, en particular, podría llegar a ser muy costoso para las PYMES.

A nivel internacional, es evidente el crecimiento del CE. Se estima que este medio moviliza en la actualidad transacciones por un monto superior a los 350,000 millones de dólares, correspondiendo dos terceras partes a operaciones “empresa - empresa” y el tercio restante a ventas de “empresa consumidor”. Se proyecta que para el año 2008 alcanzará un total de 2.5 billones de dólares. Una de las áreas más dinámicas ha sido América Latina, el CE llegara a esta región a los 25,000 millones de dólares para este año.²

² The Economist (2006) “The net imperative: A survey of the business and the internet” *The Economist*, nov.

EL COMERCIO ELECTRÓNICO Y SU MARCO REGULATORIO

FACTORES ECONÓMICOS

La distinción entre comunicación y comercio en el marco de internet resulta crucial para evaluar la evolución de CE y su significación económica. Se puede observar que si bien ya existe un desarrollado y fluido flujo de información digital y un número considerable de agentes que se comunican por internet, esto no es de ninguna manera sinónimo de operaciones o transacciones comerciales.

Definitivamente comunicarse no es lo mismo que comerciar. Si el empleo de internet se restringe a las etapas de pre y postventa, de donde la función que prima es la de la puesta en contacto de los agentes no parece apropiado definirla como una operación de CE dado que la fase sustantiva en términos económicos la secuencia del pedido firme, el pago y la garantías de transferencia de propiedad se estaría realizando en forma tradicional.

El impacto de Internet sobre las prácticas comerciales y las transformaciones que impulse en la estructura económica transitarán por dos vías:

La mejora en las comunicaciones y el avance en la automatización de los procesos.³

La posibilidad de incrementar en gran medida el grado de automatización de la producción y los servicios, que constituye un gran impacto sobre la estructura económica.

El intercambio fluido de información entre los distintos agentes que intervienen en la economía trae como primera consecuencia el acortamiento del ciclo comercial, la reducción de los inventarios y la posibilidad de efectuar predicciones más precisas sobre la evolución de la demanda y de la oferta.

Para que estos avances puedan ser aprovechados por las empresas se requiere de un alto grado de modernización en la infraestructura de comunicaciones y un contexto social, hábitos, leyes e instituciones propicias para su adopción.

En principio puede afirmarse que el impacto de estas tendencias para los distintos sectores económicos está fuertemente determinado por la posibilidad de convertir sus productos al formato digital.

En este sentido, la ventaja principal de los bienes digitalizables es que los costos tanto de distribución como de reproducción son prácticamente nulos.

³ OECD Workshop (1999), PFA, research, February.

Es posible distinguir tres tipos de modalidades transaccionales: minorista (business to consumer), interempresarial (business to business) y la que involucra a las compras del Estado (business to government).

Las transacciones interempresariales prometen ser las de mayor relevancia económica, no solo por su volumen relativo sino fundamentalmente por su impacto en la esfera comercial y por la transformación en la producción y los negocios.

Las PYMES se podrán beneficiar especialmente del crecimiento de la red de redes ya que accederían a condiciones de operación hasta hace poco reservadas para las grandes empresas. Para ello es necesario que dispongan de una gran capacidad de adaptación y aprovechamiento de estas nuevas tecnologías, las PYMES podrán competir con las grandes empresas. Sin embargo, subsisten ciertos elementos que cuestionan fuertemente estas aseveraciones.⁴

A su vez, los ejemplos de bienes o servicios que tengan realmente significación económica y que, al mismo tiempo, puedan ser distribuidos por la red sin ningún tipo de restricción legal o cultural, no son muchos.⁵

Las posibilidades que brinda una página WEB, puede contribuir de forma significativa al proceso de exportación y acceso a nuevos mercados de las empresas.

Si la calidad, el precio las características del propio producto no son mejores a las del resto de la oferta difícilmente serán elegidos por los consumidores y serán desplazados por sus competidores.

