

Análisis del impacto de las iniciativas B2B en las relaciones comerciales. Caso del sector editorial español

Puiggermanal, R.¹, Salvador, R.² y Sánchez, J.³

Universidad Politécnica de Cataluña. Avda. Diagonal, 647. 08028 Barcelona

¹roma.puiggermanal@upc.es

²ramon.salvador@upc.es

³jrsanchez@icerda.es

RESUMEN

Se propone una metodología de análisis en base a un sistema de variables clave e indicadores definidos a partir del concepto de relación comercial y la cadena de creación de valor. El objetivo que se persigue es facilitar una estimación “ex-ante”, por parte de las empresas, de la incidencia de las acciones B2B en sus actuaciones comerciales en las diversas etapas productivas, con lo que aquéllas dispondrán de los elementos necesarios para construirse un escenario ajustado del funcionamiento de su sector productivo. Con ello se intenta conseguir una herramienta de utilidad para la toma de decisiones de las empresas, tanto en el momento de fijar su estrategia como de planificar sus inversiones en el área de la infraestructura de Internet, la cual, aparte de su importancia financiera, puede condicionar la totalidad de la capacidad de negocio la corporación.

Los resultados alcanzados en el trabajo que se presenta parecen confirmar, para el caso del sector editorial español, que la aplicación del sistema de variables clave e indicadores que se ha puesto a punto a las diversas iniciativas B2B aparecidas hasta la fecha en el sector puede facilitar el análisis y diagnóstico del impacto de tales iniciativas en las relaciones comerciales que se establecen en el sector editorial del país. Concretamente, se ha podido constatar que la incidencia mayor de las iniciativas B2B en el sector editorial, referida a la creación de valor dentro de la cadena, se focaliza en las actividades de negociación de contenidos y de distribución del producto, donde la creación de valor alcanza unos niveles suficientemente elevados para justificar las inversiones que supone la puesta en marcha de las acciones de comercio electrónico

Palabras clave: Comercio Electrónico, B2B, Evaluación, Cadena de Valor, Indicadores, Etapas productivas.

1. Introducción.

La aparición de Internet abrió una primera etapa de grandes expectativas, basada en la mejora considerable de las posibilidades de comunicación entre empresas. En esta etapa las empresas se replantearon sus negocios teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas que suponía utilizar Internet como un nuevo canal de relaciones comerciales.

Tras una primera fase de gran auge, en el que se efectuaron inversiones importantes en los sectores y productos de mayor interés, las expectativas no se han cumplido por lo que gran

número de iniciativas B2B han cesado sus operaciones. Hasta la fecha sólo han sobrevivido las iniciativas con mayores recursos o que han desarrollado un modelo de negocio sólido. Sin embargo, las principales repercusiones de la introducción de Internet en las relaciones comerciales entre empresas todavía se mantienen:

- Presencia de un nuevo canal para el comercio de mercancías tradicionales y propias de Internet
- Aumento, a priori, del alcance del mercado, con una mayor transparencia en los precios
- Aumento de las posibilidades de comunicación por medios electrónicos

Estas repercusiones continúan planteando una serie de preocupaciones para las empresas:

- Afrontar la existencia de nuevos clientes, nuevos competidores, nuevas tipologías de mercancías, nuevos servicios al cliente, etc.
- Aprovechar las posibilidades de reducción de costes y de mejora la calidad del servicio al cliente mediante el uso de una nueva tecnología de comunicación.
- Considerar la aparición de nuevas tipologías de servicios asociados a Internet: nuevos mecanismos de pago, nuevos formatos logísticos, etc.

Por ello, se ha creído interesante analizar cuáles son los aspectos clave que, directa o indirectamente, pueden incidir en el desarrollo del comercio electrónico entre empresas (B2B), que en cada caso dependerá de las características propias de la relación comercial.

