
Escenarios potenciales del comercio electrónico en Iberoamérica.

RAMIRO MONTEALEGRE

Leeds School of Business. University of Colorado, Boulder
Instituto de Empresa, Madrid

La capacidad que posee Internet, y sus tecnologías asociadas, para facilitar el desarrollo del comercio electrónico (CE) (1) a nivel mundial ha sido ampliamente documentada (2). En la mayoría de discusiones

139

acerca del CE, se hace hincapié en el alcance que tiene Internet y el costo reducido para llegar a consumidores en todo el mundo. Por ejemplo, Amazon.com, que hace tan sólo cinco años no existía, hoy en día vende libros en más de 150 países.

La retórica de los mercados mundiales ha convencido a compañías en todo el mundo a lanzarse a Internet. Sin embargo, la realidad varía dependiendo de la parte del mundo que estemos considerando. Según un estudio reciente realizado por el Banco Interamericano de De-

sarrollo, actualmente el mayor volumen de CE se concentra en los Estados Unidos, con más del 75% (3). Europa genera más del 20% del total de las transacciones electrónicas y el resto del mundo da cuenta de menos del 5%. A fin de que el CE brinde los beneficios esperados, es necesario que la economía mundial, en lugar de crear una nueva división entre aquellos que tienen mucha y los que tienen poca información.

Nuevos modelos de CE han comenzado a aparecer a medida que evolucionan las

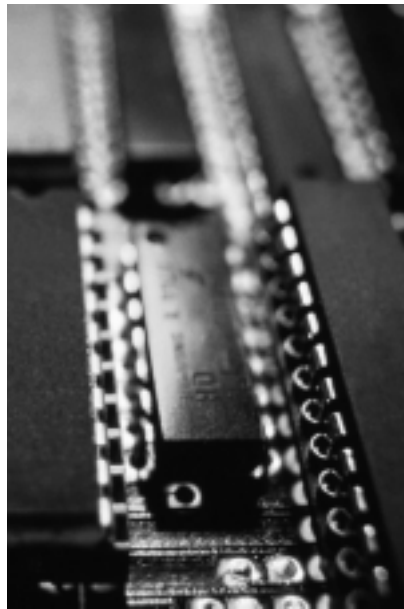
prácticas vigentes (por ej., business-to-customer, within-a-business y business-to-business), impulsadas por nuevas capacidades y demandas. Dichos modelos enfatizan que los pasos que agregan valor en el CE dependen directamente de la información (4). En este mercado virtual, se captura y utiliza información con el objetivo de mejorar las operaciones internas, entender la dinámica del mercado y ajustar tanto los precios como la línea de productos para elevar constantemente la expectativa de los clientes. Por lo tanto, los recursos y capacidades que tienden a

generar ventaja competitiva en el CE están más relacionados con el conocimiento, información, habilidades y destrezas, que con los recursos específicos de una empresa. Lamentablemente, este tipo de activos y capacidades son muy escasos en la mayoría de los países iberoamericanos (5).

Los desafíos del comercio electrónico en Iberoamérica

Las empresas iberoamericanas que se han embarcado en iniciativas de CE están enfrentando muchos de los mismos problemas que afectan a las empresas de países desarrollados, aunque también enfrentan obstáculos que son particulares de la región (6). Con frecuencia, los gobiernos ejercen fuerte influencia en las diferentes industrias y empresas que operan en Iberoamérica en cuanto a, por ejemplo, controlar el acceso a recursos fundamentales y fijar precios y costes. Los tipos de innovación que una compañía puede implementar se ven limitados por: la escasez de recursos financieros y económicos; la deficiencia de la infraestructura, tanto física como social; las limitaciones geográficas, culturales y de recursos que restringen la movilidad; y las barreras políticas que modulan y distorsionan las fuerzas del mercado y la competencia.

