

# Factores determinantes y consecuencias de la adopción del comercio electrónico B2C: una comparativa internacional<sup>1</sup>

**MARTA FRASQUET DELTORO, Ph.D.**

Universitat de València, España

Marta.Frasquet@uv.es

**ALEJANDRO MOLLÁ DESCALS, Ph.D.**

Universitat de València, España

Alejandro.Molla@uv.es

**MARÍA EUGENIA RUIZ MOLINA, Ph.D.\***

Universitat de València, España

M.Eugenia.Ruiz@uv.es

## RESUMEN

Numerosas empresas minoristas han decidido crear tiendas virtuales como alternativa a la tienda física. El presente trabajo pretende analizar los factores que influyen en esta decisión estratégica y su impacto sobre los resultados del negocio entre los principales minoristas del Reino Unido, Francia y España. A partir de una regresión binaria y del análisis de la varianza, los resultados muestran que la adopción del comercio electrónico por el minorista es afectada por el tamaño de la empresa, el tipo de bien comercializado y el país donde se ubica el establecimiento. Asimismo, se observan diferencias significativas en términos de beneficio y rentabilidad entre los minoristas que han adoptado el comercio electrónico y los que no lo han hecho.

**Palabras clave.** Comercio electrónico; distribución minorista; rentabilidad; beneficio.

recibido: 27-oct-11, corregido: 30-mar-12 y aceptado: 10-abr-12

Clasificación JEL: M100; M310



---

<sup>1</sup> Este estudio ha sido realizado con el apoyo financiero prestado por el proyecto I+D del Plan Nacional Ref. ECO2009-08708 del Ministerio de Educación y Ciencia.

\* Autor para correspondencia. Dirigir a: Universidad de Valencia, Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Facultad de Economía, Avda. de los Naranjos, s/n, 46022 Valencia, España.

*Determining factors and consequences of the adoption of B2C e-commerce: An international comparison*

**ABSTRACT**

Many retailers have decided to create virtual stores as an alternative to physical stores. This article aims to analyze the factors influencing this strategic decision and its impact on business performance among major retailers in the United Kingdom, France, and Spain. Through binary regression and analysis of variance results show that the adoption of electronic commerce by retailers is affected by the size of the company, the kinds of goods sold, and the country where the establishment is located. Likewise, significant differences are observed in terms of return and profitability among retailers who have adopted e-commerce and those who have not.

**Keywords.** E-commerce; retail distribution; profitability; return.



*Fatores determinantes e conseqüências da adoção do comércio eletrônico B2C: um comparativo internacional*

**RESUMO**

Muitos varejistas decidiram criar lojas virtuais como alternativa a loja física. O presente artigo analisa os fatores que influenciam essa decisão estratégica e seu impacto sobre os resultados do negócio entre os principais varejistas do Reino Unido, da França e da Espanha. Partindo de uma regressão binária e da análise de variância, os resultados mostram que a adoção do comércio eletrônico pelo varejista é afetada pelo tamanho da empresa, o tipo de mercadoria comercializada e o país onde está situado o estabelecimento. Além disso, se observam diferenças significativas em termos de lucro e rentabilidade entre os varejistas que adotaram o comércio eletrônico e aqueles que não o fizeram.

**Palavras-Chave.** Comércio eletrônico; distribuição varejista; rentabilidade; benefício.

## Introducción

El sector del comercio minorista constituye una de las principales actividades económicas en Europa, con más de 17 millones de empleados en la Unión Europea (eBusiness W@tch, 2008). Una característica común en las principales economías europeas es que la mayor parte del valor añadido del sector del comercio minorista es generado por grandes empresas con más de 250 empleados y, en el otro extremo, por pequeños comercios con menos de diez empleados. Esta disparidad de formas organizativas, unida a la gran variedad de categorías de producto comercializadas y de los segmentos de consumidores que son atendidos, ilustra la heterogeneidad de la estructura del comercio minorista (eBusiness W@tch, 2008).

No obstante, una tendencia generalizada en el sector es la creciente adopción de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC), a la vista de sus ventajas en términos de eficiencia (Fernández, López, Rodríguez & Sandulli, 2007) y calidad de servicio al cliente, y en particular, la implementación del comercio electrónico. Así, el grado de implantación del comercio electrónico por parte del comercio al por menor se dobló entre 2003 y 2007, siendo utilizado a finales de ese último año por un tercio de los minoristas de las principales economías europeas (eBusiness W@tch, 2008).

Las enseñanzas de comercio al por menor han encontrado en Internet un nuevo canal de comercialización, al tiempo que las páginas web de los minoristas tradicionales se están convirtiendo en importantes generadoras de tráfico para los establecimientos físicos. Así, las sinergias entre la tienda on y off-line no radican simplemente en la búsqueda de información antes de realizar la compra en el establecimiento, sino que ambos entornos se benefician al ser integrados en una estrategia multicanal más

amplia (Colla, 2004). Por ello, al tratar de identificar el perfil de las empresas que toman determinada decisión estratégica, como es la utilización del comercio electrónico por parte del establecimiento minorista, se debería tener en consideración un amplio abanico de factores, así como el impacto de dicha decisión sobre los resultados de la empresa (Weltevreden & Boschma, 2008b).

Si bien se ha identificado con claridad el tamaño de la empresa como uno de los factores que influye positivamente sobre la adopción del comercio electrónico por la empresa minorista (eBusiness W@tch, 2008; Pool, Parnell, Spillan, Carragher & Lester, 2006; Weltevreden & Boschma, 2008a), no se ha prestado atención a otros potenciales determinantes (Weltevreden & Boschma, 2008b).

Con todo, el presente trabajo se plantea analizar la adopción del comercio electrónico por parte de las principales cadenas de distribución españolas, francesas y británicas, a través de un estudio empírico de tipo cuantitativo en el que se analiza la incidencia de distintas características del establecimiento comercial minorista (país de ubicación, grado de internacionalización, actividad comercial, antigüedad y tamaño) y sus consecuencias en términos de resultados de la empresa.

Para alcanzar el objetivo propuesto, este trabajo se organiza, luego de esta introducción, con el desarrollo del marco teórico y las cuestiones a investigar. En el tercer epígrafe se expone la metodología utilizada. En el cuarto epígrafe se describen los resultados obtenidos y, por último, se extraen las principales conclusiones del estudio, se señalan las limitaciones de la investigación y se identifican algunas líneas para futuras investigaciones.

## 1 Marco teórico y cuestiones a investigar

La adopción de Internet como canal de venta por parte de una empresa minorista puede estar condicionada por diversos factores entre los que se encuentra, por un lado, el tamaño empresarial, que ha sido el que más atención ha recibido por los investigadores, la categoría de producto, el grado de internacionalización y la antigüedad de la empresa; y por otro, el impacto en los resultados de la adopción del comercio electrónico. A continuación se revisa la literatura en relación a los aspectos reseñados.

### 1.1 Adopción del comercio electrónico y tamaño de la empresa

Los estudios dedicados a investigar los factores determinantes de la adopción del comercio electrónico por parte del comercio minorista, se han centrado tradicionalmente en el tamaño de la empresa (eBusiness W@tch, 2008; Pool et al., 2006; Weltevreden & Boschma, 2008b). Así, puesto que el principal obstáculo para la implantación de las TIC por parte de la empresa distribuidora es el coste monetario (Observatorio de las Telecomunicaciones & la Sociedad de la Información, 2008), es ampliamente aceptado que cuanto mayor es el tamaño de la compañía, mayores son sus recursos y, con ello, mayor es la probabilidad de que adopte el comercio electrónico como canal de comercialización adicional a sus tiendas físicas.