El objetivo que se persigue es facilitar a las empresas una metodología de análisis de la incidencia que las acciones B2B pueden tener, tanto en sus actuaciones comerciales como en las diversas etapas productivas; con ello dispondrán de los elementos necesarios para construirse un escenario ajustado del funcionamiento de su sector productivo.

El trabajo se ha basado en el análisis de las posibilidades de introducción del B2B en las relaciones entre empresas a lo largo de toda la cadena de valor de un sector. La metodología ha sido aplicada al caso del sector editorial español, pudiendo constatarse que la incidencia mayor de las iniciativas B2B en el sector editorial, referida a la creación de valor dentro de la cadena, se focaliza en las actividades de negociación de contenidos y de distribución del producto, donde la creación de valor alcanza unos niveles suficientemente elevados para justificar las inversiones que supone la puesta en marcha de las acciones de comercio electrónico.

2. Determinación de los factores de éxito en el desarrollo de iniciativas B2B.

Con el objetivo de determinar los factores clave de éxito en el desarrollo de iniciativas B2B, deberán determinarse primero cuáles son las variables principales que cabe analizar para evaluar las posibilidades de implantar iniciativas B2B en la relación comercial entre empresas. Para ello, se ha efectuado un trabajo de investigación y consulta de bibliografía diversa, que se ha complementado con un trabajo de observación del éxito y fracaso de diversas iniciativas B2B.

Así se han podido identificar las variables clave en el análisis de las posibilidades de éxito de iniciativas B2B, las cuales hacen referencia al intercambio comercial entre dos agentes en uno de los eslabones de la cadena de valor.

Estas variables se corresponden con las siguientes preguntas:

- ¿Quién o entre quiénes se produce la relación comercial?
- ¿Qué se transfiere, cuál es el producto y cuáles son los condicionantes de la transferencia?
- ¿Cómo efectúa la transferencia, cómo se negocia el intercambio?
- ¿Cuándo se efectúa la relación, cuál es la urgencia de este intercambio?
- ¿Por qué se realiza el intercambio, cuál es el beneficio o valor añadido para realizarlo?

Que respectivamente, se corresponden con los siguientes factores clave:

2.1 Tamaño de los agentes.

La introducción de una nueva tecnología en la relación comercial entre dos agentes dependerá del grado de implicación de éstos, la cual lleva implícita una inversión económica importante, cuya justificación será mayor cuanto mayor sea el tamaño de los agentes implicados. Así, en aquellos sectores donde existan agentes de tamaño considerable será mucho más fácil dinamizar el proceso de implantación del comercio electrónico.

2.2 Calidad del producto y estandarización.

Por las propias características del medio, para la traslación de un intercambio comercial a Internet es necesario que el producto sea fácilmente identificable. Las iniciativas que cuentan con mayores posibilidades de éxito son aquellas donde:

- La calidad del producto es fácilmente identificable
- La forma de referenciar el producto y los procesos administrativos. asociados están suficientemente estandarizados para evitar confusiones.

2.3 Negociación y establecimiento de precios.

Otra de las características básicas que definen un intercambio comercial es la forma de negociación que gobierna el intercambio. Cuanto mayor sea la cantidad de agentes que intervienen o las relaciones personales necesarias para llevar a cabo la negociación, más difícil será trasladar la negociación a Internet; al revés que en el caso de negociaciones más fácilmente estandarizables, como son las que se basan en el precio.

2.4 Adecuación tecnológica y cultura empresarial.

La introducción de Internet en las relaciones comerciales entre empresas plantea una serie de cambios a nivel cultural en la organización, por lo que debe contar con el compromiso de la dirección, tanto a nivel de inversión en TIC como en formación del personal. Aquellas empresas con una baja cultura empresarial en TIC, o que presenten déficit a nivel de

formación de sus empleados en estas tecnologías, verán más difícil el desarrollo de relaciones comerciales B2B.

