

INTERNET, HERRAMIENTA PARA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL ESPACIO IBEROAMERICANO

Begoña Gómez Nieto

Universidad Europea Miguel de Cervantes de Valladolid, España.

En la última década, las empresas españolas han estado inmersas en un profundo proceso de internacionalización insólito hasta este momento.

La entrada de España en la Unión Europea, la continua e inequívoca apertura de los mercados, la aparición del euro, los grandes movimientos migratorios hacia España en los últimos años... En síntesis, la globalización de las economías ha obligado a las empresas españolas a buscar en los mercados internacionales su opción de crecimiento y supervivencia.

A mediados de los noventa, la incorporación de España como miembro de la Unión Europea permitió que las empresas pasaran de trabajar en un mercado más o menos protegido de unos 40 millones de habitantes a otro que, a pesar de que aún tenga muchas limitaciones administrativas, camina inexorablemente hacia un mercado único con 378 millones de habitantes. Si a este total le añadimos las últimas incorporaciones de la Europa de los veinticinco, el mercado superará los 450 millones de habitantes.

El cambio de dimensión del mercado y la creciente presencia de empresas europeas que compiten en España han obligado a las nuestras a optar por el crecimiento como estrategia de adaptación a este nuevo entorno para ser más competitivas (Serra, 2005).

Ante el reto de aumentar el tamaño para poder competir en las actuales condiciones, las empresas españolas han tenido que plantearse toda una nueva estrategia y buscar un nuevo posicionamiento basado en algún factor diferencial de competitividad. Fueron muchas las organizaciones que consideraron el idioma uno de los factores diferenciales más importantes para gestionar mercados y, ante la pluralidad de idiomas que hay en un mercado como el europeo, muchas de ellas buscaron en Iberoamérica su área de crecimiento.

Iberoamérica es un mercado de 518 millones de habitantes, 333 de los cuales hablan castellano y 174 hablan portugués, idioma bastante más comprensible para las empresas españolas que el alemán o el danés, sin incluir en la cifra anterior a Estados Unidos, que se ha convertido en el segundo país del mundo que habla castellano, con más de 48 millones de hispanohablantes.

Este proceso de expansión hacia Iberoamérica lo realizaron tanto las grandes empresas del IBEX como las medianas, pero para las primeras (BBVA, BSCH, Telefónica, Repsol, Iberdrola, Endesa, etc.) coincidieron en el tiempo dos hechos relevantes: la apertura de los mercados europeos y la puesta en marcha de los procesos de liberalización de los mercados en gran parte de los países iberoamericanos, con la privatización de las grandes empresas estatales de servicios (agua, gas, electricidad y teléfono) propiciada por los respectivos gobiernos. Era una gran oportunidad que permitía ganar tamaño para poder ser más competitivos en Europa y, simultáneamente, se hacía en un entorno en el que “hablábamos el mismo idioma”. La consecuencia fue que, en el periodo comprendido entre 1990 y 2002, prácticamente el 50% de la inversión directa de España en el exterior se realizó en Iberoamérica. Sin embargo, ese gran esfuerzo inversor no ha ido acompañado de un gran incremento relevante en el comercio con aquellos países. En el año 2004, las exportaciones representan apenas el 5% del total, cuando diez años atrás eran el 5,6%, y las importaciones, sólo el 4%, frente al 4,2% de hace diez años.

Las principales empresas del IBEX español han efectuado grandes inversiones que les han permitido alcanzar una dimensión mundial en poco tiempo, pero el resto del colectivo de empresas productivas de tamaño pequeño y medio (pymes) y grande, aún no ha tomado una posición relevante en dicho mercado. Europa sigue representando casi el 80% de nuestras exportaciones y el 70% de las importaciones (Serra, 2005).

Entendemos que el idioma común es un factor realmente diferencial para posicionarse en unos mercados de demanda creciente, pero muchas empresas no han obtenido los resultados esperados por haber caído en el error de creer, precisamente, que “hablamos el mismo idioma”.

Para los negocios, el término hablar debe ser sinónimo de comunicarse, es decir, ser capaces de entendernos en una negociación, no sólo con la interpretación de las palabras, sino también con el conocimiento de las distintas formas culturales y sociales que éstas encierran.

Ghemawat explica claramente que en cualquier proceso de internacionalización debemos ser muy conscientes de que la distancia entre los mercados no es sólo una distancia geográfica: además debemos considerar la distancia cultural, administrativa y la económica, entendiendo que la distancia cultural hay que medirla en términos de idioma (con todas las particularidades que pudieran existir), de diferencias étnicas, de escalas de valores personales y de valores personales y de normas sociales de comportamiento. Es ahí donde tenemos las claves para saber “si hablamos el mismo idioma o no”.