Las claves para vender en mercados externos continuaran asociándose a las condiciones macroeconómicas y a las microeconómicas .

Por ejemplo, los estudios realizados sobre los exportadores PYME en países latinoamericanos señalan que las principales restricciones que enfrentan las firmas se vinculan con la falta de financiamiento, para las ventas externas, el tipo de cambio, los elevados costos de aduana, puertos y servicios públicos privatizados y la deficiente operación del transporte.

Sobre el futuro impacto sobre los precios del servicio a partir de la liberalización del mercado de prestadores y el ingreso de nuevos operadores, la diferencia en el nivel de ingresos continuará implicando una brecha muy importante en términos de poder adquisitivo entre los costos de conexión y comunicación locales.

⁴ Sahlman, W. (2001). *"The new economy is stronger than you think"* The president and the Fellows on Harvard College, November- December de 2001; y Kelly. K. 2002, *New rules for the new economy Radical Strategies for a Connected World*. Ed. Fourth State.

⁵ European Commission (2000) "Best Business Web Sites", October.

El efecto del desarrollo del CE, es una de las principales restricciones enfrentadas actualmente es el escaso número de internautas latinoamericanos.⁷ Por otra parte, una vez avanzado este proceso, la diferencia en el nivel de ingresos entre México y los países desarrollados continuara implicando una brecha muy importante entre los costos de conexión y comunicación locales y los que deben afrontar los usuarios norteamericanos, canadienses o europeos.

Los aspectos mencionados hasta aquí afectan tanto a la difusión del uso de Internet como al desarrollo del CE más exclusivo y sustancial sobre este último se trata de:

- A) La existencia de un marco normativo adecuado que garantice las operaciones.
- B) El desarrollo de medios de pagos seguros, prácticos y económicos.
- C) En el caso de bienes físicos la capacidad de entrega sin demoras a un costo razonable.

La necesidad de adecuación y compatibilización de los sistemas internos de la firma y la necesidad de instalación de un sistema logístico para realizar entregas.

EL COMERCIO ELECTRONICO EN LAS PYMES EXPORTADORAS MEXICANAS.

En esta sección se desarrolla un análisis de las principales evidencias obtenidas en la encuesta a **52** PYMES exportadoras seleccionadas por su desempeño en los últimos años en términos de continuidad y dinamismo exportador, diversificación y complejidad de los mercados a los que abastecen.

Estas PYMES han mostrado un desempeño efectivo durante los últimos 10 años, un elevado coeficiente de exportación sobre las ventas totales, y una alta diversificación de mercados externos. Se trata de un grupo de empresas caracterizadas, por una trayectoria productiva en promedio de 15 años y que han desarrollado fuertes vínculos de eslabonamiento con otras firmas locales, quienes las proveen de gran parte de sus insumos.

⁷ Véase Price y Cooke (1991), *Informe "Internet y comercio electrónico"*, Buenos Aires, Agosto.

A efecto de enfrentar la competitividad, estas empresas han implementado desde los años 90 fuertes transformaciones productivas y organizativas, entre ellas se destacan la reconversión de su equipamiento incorporando nuevas maquinarias y nuevas tecnologías; la racionalización de su proceso de producción, reduciendo diversos gastos operativos, el desarrollo y la atención preferencial a nuevos productos, incrementando los márgenes de contribución relativos, la capacitación constante sistemática de su personal desarrollando su productividad y la implementación de sistemas internos de control y aseguramiento de la calidad incluidas las correspondientes certificaciones. También estas empresas han mejorado su capacidad de servicios de pre y post venta y sus plazos de entrega.

Otro rasgo que caracteriza la estrategia de estas firmas es la importancia que le otorgan a la gestión del comercio exterior.