De esta manera, diversos trabajos encuentran apoyo empírico a la relación positiva entre el tamaño de la empresa y la adopción del comercio electrónico (Dholakia & Kshetri, 2004; Levenburg, 2005; Nikolaeva, 2006). Sin embargo, otros estudios no observan tal relación (Chuang, Nakatani, Chen & Huang, 2007; Jean, Han & Lee, 2006; Scupola, 2003; Seyal & Rahman, 2003). Estos últimos autores justifican su hallazgo en que, a diferencia de otras aplicaciones de las TIC, el comercio

electrónico no requiere una gran inversión, resultando asequible incluso para pequeñas y medianas empresas (Chuang et al., 2007). Con todo, se plantea a este respecto la siguiente cuestión a investigar:

Cuestión a Investigar 1: ¿Cuál es la relación entre el tamaño de la empresa y la adopción del comercio electrónico?

### 1.2 Adopción del comercio electrónico y país de origen

Si bien se ha observado un crecimiento espectacular en el uso de Internet en las economías occidentales durante los últimos años, todavía existen importantes disparidades entre países (Internetworldstats, 2010). En lo que respecta al porcentaje de establecimientos minoristas que venden por Internet, en un estudio realizado en 1.151 empresas de siete países de la Unión Europea y de Estados Unidos (eBusiness W@tch, 2008), se observan resultados muy diferentes. Así, mientras que en el Reino Unido un 60% de los minoristas dispone de tienda en Internet, este porcentaje cae sustancialmente para Alemania (41%), Francia (34%), Polonia (34%), Suecia (33%), España (26%) e Italia (9%).

La desigual difusión del comercio electrónico ha sido tradicionalmente explicada por factores del entorno, demográficos, económicos, tecnológicos, socioculturales y legales (Gibbs, Kraemer y Dedrick, 2003). Estos factores pueden tener un efecto por el lado de la demanda, esto es, que afectan los hábitos de compra y el grado de uso del comercio electrónico por parte de los consumidores, o por el lado de la oferta, en cuanto determinan las posibilidades de una empresa de implantar esta tecnología.

Considerando este último enfoque, la Teoría Institucional (DiMaggio & Powell, 1983) señala la influencia de las variables ambientales (intensidad competitiva, rivalidad entre empresas, dinamismo del entorno,

variabilidad de las necesidades de los clientes, etc.) en las decisiones de las empresas, entre las que se encontraría la decisión de implementar el comercio electrónico. Así, en entornos altamente competitivos y dinámicos, la empresa se puede ver obligada a invertir en TICs para retener a los clientes.

Puesto que la competencia en el comercio tiene un claro componente espacial, en esta línea de investigación se estudia la influencia de los factores geográficos sobre la adopción del comercio electrónico por parte del establecimiento minorista (Weltevreden & Atzema, 2006; Weltevreden, Atzema, Frenken, de Kruijf & van Oort, 2008), concluyendo que los minoristas presentes en núcleos urbanos grandes y atractivos, son más proclives a adoptar el comercio electrónico que aquellos presentes en regiones menos urbanizadas. Como resultado, la aglomeración geográfica de minoristas (Weltevreden et al., 2008), y la subsiguiente presión competitiva (Dholakia & Kshetri, 2004) pueden favorecer la apertura de tiendas online. Sin embargo, este criterio es difícil de contrastar cuando el minorista cuenta con múltiples tiendas implantadas en hábitats diversos (Weltevreden & Boschma, 2008b).

Como conclusión, se puede esperar que los minoristas implantados en España, Francia y Reino Unido, al tener niveles de competencias distintos, muestren diferentes grados de adopción del comercio electrónico, por lo que se plantea la siguiente cuestión a investigar:

Cuestión a Investigar 2: ¿Cuáles son las diferencias en la adopción del comercio electrónico entre los minoristas en función del país de origen?

### ***1.3 Adopción del comercio electrónico y la categoría de producto del minorista***

El sector minorista se caracteriza por la amplia heterogeneidad de los productos

comercializados, existiendo estudios acerca de las diferencias en cuanto a la percepción y uso de las TIC en función de la actividad comercial del minorista (Drennan & McColl-Kennedy, 2003).

En esta línea, Berry & Barnes (1987) distinguen entre distribuidores de alto contacto, con los que el trato personal es muy importante para el cliente, y distribuidores de bajo contacto, que se relacionan con las compras rutinarias y ponen el énfasis en el uso de las tecnologías de autoservicio. De forma similar, Meuter, Ostrom, Roundtree & Bitner (2000) distinguen en el ámbito del comercio minorista entre encuentros interpersonales y en régimen de autoservicio. En esta línea, Burke (2002) señala que el consumidor requiere una mayor información y contacto con el personal de venta para ciertas categorías de producto de compra menos frecuente, como los electrodomésticos, mientras que valora en mayor medida, los apoyos técnicos que le facilitan la automatización de procesos y el ahorro de tiempo para los bienes de uso frecuente, como son los productos de alimentación.

Si bien el comercio electrónico puede permitir importantes ahorros de tiempo, puede limitar la evaluación de la calidad o el grado de adecuación en el caso de ciertos productos, como en el sector de la alimentación, para los que se ha identificado que, al evaluar la calidad de servicio percibida por el cliente, el producto fresco se presenta como un componente independiente de la calidad de producto, del servicio, de la imagen o del precio (Pascual, Pascual, Frías & Rosel, 2006). Esta dimensión, en cambio, no contaría con un equivalente en otros sectores de actividad minorista, como muebles y decoración.

Con todo, la mayoría de trabajos señala que la propensión del minorista a la venta online, depende en gran medida de la

categoría de producto comercializada, de manera que los minoristas que ofrecen productos más consistentes con el canal virtual son los que implementan en mayor medida el comercio electrónico (Nikolaeva, 2006). En concreto, se ha observado una mayor tendencia al comercio electrónico por parte de los minoristas que comercializan libros, CDs, software o electrónica (e.g., Ellis-Chadwick, Doherty & Hart, 2002; Hart, Doherty & Ellis-Chadwick, 2000; Weltevreden & Atzema, 2006; Weltevreden et al., 2008). Adicionalmente, se ha encontrado evidencia acerca de la mayor tendencia al comercio electrónico por parte de los diseñadores de moda (Marciniak & Bruce, 2004). Sin embargo, eBusiness W@tch (2008) señala porcentajes similares de minoristas con tienda online en el sector de la alimentación (36%) y de la no alimentación (37%). Como producto de lo anterior parece conveniente investigar la siguiente cuestión:

Cuestión a Investigar 3: ¿La adopción del comercio electrónico depende de la categoría de producto que ofrece el comercio minorista?

#### ***1.4 Adopción del comercio electrónico e internacionalización***

La internacionalización de la empresa minorista es cada vez más evidente, planteándose como una opción de crecimiento, pero también como una necesidad en un escenario en que el mercado doméstico muestra niveles crecientes de competencia y de saturación comercial.

Tradicionalmente se ha señalado a los distribuidores internacionales como responsables de la introducción de nuevos formatos comerciales, como fue el caso de los hipermercados y de las grandes superficies especializadas en España de la mano de las grandes enseñas de la distribución comercial francesa (Colla, 2001).