En resumen, el hecho de compartir un mismo idioma no significa que podamos comercializar de la misma manera ni que nuestros productos sean aceptados de la misma forma que lo son en España. Es importante tener presente y aplicar siempre con rigor cuatro reglas básicas:

1. Compartir un idioma no es sinónimo de compartir gustos.
2. El grado de desarrollo socioeconómico varía mucho entre los países de Iberoamérica y, consecuentemente, también las necesidades de sus ciudadanos.
3. El gusto por productos provenientes de Europa es mayor en los países del sur que en los países del norte, en los que predominan las marcas y empresas norteamericanas.
4. El castellano es un factor competitivo diferencial para las empresas españolas en Iberoamérica frente a las empresas de otras lenguas, pero perderemos toda la ventaja de la que disponemos si no somos capaces de conocer las cuatro distancias entre nuestros mercados: geográfica, cultural, económica y administrativa. Sólo a partir de este conocimiento podremos incorporar en los ejes de comunicación los matices propios de cada entorno y situación.

Si se cumplen estas cuatro claves, se podrá afirmar con total seguridad que “hablamos el mismo idioma” (Serra, 2005).

En el proceso de internacionalización, Internet es un importante instrumento que puede ayudar mucho a las empresas españolas en su intento por conquistar los mercados exteriores.

Internet es el único medio que permite el acceso a información sin coacciones geográficas. Como herramienta de comunicación, tiene la capacidad de entregar mensajes con color, sonido, imágenes reales o con animación. El crecimiento de las redes de comunicaciones ha sido rápido con Internet y ha doblado su uso desde mediados de la década de los noventa. Si las pequeñas y medianas operaciones ven tales cambios como oportunidades, el hecho es que la tecnología de Internet habrá alterado para siempre el contexto de los mercados (Fojt, 1996, citado en Haynes, Becherer y Helms, 1998).

Desde la irrupción de Internet en el entorno empresarial se han producido importantes cambios en la manera de hacer negocios y se está demostrando que este nuevo canal cuenta con un gran potencial para propiciar las relaciones empresariales internacionales. A partir de las oportunidades que ofrece estar en la Red, cualquier empresa, incluso una pyme, puede ser más global que nunca y tener las mismas oportunidades de negocio que una grande (Haynes, Becherer y Helms, 1998). La llegada de la Red ha representado ineludiblemente un importante estímulo en la manera en la que las personas y las empresas han entendido el mundo. Nadie puede achacar a la Red que carece de capacidad para acercar cosas geográficamente distantes o, incluso, para proponernos a casi todos ser un poco más globales.

Internet está planteando importantes cambios de relación empresarial. En primer lugar, el consumidor puede conocer más fácilmente la oferta mundial de un producto determinado. Asimismo, las empresas son capaces de analizar su competencia y sus referentes mundiales como nunca lo habían podido hacer con anterioridad. También éstas pueden mejorar el acceso a una gama amplia de clientes (Haynes, Becherer y Helms, 1998).

En segundo lugar, se puede ver cómo en determinados casos, la relación fabricante-consumidor puede empezarse a dar con mayor facilidad sin necesidad de intermediarios.

En tercer lugar, en casi todos los sectores están apareciendo espacios virtuales que permiten que la oferta y la demanda se encuentren con independencia de las variables de espacio y tiempo en las que ambas puedan coincidir. Esto conduce a un cuarto cambio

importante: el mercado empieza a relacionarse de maneras bien distintas. Además, en quinto lugar cabe señalar la inmensa posibilidad que se abre cuando la tecnología permite a grandes empresas relacionarse de manera personalizada con un número ilimitado de consumidores.

Todo ello nos lleva a afirmar con rotundidad que, con la llegada de Internet, estamos inmersos en la globalización, entendida ésta como el ensanchamiento geográfico de los nexos internos de productos, mercados, empresas y factores de producción (Boronat, 2003). Sin duda, las nuevas tecnologías de la información -y, en especial, Internet- están ayudando a paliar los importantes costes de todo proceso de internacionalización emprendido por cualquier empresa. Se trata, sobre todo, de costes de comunicación, control y coordinación. Dado sus bajos costes de comunicación, Internet permite dinamizar relaciones comerciales en mercados en los que antes era mucho más complicado hacerlo.