2.5 Aportación a la cadena de valor.

Finalmente, para que una iniciativa B2B sea valorada positivamente por los agentes implicados, debe aportar un valor añadido que mejora las relaciones a lo largo de la cadena de valor: elimina intermediarios, aumenta la visibilidad sobre productos, etc. O bien porque aporta nuevos servicios de valor añadido, por ejemplo, mecanismos de certificación.

3. Análisis de los factores clave de éxito en el sector editorial.

Para efectuar el análisis de las posibilidades de implantación de iniciativas B2B en un sector, primero deben identificarse aquellas relaciones a lo largo de la cadena de valor donde Internet puede tener mayor influencia.

En el caso del sector editorial, la influencia de Internet sobre la cadena de valor se ha investigado mediante un estudio de campo, en el que se han analizado las diferentes iniciativas B2B surgidas a lo largo de la cadena de valor. Esto ha permitido definir las siguientes áreas de negocio:

- Sindicación de contenidos
- Aprovisionamiento de papel
- Aprovisionamiento de obsequios
- Servicios de imprenta
- Distribución física y venta

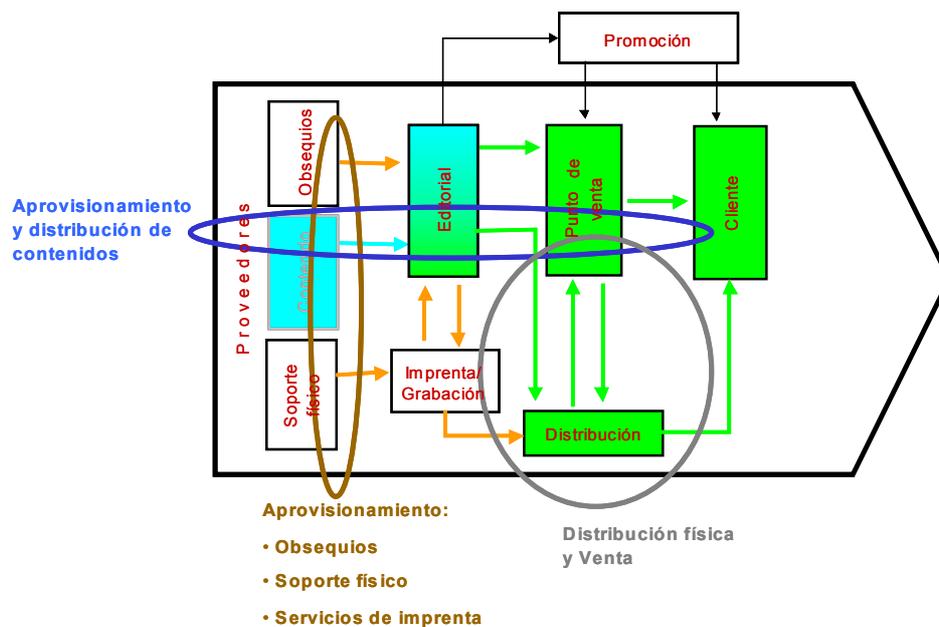


Figura 3.1 Influencia de Internet en la cadena de valor del sector editorial

En base a los factores clave de éxito definidos anteriormente, en las diferentes relaciones que se dan a lo largo de la cadena de valor se ha redactado la siguiente tabla, que recoge las valoraciones para el sector editorial.

Valoración de los factores clave éxito introducción del B2B en el sector editorial	Tamaño de los agentes	Calidad del producto y estandarización	Negociación y establecimiento de precios	Adecuación tecnológica y cultura empresarial	Aportación a la cadena de valor
Sindicación de contenidos	2	2	1	3	3
Aprovisionamiento de papel	2	1	3	2	1
Aprovisionamiento de obsequios	2	1	1	1	1
Servicios de imprenta	1	1	2	1	2
Distribución física y venta	1	3	2	1	2

Tabla 3.1. Valoración de los factores clave de éxito en la introducción del B2B en el sector editorial.