El comercio electrónico, en la medida que constituye para los minoristas una nueva forma de llegar al consumidor sin el establecimiento de tiendas físicas, ha sido reconocido como un importante facilitador de la expansión internacional (Berry & Brock, 2004). Así, Alexander & Doherty (2009) señalan la oportunidad que esta forma de comercialización supone para que las empresas pequeñas se inicien en el proceso internacional, si bien es más frecuente la utilización de una distribución multicanal que incluye las ventas a través de Internet.

Dicho lo anterior, se espera encontrar una mayor intensidad de uso del comercio electrónico por parte de los minoristas que están inmersos en una estrategia internacional. En relación a este aspecto se plantea analizar la siguiente cuestión:

Cuestión a Investigar 4: ¿Es mayor la adopción del comercio electrónico por parte de las empresas minoristas con mayor grado de internacionalización?

#### ***1.5 Adopción del comercio electrónico y antigüedad de la empresa***

Puesto que las empresas de mayor permanencia en el mercado suelen contar con un mayor tamaño y mayores recursos, se podría entender que son las más proclives a implantar aplicaciones tecnológicas, entre las que tendría cabida el comercio electrónico. Sin embargo, la literatura también reporta la existencia de posibles inercias en las empresas más antiguas que pueden reducir su probabilidad de introducir innovaciones (Baptista, 2000; Mitchell, 1992).

Por lo que respecta a la evidencia empírica del efecto de la antigüedad de la empresa sobre la probabilidad de adoptar el comercio electrónico, empíricamente no se observa tal relación (Chuang et al., 2007; Weltevreden & Boschma, 2008b).

Los escasos recursos necesarios para la implantación del comercio electrónico, así como la visibilidad de esta aplicación para la competencia y con ello la facilidad para la copia o imitación de la misma, han sido apuntados como posibles motivos para la ausencia de esta relación. Resulta interesante, pues, investigar la siguiente cuestión:

Cuestión a Investigar 5: ¿Cuál es la relación entre la antigüedad de la empresa y la adopción del comercio electrónico?

### ***1.6 Adopción del comercio electrónico y resultados***

Hasta la fecha, ha sido escaso el número de estudios empíricos cuantitativos en relación al impacto de la adopción de Internet sobre los resultados de los establecimientos minoristas tradicionales (Weltevreden & Boschma, 2008a). El reducido número de trabajos centrados en el análisis de esta relación se refiere a estudios de casos (e.g., Adelaar, Bouwman & Steinfield, 2004; Steinfield, Bouwman & Adelaar, 2002; Steinfield, de Wit, Adelaar, Bruins, Fielt, Hoefsloot et al., 2001) o de carácter exploratorio (e.g., Karagozoglu & Lindell, 2004; Nicholls & Watson, 2005).

La escasa evidencia apunta a que muchos minoristas con tienda únicamente virtual se han visto forzados a salir del mercado por falta de rentabilidad (Weltevreden & Boschma, 2008a). Sin embargo, conforme Internet ha ido madurando, un creciente número de minoristas tradicionales ha optado por seguir una estrategia multicanal al añadir una tienda virtual a su cadena de tiendas físicas (Burt & Sparks, 2003; Wrigley, Lowe & Currah, 2002).

Siguiendo a Drennan & McColl-Kennedy (2003), las herramientas de Internet más avanzadas (e.g., comercio electrónico) tienen un mayor impacto en los resultados del minorista que los instrumentos menos

avanzados (e.g., e-mail). Para estimar el impacto de Internet sobre los resultados de la empresa, la mayoría de estudios empíricos utilizan indicadores subjetivos, esto es, la percepción del minorista acerca del impacto de Internet sobre sus resultados. Escasas excepciones (e.g., Biyalogorsky & Naik, 2003; Lee & Grewal, 2004) consideran indicadores objetivos, como beneficios y ventas, al analizar el efecto del comercio electrónico sobre los resultados del minorista.

Esta vía paralela de distribución puede permitir a la empresa minorista acceder a nuevos clientes (Adelaar et al., 2004; Doherty, Ellis-Chadwick & Hart, 1999; Steinfield et al., 2001, 2002), mejorando así sus ventas y su cuenta de resultados. Levenburg (2005), por ejemplo, observa que el uso del comercio electrónico ejerce una influencia positiva sobre los beneficios percibidos por los minoristas. Karagozoglu & Lindell (2004), controlando por tipo de producto y tamaño de la empresa, observan asimismo incrementos en las ventas y en los beneficios de los minoristas que adoptan el comercio electrónico. Por su parte, Whewell & Souitaris (2001), a partir de una encuesta realizada a librerías, concluyen que el 68% de las empresas que utilizan el comercio electrónico han visto aumentar sus beneficios.

Sin embargo, el comercio electrónico implica igualmente un riesgo de canibalización de las ventas en sus establecimientos tradicionales (Nicholls & Watson, 2005; Steinfield et al., 2001), si bien dicho riesgo no ha sido constatado empíricamente (Biyaogorsky & Naik, 2003).

Adicionalmente, la adopción del comercio electrónico puede requerir nuevas habilidades organizativas y cambio de rutinas que influyan de forma negativa sobre los resultados del minorista (Weltevreden & Boschma, 2008a), al menos temporalmente. Por último, si bien los minoristas destacan la

utilidad de Internet para mejorar el servicio al cliente y la visibilidad de la empresa, raramente se destacan los efectos positivos en términos de reducción de costes y mayores ventas (Weltevreden & Boschma, 2008a).

Como conclusión, la relación entre los resultados empresariales y la adopción del comercio electrónico debe ser investigada ampliamente, eso sí, controlando en todo momento el posible impacto de otras variables como el entorno competitivo, la categoría de producto comercializado o el tamaño de la empresa. De lo anterior se enuncia la siguiente cuestión:

Cuestión a Investigar 6: ¿Cuál es el impacto del comercio electrónico en los resultados financieros de la empresa minorista?

### **1.7 Estrategia multicanal (*bricks and clicks*) versus minorista online puro (*pure clicks*)**

Por último, la adopción del comercio electrónico por parte del minorista puede obedecer al desarrollo de una estrategia de distribución multicanal —en el caso de aquellas empresas minoristas que operan tanto a través de tiendas físicas como vía e-commerce—, o como la única vía de llegar al cliente —en el caso de los minoristas que sólo operan a través de su tienda virtual, sin disponer de tienda física. Desde la literatura se ha denominado a los minoristas multicanal que combinan la presencia con tiendas físicas y la tienda en Internet como *bricks and clicks*, frente a los minoristas online puros o *pure clicks* (Min & Wolfinbarger, 2005).

Los minoristas online puros se podrían encuadrar en las organizaciones virtuales, que han sido descritas como carentes de algunas características (normalmente estructurales) de la organización real, y que, a pesar de ello, funcionan como organizaciones reales para el observador externo (Criado, Arroyo & López, 2005). Ello podría explicar

el que algunos estudios obtengan evidencia a favor de la ventaja con la que cuentan los minoristas con establecimiento físico y con venta online (*bricks and clicks*) frente a los minoristas virtuales (*pure clicks*), en la medida en que los primeros cuentan con una mayor fortaleza de marca, y pueden ofrecer al cliente la elección de compras en múltiples canales (Min & Wolfinbarger, 2005).