Señalamos a continuación diez claves en la internacionalización *on line* (Boronat, 2003):

1. Ir a buscar el mercado, no esperar a que venga.

La actitud de toda empresa en Internet debe ser de búsqueda y captura, debe estar allí donde esté su mercado y ha de mostrar una actitud proactiva que le ayude a acercarse allí donde puedan surgir nuevas oportunidades. Es necesario huir de planteamientos que vayan en la línea de desarrollar la presencia *on line* y confiar en que los clientes ya llegarán.

2. Priorizar intensidades en mercados geográficos concretos.

Se debe apostar reflexivamente por determinados mercados, especialmente por aquellos en los que la logística y la distribución representan una complejidad añadida. Para ello es necesario estudiar qué precios presentan los productos y servicios de la empresa, la estructura de costes y los ejes de diferenciación necesarios para poder competir en estos mercados.

3. Aprender del mercado y sus principales actores.

La competencia no tiene por qué ser la misma que en el mundo “real”. Se trata de realizar un ejercicio añadido para observar e identificar cualquier movimiento significativo en los mercados objetivo de cada empresa.

4. Provocar el tropiezo.

Es realmente prioritario maximizar la visibilidad de la presencia *on line*, provocando su accesibilidad y tropiezo. Estar presentes en buscadores, directorios, foros, etc. Será una de las principales líneas en las que se ha de trabajar con una cierta profundidad.

5. Acercar culturalmente una propuesta de valor y presencia.

Hay que evitar al máximo las barreras idiomáticas y culturales con el fin de crear un clima de mayor cercanía y confianza.

6. Personalizar y contextualizar nuestra presencia *on line*.

Una de las principales ventajas de Internet es la gran variedad de posibilidades que ofrece para personalizar y contextualizar la oferta de una empresa. La estrategia de productos, precios y posicionamiento puede condicionarse según la información explícita (el país de procedencia del cliente, por ejemplo) o implícita (la misma navegación en la Web) a un coste más que razonable. Se debe aprovechar esta ventaja.

7. Maximizar el servicio a través del autoservicio.

Una de las claves será dar un excelente servicio, propiciado por las mismas facilidades y utilidades que se proporcionan desde la misma Web para que sea el mismo usuario quien pueda autoservirse en una primera etapa. En la medida en que se logre automatizar el servicio se incrementarán las posibilidades reales de ofrecer productos y servicios de una manera global.

8. Ser ágiles y profesionales.

La Web de una empresa es estrictamente una ventana al mundo que precisa un cierto grado de inmediatez y agilidad en las respuestas que propicie una percepción de profesionalidad y confianza. Es preciso responder a los correos electrónicos con suficiente agilidad.

9. Asesorarse adecuadamente sobre la legalidad en las relaciones comerciales internacionales.

Controlar a la perfección las condiciones contractuales y legales de cada país con el que se mantienen relaciones es una absoluta necesidad para evitar más de una experiencia desagradable.

10. Desarrollar apoyos y resortes con actores locales.

La internacionalización de una empresa se verá reforzada por el desarrollo de una red de relaciones locales en cada país que permita asegurar un acercamiento más propicio y adecuado.

La falta de información y la ausencia de contactos se presentan como las principales limitaciones para la pyme que desee iniciar un proceso de internacionalización. No obstante, Internet, a través de portales o puntos de encuentro para pymes, puede facilitar las acciones de identificar y establecer contactos en un nuevo mercado exterior.

Es de todos conocido que, salvo unos pocos centenares de empresas de gran dimensión y multinacionales, el tejido empresarial español está básicamente configurado por pequeñas y medianas empresas, que ocupan casi el 75% de la población activa y generan más del 63% de los ingresos totales de la economía del país. La preponderancia de este perfil de empresa confiere al colectivo empresarial español -y a muchos otros en el mundo desarrollado o en vías de desarrollo- una gran capacidad de adaptación a los cambios, cierta flexibilidad para capear tiempos difíciles y una notable agilidad para aprovechar vientos favorables. Sin embargo, pese a las ventajas que supone esta diversificada y heterogénea trama de empresas, no debemos olvidar que también comporta determinados puntos débiles para la economía del país: bajos niveles de inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos y nuevas tecnologías, debilidad de su sector exportador, excesiva dependencia de la inversión directa procedente del exterior, etc. (Girbau, 2003).