Además de garantizar el cumplimiento de condiciones de calidad y plazos de entrega a sus clientes externos, poseen una dotación de personal específicamente dedicada a la atención de las ventas externas y al desarrollo de esos mercados y practican una constante campaña de promoción por diversas vías (folletos, pagina web, asistencia a ferias internacionales y contacto directo con clientes, sea por visitas o por medio del correo electrónico.

Los conocimientos de comercio electrónico.

Las empresas encuestadas han desarrollado un modelo de negocios virtuales con objetivos claros y muestran cierto grado de compromiso con las nuevas prácticas del CE.

En este sentido vale la pena mencionar los motivos que llevan a las firmas a insertarse en este nuevo canal de ventas y comunicación, tales como, la presión de la competencia que entra al mundo virtual y la presión psicológica que ejerce el supuesto según el cual las empresas que no acceden rápidamente a los negocios al interior de Internet quedan excluidas de la lucha por nuevos mercados.

Según la encuesta realizada por KITE¹⁰, los mejores desempeños, comparados de las firmas que han incursionado en los negocios virtuales se asocian a un gran compromiso de la firma con las nuevas prácticas, esto es el desarrollo de un modelo particular de

¹⁰ Chappell, C. y Feindt. S. (1999) "Analysis of E-commerce practice in SMEs" en : Knowledge and Information Transfer on Electronic Commerce (KITE). January.

negocios, con objetivos claramente definidos y comprendidos y un fuerte apoyo en el uso de Internet: al mismo tiempo, es primordial la integración de las actividades implementadas a través de la web con los demás procesos propios e internos a la firma. Para desarrollar estas acciones, surge como vital una inversión inicial importante y la oferta al interior de la página web de diversos servicios en forma gratuita. Algunas de estas características aparecen en las PYME mexicanas encuestadas.

CONTEXTO TECNOLÓGICO.

De acuerdo con los datos obtenidos del trabajo de campo, las PYMEs exportadoras mexicanas operan en un entorno bastante familiarizado con las nuevas tecnologías de la información. Esta difundido en ellas el uso de herramientas de información en formatos digitales, de Internet y del correo electrónico, tanto con fines comerciales como con el propósito de mejorar las comunicaciones y la relación con proveedores y clientes.

Puede apreciarse en la gráfica 1 la difusión del uso de las computadoras y del acceso tanto al correo electrónico como el Internet por parte de los cuadros administrativos y de ventas que trabajan en las PYMES encuestadas.

Las firmas se encuentran relativamente informadas sobre lo que ocurre en los mercados externos a través del uso de Internet o de información archivada en formatos digitales, el 56% declara utilizar y obtener información y datos sobre Comercio Exterior a través de estos formatos.

El 32% conoce el estado de las prácticas comerciales electrónicas llevadas a cabo por las firmas competidores en su principal mercado de exportación, mientras que el 24% de las firmas conoce tal información sobre los competidores externos que exportan a su segundo mercado de exportación en orden de importancia.

Internet aparece como un instrumento poco utilizado en cuanto a la detección de oportunidades comerciales en el exterior. Sólo el 5.1% de las firmas declara utilizar la nueva herramienta con esos fines.

Al analizar el uso de correo electrónico, se observa que se trata de una práctica muy difundida en el medio empresarial.

La gran mayoría de las firmas declara utilizar Internet dentro de la empresa. De esas firmas, la mayor parte utiliza esta herramienta de comunicación con objeto de buscar diversos tipos de información necesaria para la empresa; con el fin de realizar investigaciones de mercado hecho que no deja de ser una forma de búsqueda de

información; para conseguir una relación mas fluida con clientes y proveedores y para promocionar los productos y establecer nuevas estrategias de marketing. Por otra parte, aparece una porción menor que declara usar red para realizar transacciones on-line, sean estas compras o ventas (grafica 2). Al consultar a las firmas sobre la realización de operaciones bancarias por Internet, se obtuvieron respuestas positivas por parte de una porción menor de las firmas.

El beneficio de páginas web.