A menudo, un pequeño grupo de empresas ejerce un poder desmesurado, lo que tiene como resultado acuerdos implícitos o explícitos acerca de la participación en el mercado y/o a medidas despiadadas contra la competencia. Por lo general, las reglas de la competitividad no son claras ni fijas, lo cual es un reflejo de la inestabilidad que subyace al ambiente político y económico. Por último, Iberoamérica, generalmente, es más vulnerable a los impactos económicos externos que los países desarrollados: la dinámica de la competencia puede verse radicalmente afectada por los cambios producidos en los precios internacionales de importaciones o exportaciones clave o por los cambios en el acceso a los mercados de exportación de productos primarios.



El verdadero reto al que se enfrentan los empresarios en Iberoamérica es la forma en que se implementará el CE: si con retraso, sumidos en una atmósfera de crisis, o con previsión, con calma y análisis; acompañado por un programa de transformación establecido en reacción a los arduos competidores, o de acuerdo a la agenda de nuestra empresa; en un proceso de cambio discontinuo o con tranquilidad. La forma en que se lleve a cabo esta transformación se verá influenciada por lo que nosotros hagamos en los próximos años. Por lo tanto, una de las tareas más difíciles que la región tiene que afrontar hoy en día es crear una visión que sea capaz de ofrecer prosperidad duradera a la región y a los países que la conforman de manera que resulte justa y equitativa para todos los habitantes y para las generaciones futuras.

Todos tenemos nuestra propia visión de cómo nos gustaría que el CE se desarrolle en Iberoamérica. Es necesario que superemos nuestros miedos y escepticismo y empecemos a compartir esas visiones y construir, a partir de ellas, hasta que hayamos forjado la visión de la realidad que deseamos. Un ingrediente eficaz para dirigir el cambio hacia una dirección en particular es tener claro los objetivos deseados, y que éstos sean compartidos por los individuos involucrados, ya se trate de una organización, una comunidad o una nación. Para comenzar el diá-

logo, este artículo trata los temas de la tecnología y la respuesta social asociados con la adopción del CE en Iberoamérica.

Estas «visiones» o escenarios se presentan como «instantáneas de futuro» tomando como referencia el año 2010. Los escenarios incluyen visiones tanto positivas como negativas (esperanzas y miedos) que nos permiten realizar un análisis de las posibilidades futuras y, por ende, contribuyen a que los líderes reflexionen acerca de las diversas alternativas complejas y del abanico de consecuencias que éstas presentan. La planificación haciendo uso de escenarios es una técnica cada vez más empleada con el objetivo de identificar la gama de futuros posibles que resultan más importantes para una organización o para una sociedad. A la hora de elegir entre diversos futuros posibles, resulta muy útil dirigir la mirada hacia aquellos que dan cuenta de la mayor incertidumbre y la mayor repercusión.

A pesar de que el CE depende de sistemas de tecnología, su adopción radica en la dinámica de la respuesta generada por los individuos, empresas y países. A mayor nivel de adopción, mayor nivel de aprendizaje y transformación requeridos —desde destrezas y habilidades individuales y cambios en procesos y estructuras en y entre empresas hasta cambios culturales—. Por lo tanto, dos variables fundamentales a analizar en la adopción del CE son el rango de incorporación tecnológica (desde sistemas aislados hasta integrados) y las potenciales respuestas sociales (desde la coherencia hasta la división).

Dichas variables se muestran como un par de ejes perpendiculares en el gráfico 1. Al mostrarlas de esta manera, surgen cuatro escenarios diferentes. En el cuadrante superior izquierdo, «e-vacuna», una masa crítica de individuos, grupos y organizaciones están involucrados y la respuesta hacia la adopción de CE es coherente; sin embargo, los sistemas tecnológicos adoptados son aislados. En el cuadrante superior derecho, «e-archipiélago», además de adoptar sistemas tecnológicos de manera aislada, la respuesta de la sociedad está dividida —las entidades que adoptan el CE no logran reconocer la interconexión con otras entida-

des—, una situación en donde no ocurre nada de importancia.

Los cuadrantes inferiores describen escenarios mucho más positivos en cuanto a los sistemas tecnológicos adoptados, pero las reacciones sociales son diferentes. El «e-subibaja estancado» presupone una adopción integrada de la tecnología, pero acompañada por una reacción social hacia la división, a medida que los sistemas empresariales, políticos y económicos toman rumbos diferentes. El cuadrante inferior izquierdo, «aldea-en-red», presenta una sociedad que, ante los avances de la tecnología, llama a colaborar para solucionar no solo los problemas comerciales sino también los socio-culturales.