La internacionalización de las empresas forma parte de su proceso natural de desarrollo y no consiste simplemente en la comercialización esporádica o permanente de sus productos y servicios en mercados exteriores, sino que debe incluir también, como hemos señalado en apartados anteriores del estudio, el establecimiento permanente de la

empresa en dichos mercados, la deslocalización de parte de sus procesos productivos y el desarrollo de tecnologías e inversiones conjuntamente con socios de terceros países.

Normalmente, este proceso no supone ningún inconveniente insalvable para las grandes empresas, que no tienen dificultad para crear, desarrollar y dimensionar su propio departamento internacional, dotado de especialistas que dominan determinados mercados, sus peculiaridades y particulares condiciones, sus usos y costumbres, sus riesgos y sus oportunidades. En cualquier caso, se trata de empresas cuya estructura soporta y puede destinar los recursos necesarios para disponer de personas con disponibilidad para viajar, con el debido dominio de otros idiomas y con la formación adecuada para abrir y desarrollar nuevos mercados en el exterior.

En cambio, es evidente que la pyme tiene grandes limitaciones para internacionalizar su actividad, precisamente por su reducida dimensión y por la falta de personal especializado. A menudo, es el propio gerente de la empresa o su director comercial quien debe asumir personalmente la prospección y el desarrollo de nuevos mercados en el exterior, tarea a menudo incompatible por falta de tiempo, por desconocimiento de idiomas y por falta de especialización.

A este impulso y soporte institucional que la pyme viene recibiendo en los últimos años para superar sus dificultades en el proceso de internacionalización, se ha sumado el desarrollo de iniciativas públicas y privadas que, en el marco de Internet, ofrecen herramientas extremadamente útiles y eficientes para superar las principales dificultades que plantea su aterrizaje en un nuevo mercado, como por ejemplo, la falta de información o la ausencia de contactos.

La adopción de Internet es presentada por los responsables de pymes como condicionada por dos principales barreras: el tiempo y el esfuerzo para incorporar telecomunicaciones en sus negocios (Chappell y Feindt, 2000, citados en Sadowski, Maitland y van Dongen, 2002).

La adopción de los servicios de Internet en la pyme responde en muchas ocasiones a un factor de oportunidad más que a un uso estratégico de una nueva tecnología (Sadowski, Maitland y van Dongen, 2002). Preissl (1995) propone que el contexto en el que debe moverse la empresa en el uso de Internet debe responder a los siguientes factores:

- a) Necesidades de comunicación. El uso estratégico de Internet está relacionado con la necesidad de comunicación con los socios empresariales, competidores y clientes potenciales.
- b) Intensificar la competitividad. Las acciones de los competidores afectan al uso estratégico. La fuerte competitividad aumenta el uso estratégico en un camino en el que los empresarios buscan mejorar los métodos de producción y comunicación, así como las oportunidades de inversión para conseguir una ventaja competitiva, por ejemplo las relacionadas con el e-comercio.
- c) Apoyo e incentivos. Las ayudas y apoyo pueden provenir de otros socios empresariales, programas institucionales (mencionados anteriormente) o proveedores de servicios de Internet.

Información de mercados exteriores en Internet

Es evidente que, con la generalización del uso de Internet en las empresas, el acceso a la información ha dejado de ser un punto débil para la pyme. Sin embargo, disponer sin coste alguno y en tiempo real de múltiples fuentes de información implica que el usuario debe destinar mucho tiempo a identificar cuáles son las fuentes que realmente le interesan y, dentro de ellas, dónde se encuentra lo que necesita en cada momento.

Actualmente, es habitual ver a usuarios que disponen de un exceso de fuentes y contenidos. Si se tiene en cuenta que las necesidades de información de la pyme son muy concretas cuando se plantea la prospección de un nuevo mercado, el usuario tiende a utilizar exclusivamente portales especializados en la información de mercados exteriores que simplifican enormemente la labor de la pyme al ordenar con criterio dicha información.

Este es el caso de Iberglobal, que ofrece a las empresas españolas un servicio de información permanente a través del correo electrónico que facilita noticias de interés para el exportador español y artículos relacionados con el sector exportador y los mercados exteriores, así como programas e instrumentos públicos de promoción internacional, tanto a escala nacional como a escala multilateral, informes monográficos de determinados mercados, etc. Estos contenidos, unidos a su observatorio de mercados emergentes, su directorio de internacionalización y sus programas de formación *on line*

especializados en financiación del comercio exterior, hacen de Iberglobal una herramienta imprescindible para la pyme exportadora que pretende estar informada sin perder en el intento más tiempo y recursos de los estrictamente necesarios.