El 49% de la muestra realizada declara contar con página web. La mayoría de estas empresas ha desarrollado la página con el objetivo de publicitar sus productos y ofrecer información corporativa de la empresa, obteniendo en ambos casos buenos resultados. En cuanto a las empresas que lo hicieron con el objeto de generar un nuevo canal de comercialización y para poder vender productos a menor precio que en la forma tradicional, los resultados obtenidos han alentadores. Las firmas que desarrollaron páginas impulsadas por obtener mejoras en la relación con los clientes y brindar una mayor y mejor servicio de postventa han obtenido los resultados esperados.

Podría decirse que el hecho de que una considerable cantidad de estas empresas haya diseñado su pagina web con el objeto de comercializar productos, muestra que estas PYMES estarían ya entrando en una fase de “segunda generación” de aplicaciones de Internet a las ventas electrónicas, dejando de lado la presencia publicitaria relacionada al marketing de la firma de “primera generación”, adoptada como modo experimental de incursionar en la web.

El contenido también parece como un factor de éxito medido en términos de tráfico de navegantes por la página y entendidos estos como potenciales compradores. En el caso de los negocios virtuales orientados a clientes y consumidores, este contenido ofrece siempre algo nuevo y diferenciado al visitante. A su vez, en los sitios orientados a los proveedores de productos o servicios, se recomienda incluir entre sus contenidos la posibilidad de realizar negocios de forma más rápida, sencilla y con menores costos.

Las PYMEs que realizan correo electrónico

De acuerdo con la información obtenida, entre las PYMES se están desarrollando prácticas comerciales en forma electrónica. El 45% de las PYMES encuestadas realiza

ventas y compras de manera virtual y, así mismo, es importante el volumen y la participación relativa de este tipo de operaciones.

El 73% de las firmas esperan realizar de forma electrónica más del 60% de sus adquisiciones en el mercado interno hacia el 2008; la proporción de firmas asciende al 70% si se computan las expectativas de acciones electrónicas. Las proyecciones de las operaciones de venta electrónica: el 42% de las PYMES espera realizar a través de la web más del 50% de sus exportaciones en 2008 y el porcentaje es del 60% en relación a las ventas en el mercado interno.

Ahora bien en la investigación sobre el desarrollo potencial del CE conviene preguntarse también sobre los beneficios esperados del mismo.

En el caso de las PYMES exportadoras, las principales barreras o restricciones para el desarrollo del CE, estarían dadas por:

- La alta inversión requerida para implementar un sistema que permita llevar a cabo operaciones mercantiles en forma electrónica.
- Los problemas culturales y de adaptación de la población al sistema.
- La necesidad de una mayor infraestructura, relacionada con las tecnologías de acceso a Internet consideradas como lentas y costosas;
- La seguridad en Internet, como una cuestión psicológica por la parte de los usuarios de Internet; y
- Los costos de acceso para los consumidores.

Conclusiones.

La contribución principal del CE, se asocia a una disminución predecible en los costos de transacción. Por una parte, las firmas podrían entrar en contacto con un número prácticamente ilimitado de clientes potenciales y, por la otra, las relaciones empresariales podrían darse con mayor flexibilidad y agilidad potenciando la evolución del mercado. Se trata, de incorporar un nuevo e intenso canal de comercialización y de introducir un mayor grado de automatización en el ciclo de producción y distribución. De hecho, las perspectivas del CE son promisorias por la dimensión de los intercambios involucrados y fundamentalmente su potencial impacto transformador sobre la organización de los procesos de producción de las empresas.

La disminución de los costos de transacción, la aplicación del mercado potencial y el abaratamiento y agilización de las comunicaciones con clientes y proveedores resultan sumamente importantes para el desempeño de las PYMES. En estos factores están esencialmente basadas las expectativas favorables sobre el impacto del CE en este tipo de empresas. Y así, se considera que la difusión de las transacciones electrónicas puede atenuar las barreras o restricciones que normalmente las PYMES enfrentan para reaccionar sobre los cambios abruptos en las condiciones de la demanda, o para competir en mercados relativamente desconocidos.