En una línea similar, Burt & Sparks (2003) afirman que la fortaleza de la marca es un aspecto importante en la confianza y, por tanto, un minorista con establecimiento físico y tienda online que dispone de mecanismos adicionales para aumentar el valor de la marca, contaría con una ventaja competitiva. Por su parte, Venkatesan, Kumar & Ravishanker (2007) concluyeron que la venta multicanal está asociada con un mayor beneficio para el minorista frente al comercio electrónico puro.

Sin embargo, la adopción de Internet como un canal adicional a los establecimientos físicos tradicionales es un reto para el minorista, pues se enfrenta al riesgo de canibalizar las ventas de sus tiendas físicas o de incurrir en conflictos con sus franquiciados. Por ello, los minoristas son cada vez más conscientes de la necesidad de integrar los canales físicos y online para explotar las ventajas de la estrategia multicanal (Zhang, Farris, Irvin, Kushwaha, Steenburgh & Weitz, 2010).

Dado el reducido número de minoristas online puros que existen entre las empresas más importantes del sector del comercio minorista para cada uno de los países analizados, en este estudio no se distingue entre *bricks and clicks* y *pure clicks*.

## **2 Metodología**

Con el objetivo de contrastar los posibles condicionantes y resultados de la adopción de Internet como canal de comercialización,

se plantea una investigación empírica sobre las principales empresas minoristas en España, Reino Unido y Francia. Se han considerado estos tres países porque, si bien los tres pertenecen a la Unión Europea, sus minoristas están presentes en gran número de mercados y son cercanos geográficamente, además que pueden presentar importantes diferencias de tipo cultural o en términos de distancia psíquica. En esta línea, diversos estudios han encontrado apoyo empírico a la importancia de la distancia psíquica en el proceso de internacionalización de la empresa (e.g. Geldres, Etchebarne & Bustos, 2011). Asimismo, como se ha comentado anteriormente, los tres muestran muy distinto grado de implementación del comercio electrónico por parte de los minoristas (Internetworldstats, 2010).

El análisis se basa en datos secundarios obtenidos a partir de la base de datos AMADEUS (por su siglas en inglés para *Analyse Major Databases from European Sources*), que contiene los informes anuales de las más importantes empresas europeas. La unidad de análisis es la unidad estratégica de negocio de tal forma que para el caso de una empresa multi-especialista, se identificarán las cadenas que la constituyen y el análisis se centrará en cada una de ellas, siempre que el desglose de resultados lo permita.

A partir de la base de datos AMADEUS se seleccionan las principales empresas cuyo código CNAE principal es 52 (comercio al por menor, excepto el comercio de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores) en función de su volumen de facturación en el último ejercicio para los tres países objeto de estudio. A las empresas del listado resultante, se le aplican una serie de filtros, por los cuales se procede a eliminar:

- Las empresas de servicios (consultoría, reparación, etc.) y distribuidoras orientadas

principalmente a empresas, puesto que el objeto de estudio es el comercio minorista,

- Las empresas fabricantes que venden sus productos principalmente a través de comercios minoristas independientes a la empresa (por ejemplo, Salvat Ediciones),
- Las empresas ya consideradas con la misma enseña para un volumen de facturación superior (por ejemplo, Fnac Relais, Fnac Paris),
- Las empresas dedicadas a la explotación de una enseña de distribución en régimen de franquicia (por ejemplo, las diversas empresas dedicadas a la explotación de la enseña E. Leclerc en España),
- Los grupos empresariales que no ofrecen resultados desagregados por enseñas (por ejemplo, DSG —empresa propietaria de las enseñas PC World, Dixons, Currys, Equanet y Pixmania), y
- Las empresas que se encuentran en fase de concurso de acreedores.

Tras aplicar estos filtros, se seleccionan las cien primeras compañías en función de su volumen de facturación en cada uno de los tres países (España, Francia y Reino Unido). Para cada una de las empresas se recogen, además de los datos económico-financieros, facilitados por la base de datos AMADEUS, detalles acerca del tipo de producto distribuido considerando para ello seis categorías; a saber, 1) alimentos, bebidas, higiene personal y limpieza en establecimientos no especializados; 2) grandes almacenes o comercio no especializado de no alimentación; 3) textil y calzado; 4) muebles, bricolaje y decoración; 5) electrónica y electrodomésticos, 6) otro comercio especializado. Adicionalmente, se clasifica a la empresa en función de la forma de distribución en tres categorías: 1) sólo distribución a través de establecimientos físicos; 2) sólo a distancia (comercio electrónico

o por correspondencia), y 3) a través de la combinación de tienda física y virtual.

El análisis se centró en dos grupos: las empresas que sólo venden en tiendas físicas y las que comercializan sus productos a través del comercio electrónico (ya sea con una estrategia multicanal de tienda física y virtual, o con una estrategia únicamente online, debido al reducido número de minoristas internacionales que venden de forma exclusiva a través de esta vía<sup>2</sup>). Por último, se caracteriza la empresa minorista en función de su origen (nacional o extranjero) y del número de países extranjeros y continentes en los que dispone de establecimientos. Estas informaciones se averiguan a través de la consulta de las páginas web corporativas de las distintas compañías.

Por lo que respecta al análisis de los datos, con el fin de obtener evidencia para responder a las cuestiones planteadas, se estimó una regresión logística binaria y se utilizó el análisis de la varianza (ANOVA), estimando diversas ecuaciones para hallar aquella con mejor grado de ajuste a los datos. Para la realización de estos análisis se usó el paquete de análisis estadístico SPSS versión 15.0. La Tabla 1 resume las principales características de la investigación. En la Tabla 2 se expone la distribución de la muestra de minoristas en función de los datos de clasificación considerados.

### 3 Resultados

Para contrastar las hipótesis propuestas en relación con los factores determinantes, se estima una regresión logística binaria cuya variable dependiente es la adopción del comercio electrónico (valor 1) frente a la venta exclusivamente en establecimientos físicos (valor 0). Como variables independientes se considera el país en el que se

<sup>2</sup> Sólo 26 de las 300 empresas analizadas, i.e. un 8,7% de la muestra.

Tabla 1. Ficha técnica de la investigación

Universo	Minoristas (CNAE 52)
Ámbito geográfico	Francia, España y Reino Unido
Tamaño muestral	300 minoristas (100 por cada país)
Diseño muestral	Análisis de contenido (SABI y páginas web de las tiendas online)
Periodo de recogida de información	Diciembre de 2009
Técnicas estadísticas	Análisis descriptivo Regresión logística binaria Análisis de la varianza (ANOVA) entre sujetos
Programa estadístico	SPSS versión 15.0

ubica el minorista (considerando el Reino Unido como referencia), la categoría de producto del comercio minorista (siendo la referencia el comercio de alimentación), el origen de la enseña (variable *dummy* que toma valor 1 si el origen es nacional y 0 si se trata de un minorista procedente de otro país que se ha establecido en el país objeto de estudio), el grado de internacionalización del minorista (medido como número de países y de continentes en los que se encuentra presente), la antigüedad del establecimiento (medido como logaritmo neperiano del número de días desde la creación de la enseña y el 31 de diciembre de 2009) y el tamaño de la empresa (medido como logaritmo neperiano del número de empleados). Los resultados obtenidos se exponen en la Tabla 3.