Las diferentes variables toman en la tabla un valor numérico de 1 a 3, en base a los siguientes criterios:

1. Factor no motivador o barrera para el desarrollo de iniciativas B2B
2. Factor que en general posibilita el desarrollo de iniciativas B2B, aunque existen ciertos aspectos que no son del todo idóneos.
3. Factor que actúa como catalizador para el desarrollo de iniciativas B2B.

En ocasiones, dentro de cada una de las variables existen diferentes barreras y catalizadores. Por ejemplo, en el caso de la negociación de contenidos, la tipología de producto a intercambiar por un lado es muy adecuada al canal Internet, lo que constituye un catalizador, pero por el contrario existen diversos problemas, como el gran número de formatos existentes, la falta de una categorización de contenidos comúnmente aceptada, etc. Como se ve en la tabla siguiente, estos efectos se contrarrestan y dan lugar a una valoración 2: existen posibilidades de desarrollo de iniciativas B2B debido a la tipología de producto a intercambiar, aunque por otro lado hay ciertos que deberían mejorarse.

4. Análisis de las posibilidades de éxito de iniciativas B2B en el sector editorial.

A partir de la valoración de las variables de éxito se define una metodología de análisis de estas variables para poder acabar determinando las posibilidades de éxito de desarrollar iniciativas B2B. Para ello:

- Se procede a una definición de los parámetros que evalúan la aportación de valor al proceso.
- Se combinan estos parámetros para evaluar el interés y la facilidad de implantación de las iniciativas B2B

- Se valora la incidencia de las ventajas competitivas obtenidas por las empresas en sus relaciones comerciales.

4.1. Definición de un índice de análisis de las posibilidades del B2B.

A continuación se define un índice en base al cual pueden descartarse las áreas donde el desarrollo de iniciativas B2B es más dificultoso, lo que permitirá centrarse en aquellas áreas donde hay más oportunidades de desarrollo de iniciativas B2B.

Las variables de análisis del éxito de desarrollo de iniciativas B2B pueden dividirse en dos grupos:

El primer grupo de variables se correspondería con la facilidad con la que se puede trasladar la relación existente en el mundo real a Internet. A este grupo pertenecen las variables que ocupan las columnas centrales de la tabla:

- Calidad del producto y estandarización (P)
- Negociación y establecimiento de precios (N)
- Adecuación tecnológica y cultura empresarial (T)

La existencia de más de una barrera para estas tres variables provoca efectos multiplicativos difíciles de superar para el desarrollo de iniciativas B2B. Por ello, la valoración de este primer grupo de variables debe penalizar la existencia de más de una barrera, por lo que se construirá un subíndice multiplicativo que discrimine aquellas áreas donde exista más de una barrera. Este índice se denominará "Facilidad de Implantación" (FI). Otorgando el mismo peso a cada una de las tres variables, ya que todas son necesarias por igual, este subíndice FI deberá contemplar el efecto multiplicativo ($P \times N \times T$) y además deberá discriminar aquellas áreas donde exista más de una barrera, por lo que tomará valor 1 si es mayor o igual que 4 (al menos, $2 \times 2 \times 1$), y valor 0 en caso de ser menor a 4. Por lo tanto, el **subíndice Facilidad de implantación (FI)** se puede definir como sigue:

- $FI = 1$, si $P \times N \times T \geq 4$
- $FI = 0$, si $P \times N \times T < 4$

El segundo grupo de variables se corresponde con el interés de implantación que puede existir para el desarrollo de iniciativas B2B por parte de los diferentes agentes. Este interés depende de las variables:

- Tamaño de los agentes (A)
- Aportación a la cadena de valor (V)

También en este caso el efecto de estas dos variables puede considerarse multiplicativo, y al igual que con el índice anterior la discriminación también se efectuará en base a limitar a una las barreras que limitan el interés por el desarrollo de iniciativas B2B. Así, si el valor añadido de la iniciativa es bajo, pero el tamaño de los agentes es el adecuado, puede resultar interesante desarrollar iniciativas B2B. Lo mismo sucede en el caso contrario, cuando, a pesar de que el tamaño de los agentes, o estructura del sector, no es la adecuada, existe un cierto interés, ya que el desarrollo de una iniciativa B2B aporta un valor añadido de consideración.