Las operaciones del CE a nivel internacional, si bien registran un crecimiento muy dinámico son todavía marginales: no solo dependen del grado de difusión de Internet y de la informatización en general, sino del establecimiento de un entorno muy favorable y correspondiente en materia de servicios financieros, de comunicación y de logística. En la medida en que este “ambiente” no tenga un desarrollo suficiente, las ventajas potenciales del CE tendrán que diluirse. En este caso, las PYMES, una vez más, pueden verse afectadas por los costos de instalación, mantenimiento y operación del nuevo canal.

Por ejemplo, solo una proporción de las PYMES exportadoras opera con CE y entre estas empresas las transacciones electrónicas representan una proporción marginal de su facturación total. En la percepción de las PYMEs, los costos asociados a la infraestructura encarecen el servicio tanto para las firmas como para los consumidores, restringiendo una mayor difusión del CE. Sin embargo, y con independencia de estas consideraciones, en las firmas que practican CE aparece un modelo de negocios definidos y el compromiso de adecuar sus procesos organizativos a los requerimientos de las nuevas prácticas.

Si bien es cierto que la muestra seleccionada para este trabajo, no puede considerarse representativa del universo PYMEs exportadoras y que por lo tanto, cualquier generalización sería arbitraria.

El entorno tecnológico específico en estas empresas no constituye una restricción importante. La comunicación electrónica con clientes y proveedores y la búsqueda de información sobre diferentes aspectos de su negocio están difundidas ampliamente entre estas empresas. Al mismo tiempo el costo de instalación de un panel electrónico de

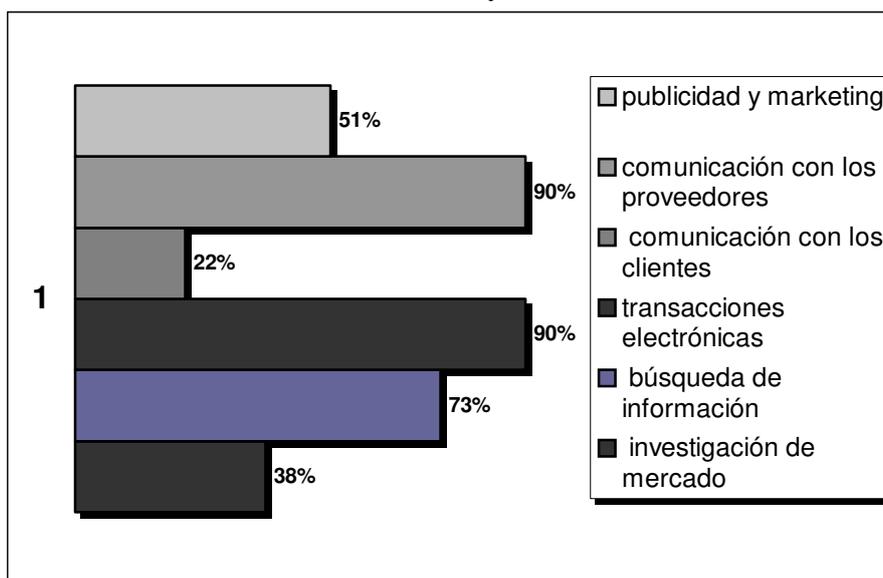
comercialización, tampoco parece ser un gasto excesivo y, por tanto, no constituye un factor restrictivo.

El entorno respecto al desarrollo del CE en cambio, aparece como el factor limitativo. Los costos de comunicación, restringen la utilización de Internet tanto para potenciales consumidores como para las empresas. El débil desarrollo de una eficiente logística de distribución y entrega encarece los costos de las transacciones.