World Trade Area (www.worldtradearea.com) es otro ejemplo de portal que presenta un buscador especializado en comercio exterior y permite al usuario localizar la información precisada en tan sólo tres clicks. Basta con definir el país o países de la búsqueda, el sector de actividad y el tipo de información requerida, que se encuentra agrupada en cinco bloques: directorios empresariales, ferias, informes de países, instituciones de interés y estudios de mercado. De esta forma, la empresa dispone en cualquier momento, en directo y sin coste alguno, de un acceso simple, inmediato y ordenado a la información básica imprescindible para analizar un mercado, plantear una prospección de éste y definir una estrategia. Lo cierto es que esta información siempre ha estado al alcance de la empresa en Internet, pero nunca antes con tal inmediatez y simplicidad de uso, sin intermediarios y sin coste alguno (Girbau, 2003).

Contactos empresariales a través de Internet

Pese a la proliferación inicial de mercados virtuales en Internet, en general se ha demostrado que la pequeña y mediana empresa no está preparada ni interesada en operar con interlocutores desconocidos y transaccionar sin saber exactamente con quién lo está haciendo, sino que sigue centrando su actividad comercial en el establecimiento de vínculos estables y duraderos, basados en la confianza que sólo la experiencia y el tiempo confieren a una relación comercial tradicional. Los prometedores *marketplace* y demás fórmulas de comercio virtual que los expertos auguraban como una gran revolución en lo que al comercio internacional se refiere no se han implantado en el entorno de la pyme. En su lugar, se ha generalizado el uso por parte de las empresas de los denominados “puntos de encuentro” o “áreas de contacto empresarial”, portales en los cuales las empresas se registran y definen el perfil de los contactos que desean establecer en determinados mercados.

Tradicionalmente, cuando una pequeña empresa está buscando un distribuidor de sus productos en determinados mercados, pero por su reducida dimensión y estructura comercial no puede destinar los recursos necesarios para llevar a cabo un trabajo de

campo exhaustivo y especializado, debe concentrar sus esfuerzos en participar en ferias y misiones comerciales, utilizar las plataformas y programas que la Administración pública pone a su alcance y, complementariamente, aprovechar este tipo de portales de Internet, que pueden ser útiles para identificar potenciales socios en el exterior.

Al ser extremadamente útiles para identificar un posible distribuidor, un potencial proveedor, un cliente o un socio para el desarrollo conjunto de una tecnología o un negocio, estos portales se han consolidado porque son prácticos, simples, accesibles y funcionales. Están diseñados para que sean utilizados por la pyme y están concebidos para que este perfil de empresas pueda identificar sin mayor dificultad otras empresas de su misma dimensión que están ofreciendo o demandando un producto o servicio determinado en otro mercado. Habitualmente, el registro en este tipo de portales supone un coste reducido, en forma de suscripción anual, renovable, en función del éxito.

Se trata, en definitiva, de aprovechar las ventajas de Internet en lo más difícil del proceso de internacionalización para la pyme, que es la identificación y primer contacto con un interlocutor en el exterior. El éxito de estos portales radica, precisamente, en que no pretenden ser un mercado para transaccionar ni un nuevo espacio para operar en él, sino simplemente un punto de encuentro entre pymes. Son un instrumento ideal para superar las limitaciones a la hora de identificarse entre ellas cuando presentan intereses coincidentes. Una vez establecido este primer contacto, la pyme prefiere establecer un contacto directo con la otra empresa, para conocerse mutuamente y desarrollar conjuntamente una relación de mayor recorrido que la simple transacción puntual. La pyme, en este sentido debe diseñar un modelo de negocio propio, muy distinto al de las grandes corporaciones. Su estrategia de “supervivencia” no puede ni debe dirigirse a la captación de grandes volúmenes de operaciones, sino a garantizar sus tradicionales niveles de atención y gestión de clientes. Las pymes deberán, además jugar su particular baza, centrándose en nichos de mercado muy definidos para asegurar ventas, y emplear herramientas de gestión y agregación de compras para mejorar la productividad; por lo tanto, el servicio debe ser la clave del éxito (De la Quintana, 2001).

Existen varios portales que prestan este servicio, algunos de ellos más enfocados a las oportunidades de negocio puntuales (Worldbid o Alibaba); otros, destinados a colectivos concretos de usuarios, como el portal de las Cámaras de Comercio alemanas

(e-trade-center), utilizado por las pymes de Alemania para identificar contactos empresariales en el exterior; y otros, más enfocados hacia la identificación de distribuidores/proveedores en todo el mundo (World Trade Area), que permite al usuario definir los perfiles de contacto deseados, por país y producto, y le avisa por e-mail cuando un contacto coincidente se registra en el portal.