Como resultado, se encuentra evidencia a favor de la influencia del tamaño de la empresa, el país de origen y el tipo de producto comercializado en la adopción del comercio electrónico por parte de la gran distribución (5% de significación). En concreto, se encuentra que es mayor la adopción del comercio electrónico entre las

empresas con mayor número de empleados (beta=0,38; Wald=10,95;  $p < 0,01$ ), y que los establecimientos comerciales españoles, en comparación con los británicos, presentan una menor tendencia a la adopción del co-

Tabla 2. Datos generales de la muestra

Variables	Francia	España	Reino Unido	Total
Adopción del comercio electrónico				
· Sí	49	28	70	147
· No	51	72	30	153
Tipo de comercio minorista				
· Alimentación	19	39	20	78
· Grandes almacenes	4	2	19	25
· Textil/calzado	30	24	19	73
· Decoración	18	8	12	38
· Electrónica	8	9	5	22
· Otro comercio especializado	21	18	25	64
Origen de la enseña				
· Nacional	82	75	80	237
· Extranjero	18	25	20	63
Promedio de países extranjeros en los que está presente la enseña	9,10	9,82	7,55	8,82
Promedio de continentes en los que está presente la enseña	1,36	1,17	1,18	1,24
Promedio de beneficio antes de impuestos (en miles de euros)	35846,00	37860,00	134179,00	69294,95
Promedio de rentabilidad	24,39	18,24	34,60	25,57

Tabla 3. Regresión logística binaria de la adopción del comercio electrónico por el minorista

Variable independiente	B	E.T.	Wald	Sig.	Exp(B)
País (ref.: Reino Unido)					
· Francia	-0,463	0,355	1,697	0,193	0,629
· España	-1,165	0,384	9,206	0,002	0,312
Actividad minorista (ref.: Alimentación)					
· Grandes almacenes	1,778	0,612	8,438	0,004	5,916
· Textil/calzado	0,766	0,429	3,192	0,074	2,152
· Decoración	1,327	0,480	7,653	0,006	3,769
· Electrónica	2,336	0,612	14,576	0,000	10,342
· Otro comercio especializado	1,131	0,438	6,665	0,010	3,097
Origen nacional (ref.: Origen extranjero)					
Número países	-0,012	0,011	1,331	0,249	0,988
Número continentes	0,260	0,156	2,761	0,097	1,297
ln Antigüedad	-0,064	0,193	0,110	0,740	0,938
ln Empleados	0,383	0,116	10,949	0,001	1,466
Constante	-3,453	2,114	2,670	0,102	0,032

Nota. Porcentaje de casos clasificados correctamente: 70,4%. R<sup>2</sup> de Nagelkerke: 0,299. R<sup>2</sup> de Cox y Snell: 0,224.

mercado electrónico ( $\beta = -1,16$ ;  $Wald = 9,21$ ;  $p < 0,01$ ).

En lo que respecta al tipo de producto comercializado, en comparación con el comercio de alimentación, los minoristas de los sectores de electrónica ( $\beta = 2,34$ ;  $Wald = 14,58$ ;  $p < 0,01$ ), decoración ( $\beta = 1,33$ ;  $Wald = 7,65$ ;  $p < 0,01$ ), otro comercio especializado ( $\beta = 1,13$ ;  $Wald = 6,66$ ;  $p < 0,01$ ) y los grandes almacenes ( $\beta = 1,78$ ;  $Wald = 8,44$ ;  $p < 0,01$ ), presentan una mayor propensión a la adopción del comercio electrónico. Específicamente, son las empresas de electrónica ( $Exp(B) = 10,34$ ) las mayormente susceptibles de adoptar el comercio online para distribuir sus productos, dada la total coherencia entre las características del producto y las del canal de distribución. En cambio, los minoristas del sector de la alimentación presentan una baja propensión a adoptar el comercio electrónico, lo que puede venir explicado por el hecho de que muchos alimentos son perecederos y su almacenamiento y transporte hasta el cliente final pueden presentar mayores dificultades en comparación con otros productos.

Otros factores que potencialmente podrían afectar la adopción del comercio electrónico no son confirmados por los resultados obtenidos. Así, la internacionalización del minorista, reflejada en el origen de la enseña y en el número de países y continentes en los que la empresa está presente, no parece relacionarse de forma significativa con la adopción del comercio electrónico como canal de distribución.

Igualmente, la antigüedad de la empresa tampoco influye de forma significativa en la adopción del comercio electrónico. Esta evidencia es consistente con Porter (2001), quien considera que no existen ventajas de entrar primero en el comercio electrónico, ante la facilidad para cambiar de proveedor en el entorno online, y de Nikolaeva (2005)

que, en la misma línea, observa que el orden de entrada en el comercio electrónico no influye significativamente en el tráfico online.

Por otra parte, el número de empleados influye positivamente sobre la propensión a adoptar el comercio electrónico ( $\beta = 0,38$ ;  $Wald = 10,95$ ;  $p < 0,01$ ). Esta evidencia puede ser interpretada por una doble vía. En primer lugar, se puede considerar el número de empleados como proxy del tamaño de la organización, entendiendo que cuanto mayor sea la empresa, mayor es su propensión a la adopción del comercio electrónico; sin embargo, puesto que la muestra engloba los cien principales minoristas de Francia, España y el Reino Unido, podría reflejar la existencia de diferencias entre el tamaño de las cien principales enseñas de estos tres países.

Para verificar que el número de empleados en realidad solamente refleja diferencias en el promedio del tamaño de las empresas de los tres países, se realizó un análisis de la varianza (ANOVA) con país como variable categórica independiente y número de empleados como variable dependiente. A partir del mismo, se observa que las cadenas minoristas británicas, con un número promedio de empleados de 15.697, frente a 3.715 y 4.500 empleados en las cadenas francesas y españolas, respectivamente, presentan diferencias significativas en esta variable ( $F = 7,40$ ;  $p > 0,01$ ). Se verifica, por tanto, la influencia del tamaño de la empresa sobre la adopción del comercio electrónico.

En segundo lugar, la relación observada entre número de empleados y propensión a adoptar el comercio electrónico podría explicarse por las diferencias entre minoristas de alto o de bajo contacto, o con la expansión de ciertas enseñas a través de la franquicia, pues el personal empleado en los establecimientos franquiciados no entraría en el cómputo de la enseña franquiciadora.

Los resultados obtenidos para la regresión logística binaria, no obstante, deben ser interpretados con las debidas cautelas, ya que los valores de  $R^2$  de Nagelkerke (0,299) y  $R^2$  de Cox y Snell (0,224), si bien resultan ser significativos, son relativamente bajos, lo que indicaría un bajo poder explicativo del modelo. Existen factores no contemplados en el modelo, como el posicionamiento de la marca de la tienda, que podrían contribuir a explicar si un negocio adopta o no el comercio electrónico.

Con el fin de arrojar luz acerca del impacto de la adopción del comercio electrónico en los resultados de la organización, en términos de beneficio y rentabilidad, así como las interacciones entre los principales factores determinantes y los resultados

empresariales, se aplicó el análisis ANOVA unifactorial entre sujetos. En concreto, se realizaron dos análisis considerando como variables dependientes el beneficio antes de impuestos y la rentabilidad sobre el capital invertido, respectivamente, y como variables independientes la adopción del comercio electrónico, el tipo de actividad minorista, el país y el número de empleados. Los resultados obtenidos se muestran de forma detallada en la Tabla 4 y en el Gráfico 1.