El desconocimiento de la validez legal de la firma digital y la incertidumbre sobre la legalidad específica- tanto a los efectos contenciosos como los tributarios- que alcanza a este tipo de transacciones, desalientan el interés de las empresas por desarrollar otra modalidad operativa.

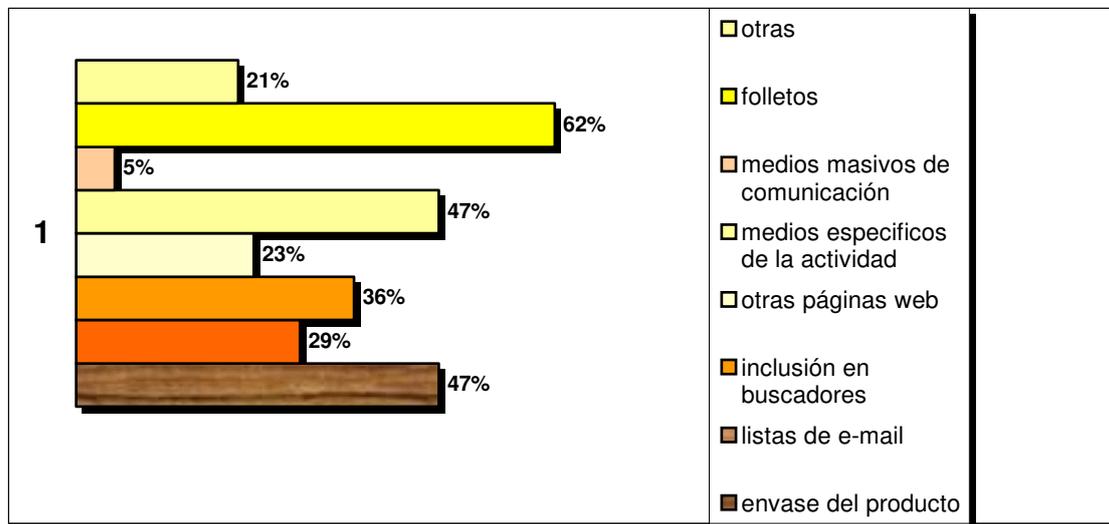
La modificación de este contexto en el sentido de abaratar la operación del CE y el acceso por parte de los clientes, facilita la cancelación on-line de las transacciones, otorgar seguridad a las operaciones y transparentar los marco regulatorios, debería constituir un objetivo específico de política, si se pretende que las PYMES se beneficien de estas nuevas posibilidades tecnológicas y, al mismo tiempo, un incentivo fuerte para la difusión del CE. Puede suponerse que en este entorno más amigable, aquellas PYMES que, como las analizadas en este trabajo, manejan la tecnología básica necesaria, se sentirán estimuladas para actualizar adecuada y permanentemente su oferta por el canal electrónico, definir un modelo de negocios específico para este canal y adaptar sus procesos organizativos internos para maximizar su potencialidad.

GRÁFICO 1
Usos del Internet de las PyMEs encuestadas .