En ningún caso será interesante desarrollar iniciativas B2B si la valoración de al menos una de estas variables no es positiva.

Tomando como referencia el método de definición del subíndice FI, se puede definir el nuevo subíndice **Interés por la Implantación (II)** como sigue:

- $II = 1$, si $A \times V \geq 2$
- $II = 0$, si $A \times V < 2$

Por último, **el índice áreas de interés (AI)** determina el interés final por el desarrollo de iniciativas B2B en un área concreta. Este índice deberá considerar las valoraciones positivas de los dos subíndices anteriores para poder determinar que existe un interés por la aplicación del B2B en un área determinada. Considerando estos condicionantes, el índice AI puede definirse como : $AI = FI \times II$, por lo que si:

- $AI = 1$, existe una oportunidad de desarrollo de B2B en esa área
- $AI = 0$, no se consideran oportunidades de desarrollo de B2B en esa área

4.2. Áreas de interés para el desarrollo de iniciativas B2B en el sector editorial

Si calculamos los valores de los índices y subíndices, tomando en consideración la valoración de las variables de éxito para el sector editorial, tenemos los siguientes resultados:

Oportunidades B2B	A	P	N	T	V	FI	II	AI
Sindicación de contenidos	2	2	1	3	3	1	1	1
Aprovisionamiento de papel	2	1	3	2	1	1	1	1
Aprovisionamiento de obsequios	2	1	1	1	1	0	1	0
Servicios de imprenta	1	1	2	1	2	0	1	0
Distribución física y venta	1	3	2	1	2	1	1	1

Tabla 4.1. Cálculo de los índices FI, II y AI. Determinación de áreas de interés para la introducción del B2B.

De donde resultan tres áreas donde existen oportunidades de desarrollo de iniciativas B2B:

- Sindicación de contenidos
- Aprovisionamiento de papel
- Distribución física y venta

5. Oportunidades de desarrollo de iniciativas B2B en el sector editorial.

5.1. Sindicación de contenidos.

La distribución de contenidos por Internet abre una serie de posibilidades a los diferentes agentes involucrados en el mercado de contenidos, cada uno de los cuales puede desarrollar un modelo de negocio acorde a sus posibilidades.

Esquemáticamente, las relaciones comerciales de contenido digital a través de Internet se puede modelizar de la siguiente forma:

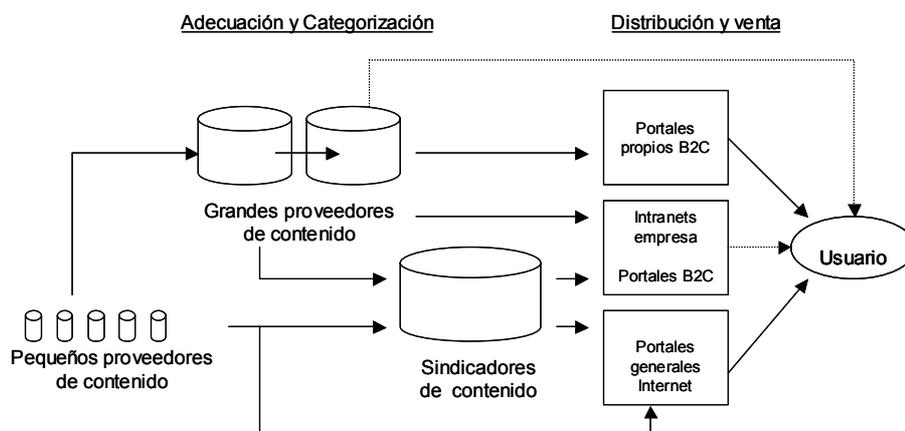
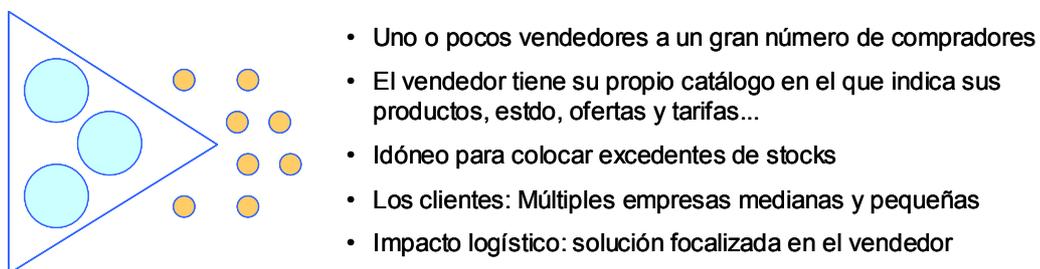