Falta de confianza ante un nuevo contacto empresarial

Una vez identificado un potencial contacto de interés, la empresa debe tomar todas las precauciones necesarias y habituales para evitar sorpresas desagradables. En este sentido, y siempre a través de Internet, la pyme tiene acceso directo a diversos proveedores de informes comerciales de los contactos identificados en el exterior, que le pueden proporcionar información de la situación financiera y de la solvencia de la empresa, así como otras informaciones de interés. En función del país que se trate, la información es más o menos exhaustiva, más o menos objetiva, más o menos inmediata, más o menos cara... No obstante, en cualquier caso, es información indispensable antes de proseguir en la relación con un nuevo interlocutor.

En definitiva, existen en Internet determinados portales con prestaciones realmente útiles, accesibles y eficientes para las pymes que necesitan información de mercados exteriores y contactos empresariales. Cuando las empresas utilizan Internet en un intento de internacionalizar su actividad, lo hacen normalmente sin ánimo de modificar su forma tradicional de hacer negocios, motivo por el cual los portales empresariales que se han consolidado en Internet no son mercados en sí mismos, sino simplemente puntos de encuentro entre empresas a escala internacional y fuentes de información que simplifican enormemente la tarea del que, sin ser especialista en comercio exterior, necesita información de otros mercados o del que, aun siendo especialista, quiere optimizar sus búsquedas de información y maximizar sus posibilidades de establecer contacto con potenciales empresas colaboradoras en el exterior.

En resumen, hoy por hoy, Internet sigue siendo un fenómeno minoritario, a pesar de los esfuerzos que desde las administraciones públicas se están llevando a cabo para facilitar

el acceso a la red a la ciudadanía y a las empresas. La realidad dista todavía bastante de ser la más interesante (Gómez Rodríguez, 2002).

Sin embargo, puede ser oportuno echar una mirada hacia atrás. Otros productos y tecnologías como, la electricidad, el televisor, el teléfono, la fotocopidora, necesitaron muchos años para lograr de la sociedad elevadas cifras de aceptación y uso. Es preciso, por tanto, dar tiempo a Internet a que se desarrolle, a su difusión a todos los niveles, a que las personas la utilicemos a diario como parte de nuestra conducta, como ocurre con el teléfono o el televisor.

Pero esto, no debería ser entendido como una espera con los brazos cruzados. Cuanto antes aprendan las pymes a sobrevivir en la Red, a establecer relaciones humanas, a crear alianzas estratégicas, a aprovechar las nuevas tecnologías, a comprender a sus clientes, en mejor disposición estarán de adaptarse a los inevitables cambios que sin lugar a dudas se están viendo obligadas a afrontar con el desarrollo de la tecnología.

La mayoría de las pequeñas y medianas empresas adoptan Internet si así lo requieren las necesidades específicas de comunicación de ese momento. Parece como si su forma de actuar responde a “esperar y ver” (Sadowski, Maitland y van Dongen, 2002), en lugar de anticiparse a los cambios. Puede representar una nueva oportunidad de negocio y también puede ser un problema cuando las empresas intentan desarrollar tareas complicadas ofreciendo productos *on line*.

Bibliografía

Boronat, David. (2003). Internacionalizarse.com: ¿mito o realidad? *Harvard Deusto*, (55), 38-40.

De la Quintana Ibáñez, Zigor. (2001). Las pymes buscan su sitio en Internet. *MK Marketing + Ventas*, (155), 38-39.

Girbau Pedragosa, Josep. (2003). La internacionalización de las pymes a través de Internet. *Harvard Deusto*, (55), 49-51.

Gómez Rodríguez, Pedro Manuel. (2002). La integración de Internet en la pyme. *MK Marketing + Ventas*, (172), 40-44.

Haynes, Paula J., Becherer, Richard C. y Helms, Marilyn M. (1998). Small and mid-sized businesses and Internet use: unrealized potential? *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 8(3), 229-235.

Sadowski, B.M., Maitland, C. y Van Dongen, J. (2002). Strategic use of the Internet by small and medium sized companies: an exploratory study. *Information Economics and Policy*, 14(1), 75-93.

Serra Mont, Esteban. (2005). Iberoamérica: ¿hablamos el mismo idioma? *Marketing & Ventas, Harvard Deusto*, (70), 63-66.