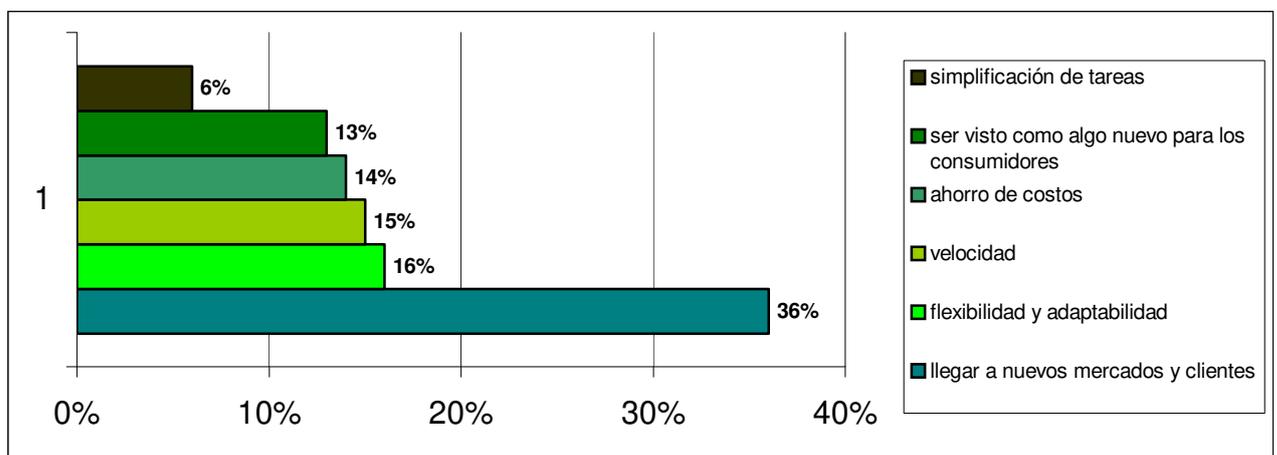
Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

Gráfico 2
Difusión de las páginas Web de las PyMEs encuestadas.



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

Grafico 3
Principales beneficios del CE para las PYMEs exportadoras



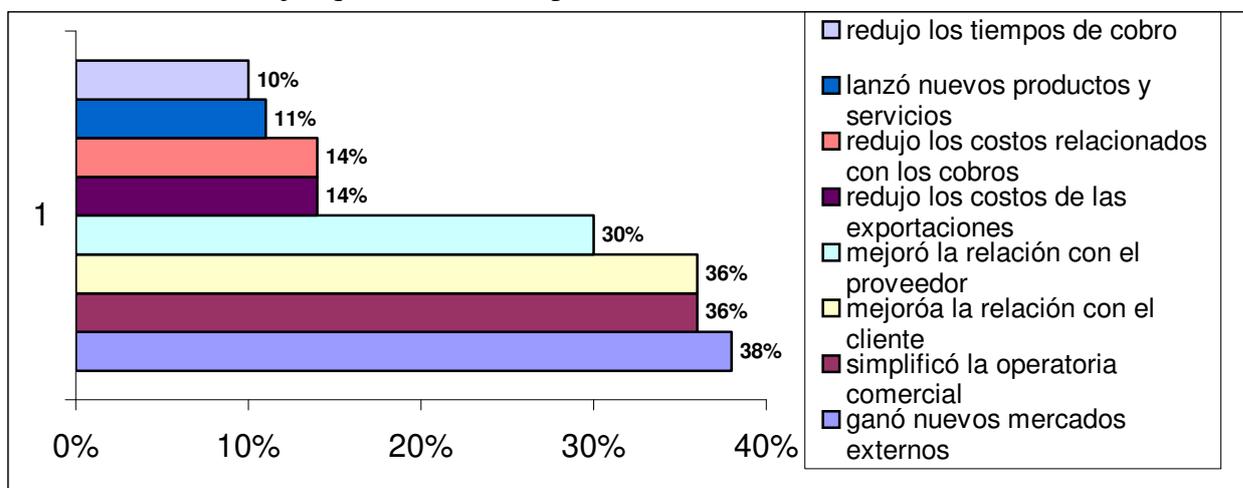
Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

Tabla 1
Beneficios obtenidos por las PYMEs desde la implementación de sistemas de CE

Beneficios	Porcentaje de respuestas positivas
Acceso a nuevos mercados	80%
Mejoras en la relación con los clientes	75%
Mayor rapidez en el procesamiento de pedidos	70%
Mayor rapidez en la respuesta a los mercados	67%
Nuevas formas de marketing	67%
Mayor flexibilidad	65%
Menores tiempos en la operatoria comercial	65%
Mejoras en los flujos de información	65%
Menores costos personales	60%
Nuevos productos y servicios	59%
Mejoras en la disponibilidad	57%
Menor tiempo de entrega	57%
Mayor rapidez en el procesamiento de pagos	55%
Menores costos de logística	54%
Mejoras en la transparencia de mercados	52%
Menores costos de envío	51%
Menores errores	51%
Menores costos de almacenamiento	47%
Menores costos de pagos por transferencias	45%