Figura 5.1: Relaciones de intercambio de contenidos y productos asociados a Internet

5.2. Aprovisionamiento de papel.

En este caso, y debido a que el proveedor es la parte negociadora con mayor poder, la adaptación de las relaciones comerciales al B2B se basará principalmente en describir plataformas de intercambio del tipo "Sell Side" por parte de los proveedores para aquellos formatos de papel más estandarizados (mayor facilidad de definición de producto).



- Uno o pocos vendedores a un gran número de compradores
- El vendedor tiene su propio catálogo en el que indica sus productos, estado, ofertas y tarifas...
- Idóneo para colocar excedentes de stocks
- Los clientes: Múltiples empresas medianas y pequeñas
- Impacto logístico: solución focalizada en el vendedor

Figura 5.2: Características de una iniciativa B2B del tipo "Sell-Side"

Sin embargo, a pesar de las posibilidades de implantación del B2B en las relaciones comerciales que se dan en el aprovisionamiento de papel, se observa que la estructura de

mercado frena su implantación, ya que es un mercado de oferta y baja rivalidad entre los operadores. Los principales motivos por los que los proveedores no consideran el B2B son:

- las eficiencias administrativas que se obtienen en costes no son suficientes para amortizar la inversión necesaria;
- pero, principalmente, son contrarios a desarrollar iniciativas B2B que aporten transparencia y competencia al mercado.

Suponiendo que se acaben desarrollando, estas plataformas de intercambio difícilmente agruparán toda la oferta, por lo que los infomediarios que pretendan introducir la tecnología de comercio electrónico en el sector deberán actuar de forma individual con cada uno de los proveedores, que desarrollarán soluciones independientes.

5.3. Distribución física del producto editorial.

La distribución física del producto editorial es un proceso en el que intervienen tres tipos de agentes diferenciados: editoriales, distribuidores y puntos de venta.

En ocasiones, esta cadena puede acortarse al existir una relación directa entre el editor y el punto de venta. Esta peculiaridad es típica del sector editorial español, y es debida a una mayor dimensión y estructura de las empresas editoriales españolas, en especial las más importantes, frente a la distribución, que está poco organizada y no cuenta con grandes distribuidores, exceptuando en el caso de algunos operadores logísticos.

Esta incertidumbre respecto al futuro de la distribución, unida a las diferentes posibilidades que Internet ofrece para la integración hacia el canal de venta por parte de editoriales y distribuidores, hace necesario que cualquier iniciativa que quiera introducirse en el sector de forma global deba tener en cuenta a los diferentes agentes implicados.

Además estas iniciativas de comercio electrónico que se desarrollen deberán tener en cuenta la complejidad del producto editorial: producto físico, número de identificación o ISBN, y control de los derechos de autor.

Por lo tanto, se trataría de crear una plataforma en Internet donde se integre la totalidad de la oferta editorial en lengua española, que tenga en cuenta las necesidades los diferentes agentes implicados en la distribución editorial: editoriales, distribuidores y puntos de venta, facilitándoles servicios de valor añadido.