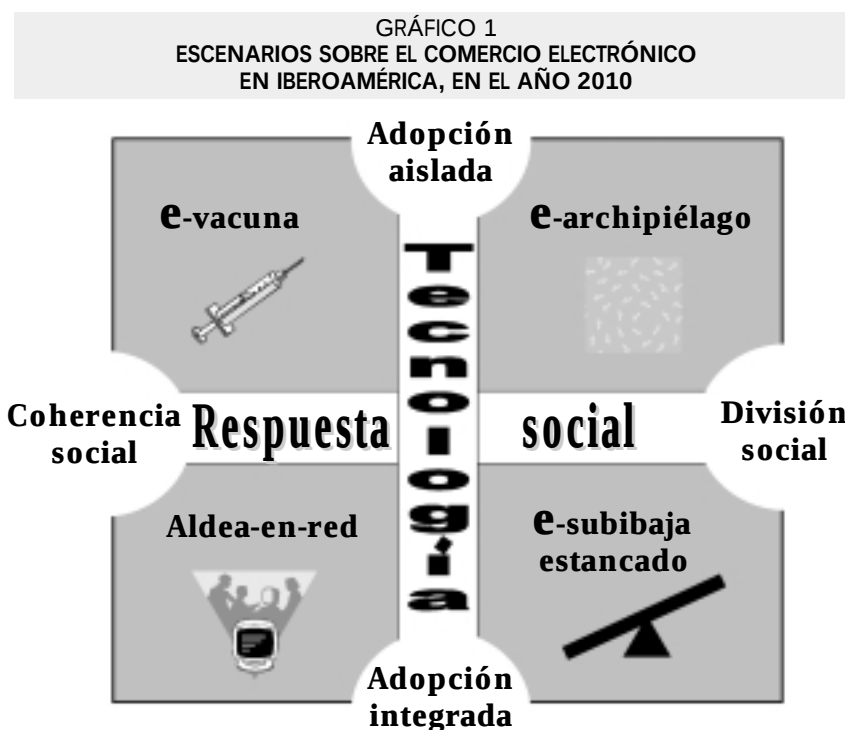
Si bien existen múltiples visiones de futuro posibles, los siguientes cuatro escenarios simbolizan los patrones básicos dentro de los cuales muchas de estas variaciones tendrán lugar. Hoy en día no existe ninguno de los escenarios descritos en los países de Iberoamérica, pero están de acuerdo con algunas iniciativas de CE que se están llevando a cabo en diferentes partes de la región. En consecuencia, al presentarlas de esta manera, es posible identificar claramente los modelos existentes, evaluar qué importancia tienen con respecto al escenario deseado y reconocer las consecuencias de seguir los diversos caminos. A continuación se presentan los cuatro escenarios del año 2010 con más detalle.

• • • • •

Escenarios del año 2010

Escenario 1: e-vacuna

En el período comprendido entre el final de la década de 1990 y el 2004 se produjo una gran expectativa con respecto al potencial de Internet para globalizar el comercio. Asimismo, se hicieron muchas predicciones sobre los beneficios económicos y sociales que los iberoamericanos experimentarían como resultado del advenimiento de la era de la información. Era común encontrar el tema del CE en la prensa de los países de la región, que lo describían como una panacea que solucionaría un sinnúmero de problemas de



cada país, y como un importante catalizador que impulsaría a la región a ocupar una nueva posición de fortaleza dentro de la economía mundial.

Dentro de cada país de la región, una masa crítica de individuos, grupos y empresas se embarcaron en iniciativas de CE. Sin embargo, éstos fracasaron al no reconocer la oportunidad de desarrollar nuevas y simplificadas formas de organizarse y al no adoptar sistemas tecnológicos y negocios para reescribir las reglas y crear nuevos espacios competitivos para sus países y empresas.