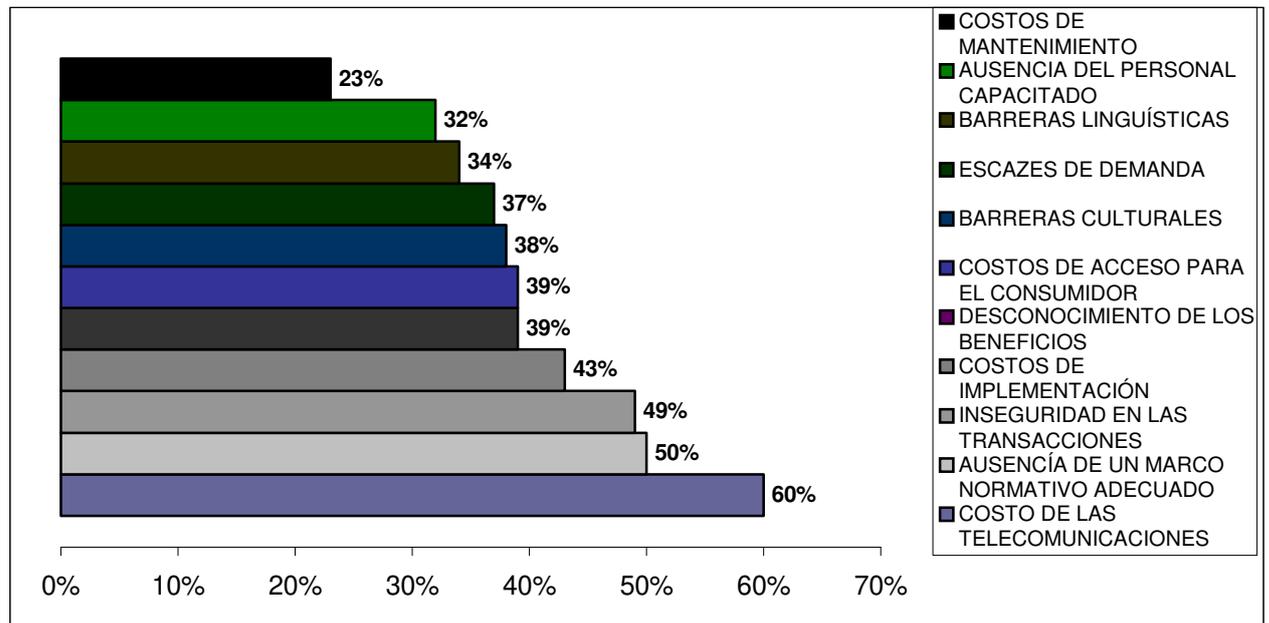
Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

Grafico 4
Ventajas que brinda el CE para las PYMES encuestadas



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

Grafico 5
Obstáculos para el desarrollo del CE en México.



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

Referencias Bibliográficas

Chappell, C. y Feindt. S. (1999) "Analysis of E-commerce practice in SMEs" en : Knowledge and Information Transfer on Electronic Commerce (KITE). January.

European Commission (2000) "Best Business Web Sites", October.

Kelly. K. 2002, New rules for the new economy Radical Strategies for a Connected World. Ed. Fourth State.

OECD Workshop (1999), PFA, research, February.

Price y Cooke (1991), *Informe "Internet y comercio electrónico"*, Buenos Aires, Agosto

Sahlman, W. (2001). *The new economy is stronger than you think* The president and the Fellows on Harvard College, November- December de 2001

The Economist (2006) "The net imperative: A survey of the business and the internet"
The Economist, nov