A partir de los resultados obtenidos se observa que la adopción del comercio electrónico ejerce un efecto directo sobre el beneficio y la rentabilidad. En particular, las empresas que adoptan el comercio electrónico obtienen beneficios antes de impuestos

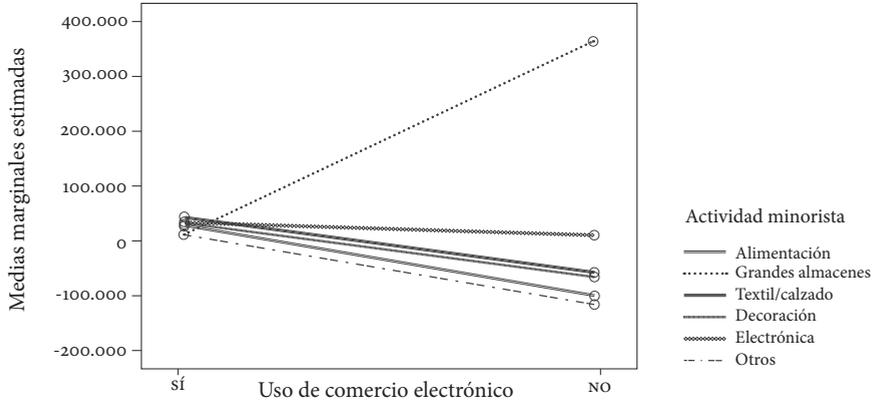
Tabla 4. Análisis de la varianza unifactorial entre sujetos

Variables	Beneficio antes de impuestos		Rentabilidad	
	Suma de cuadrados	F	Suma de cuadrados	F
<b>Efectos principales</b>				
Adopción comercio electrónico (ACE)	1,336E+11	3,971 <sup>a</sup>	8.274,606	6,307 <sup>b</sup>
Actividad minorista (AM)	1,102E+12	6,550 <sup>a</sup>	8.387,534	1,279
País (P)	1,900E+09	0,028	16.982,222	6,472 <sup>a</sup>
Número empleados (NE)	2,467E+10	0,733	580,538	0,443
<b>Interacciones</b>				
ACE × AM	3,185E+11	1,892 <sup>c</sup>	24.364,865	3,714 <sup>a</sup>
ACE × P	1,634E+12	24,273 <sup>a</sup>	5.040,054	1,921
ACE × NE	9,789E+10	2,908 <sup>c</sup>	8.149,682	6,212 <sup>a</sup>
AM × P	1,241E+11	3,688 <sup>a</sup>	58.867,490	4,487 <sup>a</sup>
AM × NE	1,005E+12	5,974 <sup>a</sup>	8.272,873	1,261
P × NE	6,200E+08	0,009	17.351,373	6,613 <sup>a</sup>
ACE × AM × P	3,721E+11	1,228	15.478,069	1,311
ACE × AM × NE	2,887E+11	1,716	5.193,010	3,958 <sup>a</sup>
ACE × P × NE	1,714E+12	25,462 <sup>a</sup>	4.449,439	1,696
AM × P × NE	1,012E+12	3,340 <sup>a</sup>	54.222,607	4,592 <sup>a</sup>
Modelo corregido	1,230E+13	6,091 <sup>a</sup>	177.074,503	2,249 <sup>a</sup>
Intersección	2,715E+10	0,807	1.599,589	1,219
R2	0,610		0,390	

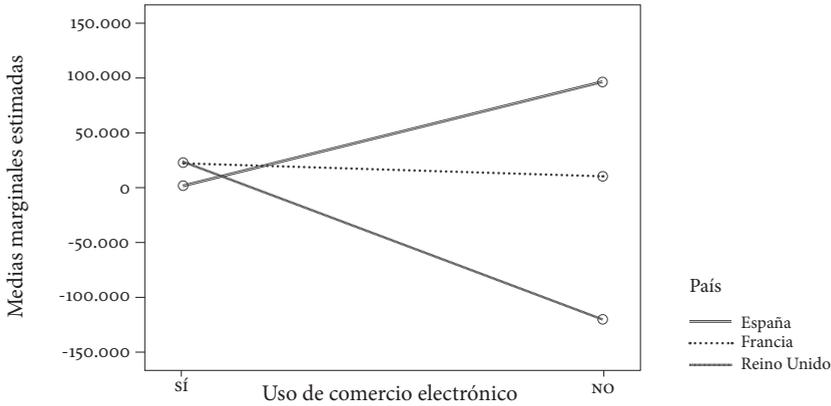
Nota. a, b, c representan estadísticamente significativo al  $p < 0,01$ ;  $p < 0,05$ ;  $p < 0,10$ ; respectivamente.

Gráfico 1. Medias de beneficio y rentabilidad en función de adopción o no de comercio electrónico, país y actividad minorista

Medias marginales estimadas de Beneficio antes de impuestos (miles de €)



Medias marginales estimadas de Beneficio antes de impuestos (miles de €)



Medias marginales estimadas de Rentabilidad

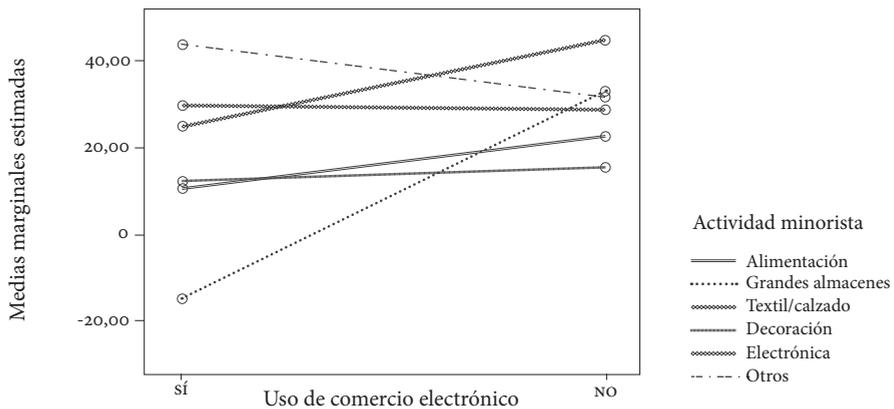
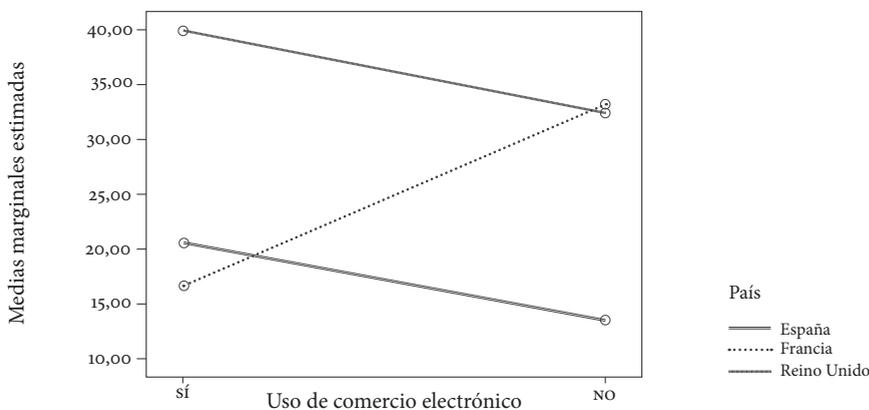


Gráfico 1. (Cont.)

Medias marginales estimadas de Rentabilidad



significativamente más altos (media=116.393 miles de euros) que las empresas que distribuyen sus productos en forma tradicional (media=24.044 miles de euros;  $F=3,97$ ;  $p<0,01$ ). De forma similar, los minoristas que disponen de tienda online presentan una mayor rentabilidad (media=28,83%) que las cadenas que únicamente cuentan con tiendas físicas (media = 22,52%;  $F=6,31$ ,  $p<,05$ ).