Para que la iniciativa tuviera éxito las editoriales, en especial las de mayor tamaño, deberían implicarse en la creación y mantenimiento la oferta integrada de títulos, o bien pueden delegar la tarea en una entidad neutral.

En una primera fase, los principales objetivos que debería cubrir esta iniciativa serían:

- Exponer la oferta editorial en Internet
- Abarcar el mercado español

- Dotar de ayudas a los puntos de venta para procesos administrativos (pedidos, pagos, etc.)
- Apoyar las tareas de promoción a las editoriales

Posteriormente podrían añadirse servicios que fuesen aumentando el valor añadido del uso de esta plataforma en Internet, y que incidirían principalmente en ayudar al punto de venta en la selección de títulos:

- Herramientas de búsqueda y selección de títulos
- Visualización de títulos en formato electrónico, etc.

Por otro lado, la utilidad de Internet para la distribución electrónica de documentos ha abierto un nuevo canal de venta al producto editorial, el denominado “e-book”, y plantea eficiencias en los servicios de impresión y distribución mediante el “print-on-demand”. Estos nuevos canales de creación de producto también podrían tener cabida en esta plataforma.

Lógicamente, la plataforma también debería automatizar toda la fase operativa de realización de pedidos a través de Internet. Para realizar esta labor se podría contar con FANDITE¹, ya disponible, que estandariza toda la mensajería asociada a la distribución editorial.

6. Conclusiones.

Tras una primera etapa de gran auge, en la que surgen multitud de iniciativas de comercio electrónico por Internet, actualmente se está viviendo en este campo una etapa de recesión, que aleja a las empresas de las posibilidades que plantea el comercio electrónico.

Sin embargo, estas oportunidades no han desaparecido, aunque sus expectativas se hayan reducido, y pueden obtenerse beneficios si se plantean iniciativas acordes con la realidad de los diferentes sectores de actividad.

En el presente proyecto, y en concreto para el sector editorial, se ha podido constatar que existen oportunidades de desarrollo de B2B en algunos eslabones de la cadena de valor del sector editorial español.

- En el ámbito de la distribución de contenidos, existen posibilidades para todos los agentes implicados: proveedores, editoriales y sindicadores. Los modelos de negocio a desarrollar deberán adaptarse sobre todo a la tipología de los contenidos, ya que esta variable determina en gran medida la manera de rentabilizarlos.
- En el aprovisionamiento de papel, el desarrollo de iniciativas se ve frenado por una falta de interés por parte de los proveedores, que no desean añadir transparencia y competencia al mercado. Sin embargo, el B2B es un aspecto evolutivo y a medio plazo será abordado de forma individual por parte de los proveedores.

¹ FANDITE. Estándar EDI desarrollado por FANDE (Federación de Asociaciones Nacionales de Distribuidores de Ediciones).

- En la distribución física, existen también oportunidades para todos los agentes implicados: editoriales, distribuidores y puntos de venta, y resultarán interesantes para el sector aquellas iniciativas que tengan en cuenta las necesidades y ofrezcan servicios de valor añadido a estos tres agentes. Aunque para ello será necesario ayudar a los puntos de venta para que modernicen sus procesos administrativos.

Por otro lado, no se ven probabilidades de éxito en el desarrollo de iniciativas B2B en el ámbito del aprovisionamiento de obsequios. Y tampoco en el aprovisionamiento de servicios de impresión, aunque a priori pareciera tener una estructura de mercado acorde a ello. En ambos casos, las principales barreras son la adaptación de las relaciones comerciales que se dan en el mundo real al mundo Internet.

Vistos los resultados de aplicar esta metodología al sector editorial español, creemos que también puede ser aplicable con éxito a otros mercados.

7. Bibliografía.

Documentos

- Mañà, F. - *Posibles escenarios para las industrias de contenidos digitales* - Instituto Catalán de Tecnología y Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial 2000
- Accenture - *Barriers to e-commerce* - Accenture 2001
- Actualidad Económica - *Anuario empresarial 1999* - Actualidad Económica 1999
- AECE - *Comercio electrónico en España. Ventas al consumidor, B2C* - AECE 2001
- AECE - *Estudio sobre Comercio electrónico B2B en España* - AECE 2001
- Castells, Manuel - *La Galaxia Internet* - Alianza Editorial 2000
- Comisión Europea - *B2B e-commerce: Impact on enterprise policy* - Comisión Europea 2000
- CMT - *El comercio electrónico a través de medios de pago en España* - CMT 2001
- CommerceNet - *Barriers to Electronic Commerce* - CommerceNet 2000
- COTEC Fundación - *Comercio y negocios en la sociedad de la información* - COTEC 2000
- COTEC Fundación - *Tecnología e Innovación en España* - Informe COTEC 2000
- COTEC Fundación - *Nuevos campos para la innovación. Internet y el comercio electrónico de bienes y servicios* - COTEC 2000
- DBK, Estudios sectoriales - *Informe DBK. Sector Editorial* - DBK 1998
- Emarketer - *The eCommerce B2B Report* - Emarketer 2001
- FGEE - *Comercio Interior del Libro en España* - FGEE 1999
- Goldman Sachs - *Internet: B2B e-Commerce* - Goldman Sachs 2000
- Goldman Sachs - *Ecommerce/Internet* - Goldman Sachs Investment Research 1999
- Internet Economy Indicators - *Measuring the Internet Economy 2001* - IEI 2001
- ICT/ OPTI - *Prospectiva tecnológica en el sector de las industrias de contenidos* - Instituto Catalán de Tecnología y Observatorio de Prospectiva Tecnológica 2000
- IST - *eWork2000: Status Report on New Ways to Work in the Information Society* - Comisión Europea 2000

- Logista - *Anuario 2000* - Logista 2000
- Mckinsey – *The unexpected return of B2B* – McKinsey Quarterly 2002
- Morgan Stanley – *B2B e-Commerce in Europe* – Morgan Stanley Dean Witter 2000
- Morgan Stanley – *The B2B Internet report. Collaborative Commerce* – Morgan Stanley Dean Witter 2000
- Netvalue - *El comercio electrónico en España* - Netvalue 2000

Fuentes de Internet

- Asociación Española de Comercio Electrónico (AECE) - www.aece.org
- Asociación Española de Usuarios de Internet - www.aui.es
- Asociación Española de Productores de Papel (ASPAPPEL) - www.aspapel.es
- Baquía - www.baquia.com
- Comisión Europea - <http://asis.jrc.es> - <http://europa.eu.int>
- Comisión del Mercado de Telecomunicaciones (CMT) - www.cmt.es
- CommerceNet - www.commercenet.org
- Confederación Española de Gremios y Asociaciones de Librerías - www.cegal.es
- Federación de Cajas de Ahorro Vasco - Navarra. Informes sectoriales. www.fcavn.es
- Federación Española Seguridad Telecomunicaciones (FESTE) - www.feste.es
- Forestexpress - www.forestexpress.com
- Emarketer - www.emarketer.com
- Empirica - www.empirica.com
- Federación de Asociaciones Nacionales de Distribuidores de Ediciones (FANDE) - www.fande.es
- Federación de Gremios de Editores de España (FGEE) - www.fgee.es
- Forrester Research - www.forrester.com
- Fundación COTEC - www.cotec.es
- Guiame. Información sectorial - www.guiame.net
- Instituto Nacional de Estadística (INE) - www.ine.es
- International Data Corporation - www.idc.es
- Jupiter Communications - www.jupitercommunications.com
- McKinsey & Company - www.mckinsey.com
- MediaMetrix - www.mediametrix.com
- Ministerio de Ciencia y Tecnología - www.mcyt.es
- Ministerio de Educación y Cultura - www.mecu.es
- Netvalue - www.netvalue.com