Por otro lado, el tipo de actividad comercial minorista y el país donde se ubica el establecimiento influyen sobre el beneficio y la rentabilidad, respectivamente. En cambio, el número de empleados no parece ejercer un efecto directo significativo sobre los resultados de la organización.

Por lo que respecta a las interacciones de dos vías entre las variables (ver Tabla 4 y Gráfico 1), las interacciones de la adopción del comercio electrónico con el tipo de actividad minorista y el país de origen (que, como se ha visto anteriormente, se relaciona también con el tamaño de la empresa) resultan explicar en gran medida las

diferencias en términos de resultados del establecimiento comercial.

En concreto, como refleja el Gráfico 1, los beneficios son significativamente superiores para los grandes almacenes que adoptan el comercio electrónico, mientras que la rentabilidad es mayor para los establecimientos de muebles y decoración. En cuanto a la interacción entre el país y la adopción del comercio electrónico, los minoristas españoles que adoptan Internet como canal de distribución presentan beneficios significativamente superiores en comparación con sus homólogos británicos y franceses. Este hecho podría explicarse, a la luz de la inferior implantación del comercio electrónico por parte de los establecimientos comerciales españoles, en el sentido de que los minoristas españoles han adoptado esta estrategia con mayor cautela, implantando el comercio electrónico únicamente si se cuenta con ciertas garantías de éxito, mientras que en el caso del Reino Unido, por ejemplo, el elevado grado de implantación del comercio electrónico puede haber llevado a muchas empresas a seguir una estrategia de imita-

ción, sin analizar la viabilidad de este canal de distribución.

Por lo que respecta a la rentabilidad, los grandes almacenes obtienen una importante mejora en este ratio debido a la adopción del comercio electrónico. En cambio, en lo referente a la interacción entre la adopción del comercio electrónico y el país, sólo los minoristas franceses que disponen de tienda online obtienen rentabilidades superiores a sus homólogos que sólo cuentan con tiendas físicas.

En cuanto a las interacciones de tres vías, reflejan en gran medida las anteriormente expuestas, así como la fuerte relación entre el tamaño de la empresa y el país en el que se ubica el minorista.

#### 4 Conclusiones

La adopción del comercio electrónico como vía alternativa de distribución es un fenómeno complejo que se ve influido por distintos factores interrelacionados entre sí. De esta forma, el entorno competitivo, el tipo de producto distribuido y el tamaño de la organización, condicionan la actividad del minorista y pueden influir de forma relevante en su decisión de adoptar Internet como canal de distribución.

En cambio, de forma contraria a la evidencia empírica existente, el grado de internacionalización de la empresa, y su carácter local o foráneo, no parecen influir significativamente sobre la adopción del comercio electrónico. Esta evidencia puede ser explicada en el sentido de que, si bien en un principio las empresas más internacionales podrían haber sido precursoras de esta forma de distribución, esta aplicación puede haber sido rápidamente copiada por las empresas autóctonas para buscar nuevos clientes dentro de su territorio nacional. Tampoco se observa una relación significativa entre la antigüedad de la empresa y

la adopción del comercio electrónico, en la línea de la evidencia previa (Chuang et al., 2007; Weltevreden & Boschma, 2008b).

En cambio, la adopción del comercio electrónico influye positivamente sobre los resultados del minorista, tanto en términos de beneficios como de rentabilidad. El efecto de este factor es tanto directo como en interacción con otros factores, tal como el tipo de producto comercializado, el tamaño de la empresa (medido como número de empleados) y el país en el que opera la empresa.

Sin embargo, si bien los resultados muestran una relación positiva del tamaño de la empresa y la adopción del comercio electrónico, éstos deben tomarse con cautela, ya que sólo se han considerado las cien primeras enseñas en cada país y la heterogeneidad de la muestra puede ser baja. En la medida en que se pueda considerar una muestra más amplia y, por tanto, más representativa del sector, se podría aumentar la variabilidad en estas características y mejorar la validez de los resultados.

Adicionalmente, entre las limitaciones de la presente investigación se encuentra el hecho de que la selección de los distribuidores se haya realizado en función de la facturación en el último ejercicio. En este sentido, cabría tener en cuenta los posibles efectos de la crisis y su desigual impacto en distintas industrias.

Por último, la presente investigación no está exenta de las limitaciones inherentes a los estudios basados en fuentes de información secundaria. En este sentido, se cuenta con un reducido número de variables cuyos datos no son siempre disponibles para todas las empresas y con posibles problemas de fiabilidad de los resultados derivados de la existencia de múltiples codificadores. En la medida en que se pueda diseñar y llevar a cabo una investigación de corte cuantitativo a través de una encuesta a los minoristas,

se podrá incluir en el estudio un mayor número de variables que proporcionen información de mayor precisión para identificar los principales factores determinantes de la adopción de Internet y los resultados directamente derivados de la actividad de comercio electrónico del minorista. Futuras investigaciones podrían seguir un enfoque e-stakeholder, en la línea de González (2010).

Adicionalmente, el hecho de haber considerado las 100 primeras empresas en función de su volumen de facturación, puede implicar que la muestra no sea representativa de la estructura empresarial de cada país.

Por todo lo anteriormente expuesto, se entiende que es necesario incidir en la investigación en este campo para avanzar en la construcción de un marco teórico que explique la adopción del comercio electrónico de la empresa minorista en el actual entorno competitivo, y que permita identificar sus implicaciones sobre la estrategia y resultados empresariales.

### Referencias bibliográficas

- Adelaar, T., Bouwman, H. & Steinfield, C. (2004). Enhancing customer value through click-and-mortar e-commerce: implications for geographical market reach and customer type. *Telematics and Informatics*, 21(2), 167-182.
- Alexander, N. & Doherty, A.M. (2009). *International Retailing*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Baptista, R. (2000). Do innovations diffuse master within geographical clusters? *International Journal of Industrial Organization*, 18(3), 515-535.
- Berry, L.L. & Barnes, J.A. (1987). Retail positioning strategies in the USA. En G. Johnson (Ed.), *Business strategy and retailing* (pp. 107-115). Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Berry, M.J. & Brock, J.K.U. (2004). Market space and the Internationalization Process of the Small Firm, *Journal of International Entrepreneurship*, 2(3), 187-216.
- Biyalogorsky, E. & Naik, P. (2003). Clicks and mortar: the effect of on-line activities on off-line sales. *Marketing Letters*, 14(1), 21-32.
- Burke, R.R. (2002). Technology and the Customer Interface: What consumers want in the physical and virtual store. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 411-432.
- Burt, S. & Sparks, W. (2003). E-commerce and the retail process: A review. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10(5), 275-286.
- Chuang, T.T., Nakatani, K., Chen, J.C.H. & Huang, I.L. (2007). Examining the impact of organisational and owner's characteristics on the extent of e-commerce adoption in SMEs. *International Journal of Business and Systems Research*, 1(1), 61-80.
- Colla, E. (2001). *La grande distribution européenne* (2ª ed.). Paris: Vuibert.
- Colla, E. (2004). The Outlook for European Grocery Retailing: Competition and Format Development. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14(1), 47-69.
- Criado, M.M., Arroyo, J.L. & López, J.I. (2005). Organizaciones virtuales y redes neuronales. Algunas similitudes. *Estudios Gerenciales*, 97, 117-128. Recuperado el 30 de marzo de 2012, de [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/174](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/174)
- Dholakia, R.R. & Kshetri, N. (2004). Factors impacting the adoption of the Internet among SMEs. *Small Business Economics*, 23(4), 311-322.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in

- Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-60.
- Doherty, N.F., Ellis-Chadwick, F.E. & Hart, C. (1999). Cyber retailing in the UK: the potential of the Internet as a retail channel. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27(1), 22-36.
- Drennan, J. & McColl-Kennedy, J.R. (2003). The relationship between Internet use and perceived performance in retail and professional service firms. *Journal of Services Marketing*, 17(3), 295-311.
- eBusiness W@tch. (2008). *The European e-Business Report 2008: The impact of ICT and e-business on firms, sectors and the economy*. Bélgica: European Communities. Recuperado el 21 de octubre de 2011, de [http://www.ebusiness-watch.org/key\\_reports/documents/EBRo8.pdf](http://www.ebusiness-watch.org/key_reports/documents/EBRo8.pdf)
- Ellis-Chadwick, F., Doherty, N. & Hart, C. (2002). Signs of change? A longitudinal study of Internet adoption in the UK retail sector. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9(2), 71-80.
- Fernández, J., López, J., Rodríguez, A. & Sandulli, F. (2007). El impacto del uso efectivo de las TIC sobre la eficiencia técnica de las empresas españolas. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 65-84. Recuperado el 30 de marzo de 2012, de [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/224](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/224)
- Geldres, V.V., Etchebarne, M.S. & Bustos, L.H. (2011). La distancia psíquica y el desempeño exportador: Un reto para la pyme en la era de la globalización. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 85-96. Recuperado el 27 de junio de 2012, de [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/392/pdf](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/392/pdf)
- Gibbs, J., Kraemer, K.L. & Dedrick, J. (2003). Environment and policy factors shaping global e-commerce diffusion: A cross-country comparison. *The Information Society*, 19(1), 5-18.
- González, C.H. (2010). E-stakeholders: una aplicación de la teoría de los stakeholder a los negocios electrónicos. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 39-57. Recuperado el 30 de marzo de 2012, de [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/330](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/330)
- Hart, C., Doherty, N. & Ellis-Chadwick, F. (2000). Retailer adoption of the Internet Implications for retail marketing. *European Journal of Marketing*, 34(8), 954-974.
- Internetworldstats. (2010). Recuperado de <http://www.internetworldstats.com>
- Jean, B.N., Han, K.S. & Lee, M.J. (2006). Determining factors for the adoption of e-business: the case of SMEs in Korea. *Applied Economics*, 38(16), 1905-1916.
- Karagozoglu, N. & Lindell, M. (2004). Electronic commerce strategy, operations, and performance in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(3), 290-301.
- Lee, R.P. & Grewal, R. (2004). Strategic responses to new technologies and their impact on firm performance. *Journal of Marketing*, 68(October), 157-171.
- Levenburg, N.M. (2005). Delivering customer value online: an analysis of practices, applications, and performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(5), 319-331.
- Marciniak, R. & Bruce, M. (2004). Identification of UK fashion retailer use of Web sites. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 32(8), 386-393.
- Meuter, M.L., Ostrom, A.L., Roundtree, R.I. & Bitner, M.J. (2000). Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. *Journal of Marketing*, 64(3), 50-64.

- Min, S. & Wolfenbarger, M. (2005). Market Share, Profit Margin, and Marketing Efficiency of Early Movers, Bricks and Clicks, and Specialists in E-Commerce. *Journal of Business Research*, 58(8), 1030-1039.
- Mitchell, W. (1992). Are more good things better, or will technical and market capabilities conflict when a firm expands? *Industrial and Corporate Change*, 1(2), 327-346.
- Nicholls, A. & Watson, A. (2005). Implementing e-value strategies in UK retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(6), 426-443.
- Nikolaeva, R. (2005). Strategic determinants of web site traffic in on-line retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 9(4), 113-132.
- Nikolaeva, R. (2006). E-commerce adoption in the retail sector: empirical insights. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(4/5), 369-387.
- Observatorio de las Telecomunicaciones & la Sociedad de la Información-Entidad Pública Empresarial Red.es. (2008). *Diagnóstico tecnológico del sector de comercio minorista*. Recuperado el 21 de octubre de 2011, de <http://www.red.es/media/registrados/2008-11/1226575488371.pdf?aceptacion=45d8b4d51c441865fee44fb43b752639>
- Pascual, M., Pascual, J., Frías, M.D. & Rosel, J. (2006). Calidad de servicio en supermercados: una propuesta de medición. *Psicothema*, 18(3), 661-667.
- Pool, P.W., Parnell, J.A., Spillan, J.E., Carraher, S. & Lester, D.L. (2006). Are SMEs meeting the challenge of integrating e-commerce into their businesses? A review of the development, challenges and opportunities. *International Journal of Information Technology and Management*, 5(2-3), 97-113.
- Porter, M.E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, March, 63-78.
- Scupola, A. (2003). The adoption of internet commerce by SMEs in the South Italy: an environmental, technological and organizational perspective. *Journal of Global Information Technology Management*, 6(1), 52-71.
- Seyal, A.H. & Rahman, M.N.A. (2003). A preliminary investigation of e-commerce adoption in small & medium enterprises in Brunei. *Journal of Global Information Technology Management*, 6(2), 6-26.
- Steinfeld, C., Bouwman, H. & Adelaar, T. (2002). The dynamics of click-and-mortar electronic commerce: opportunities and management strategies. *International Journal of Electronic Commerce*, 7(1), 93-119.
- Steinfeld, C., de Wit, D., Adelaar, T., Bruins, A., Fiel, E., Hoefsloot, M., Smit, A. & Bouwman, H. (2001). Pillars of virtual enterprise: leveraging physical assets in the new economy. *Info*, 3(3), 203-213.
- Venkatesan R, Kumar, V. & Ravishanker, N. (2007). Multichannel Shopping: Causes and Consequences. *Journal of Marketing*, 71(2), 114-132.
- Weltevreden, J.W.J. & Atzema, O.A.L.C. (2006). Cyberspace meets high street: Adoption of click-and-mortar strategies by retail outlets in city centres. *Urban Geography*, 27(7), 628-650.
- Weltevreden, J.W.J., Atzema, O.A.L.C., Frenken, K., de Kruijff, K. & van Oort, F.G. (2008). The geography of Internet adoption by independent retailers in the Netherlands. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 35(3), 443-460.
- Weltevreden, J.W.J. & Boschma, R.A. (2008a). Internet strategies and performance of Dutch retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(3), 163-178.

- Weltevreden, J.W.J. & Boschma, R.A. (2008b). The Influence of Firm Owner Characteristics on Internet Adoption by Independent Retailers: A Business Survey. *International Journal of Internet Science*, 3(1), 34-54.
- Whewell, J.A. & Souitaris, V. (2001). The impact of Internet trading on the UK antiquarian and second-hand bookselling industry. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 11(4), 296-309.
- Wrigley, N., Lowe, M. & Currah, A. (2002). Retailing and e-tailing. *Urban Geography*, 23(2), 180-197.
- Zhang J., Farris, P.W., Irvin, J.W., Kushwaha, T., Steenburgh, T.J. & Weitz, B.A. (2010). *Crafting integrated multichannel retailing strategies* (Harvard Business School Working Paper 09-125). Recuperado de <http://www.hbs.edu/research/pdf/09-125.pdf>