El punto de inflexión se produjo en el 2004, cuando se empezó a sentir, todavía en los niveles locales de la región, la repercusión de los cambios profundos generados por el incremento de la competitividad, dinamismo y globalización de los mercados mundiales. Había aumentado la cantidad de fuerzas competitivas que una empresa debía afrontar, y la innovación tecnológica había acelerado el ritmo del cambio. La competencia provenía de otro frente; no se trataba simplemente de los competidores locales tradicionales. Las empresas competían no solamente sobre la base de la escala y de los bienes tangibles de «ladrillo y cemento», sino también sobre los bienes vinculados con

el conocimiento, los cuales eran móviles y fáciles de imitar y sustituir.

Eso era cierto, por dos razones: debido al rendimiento decreciente de escala de los sectores de la economía que dependían de recursos específicos (tales como la agricultura, la minería, la pesca, etc.), y debido al incremento de la expectativa por parte de los clientes de alta calidad que debían tener los productos y servicios. Las empresas iberoamericanas se dieron cuenta de que, a fin de mantenerse como participantes en la economía, incluso dentro de sus mercados locales, debían competir sobre la base de productos y servicios de calidad (que los clientes solicitaban) y la puntualidad —incorporando tecnología avanzada, la cual era mucho más accesible que antes—. Las empresas que ofrecían servicios —así se tratara de un hotel en Zaragoza, un desarrollador de software en ciudad de México o de un minorista en Buenos Aires— debían satisfacer las expectativas de clientes cada vez más cosmopolitas. Incluso se esperaba que los empleados estatales contaran con un nivel cada vez más elevado de profesionalismo y de servicio que ni siquiera se había imaginado en el pasado, lo que dio lugar a que toda la región adoptara prácticas de talla mundial.

Entre 2004 y 2007, una parte sorprendente de la actividad comercial de Iberoamérica se llevó a cabo en Internet, y los sitios comerciales proliferaron a un ritmo asombroso. Lamentablemente, dicha actividad se detuvo de pronto. Si bien estas iniciativas iniciales adquirieron experiencia en abrir nuevas brechas en el CE, no lograron adecuar su estructura a fin de explotar mejor su potencial. Asimismo, encontraron importantes barreras al intentar atraer clientes. La mera cantidad de nuevos comercios que surgió en la red redujo el número de personas que visitaban sus tiendas en Internet, y al mismo tiempo dichas empresas carecían de los recursos para realizar gastos en publicidad y comercialización a fin de hacerse conocidas.

A pesar del incremento de las ventas por Internet, la falta de confianza continuó siendo un fuerte obstáculo. Las tiendas virtuales de Iberoamérica que no eran conocidas experimentaron problemas por esa razón, al competir con empresas ya establecidas, cuya marca era reconocida en el mundo entero. Y aun cuando lograban atraer clientes, no contaban con los sistemas comerciales necesarios para servirles. Nunca adquirieron la capacidad de procesar pedidos electrónicos, verificar pagos, dar seguimiento a restricciones especiales de ciertas tarjetas de crédito, realizar envíos a clientes lejanos, aplicar en forma adecuada los regímenes de impuestos sobre las ventas, tramitar devoluciones, etc. Además, dado que carecían de personal técnico o directivo, las empresas no poseían los conocimientos prácticos y técnicos necesarios para crear el tipo de sitios altamente interactivos y complejos que poblaban la red, ni tampoco podían seguirle el ritmo al desarrollo del CE. Los sitios que en un principio eran muy visitados vieron que su poder de atracción se desvanecía al poco tiempo, ya que no lograban suministrar nuevos medios de interacción.

Para el año 2007, esas empresas precursoras habían fracasado: si bien durante algunos años habían invertido una cantidad considerable de recursos para adquirir, desarrollar, utilizar y administrar iniciativas de CE, las ganancias no tenían demasiada importancia. Los directivos principales comenzaban a creer que el



CE los había decepcionado y que no había logrado solucionar los problemas que ellos planteaban. Por lo tanto, la mayoría de las empresas de la región dejó de financiar proyectos sobre CE, y entre 2007 y 2010, fundamentalmente se eliminaron las iniciativas de CE de los planes comerciales.

En el año 2010, las empresas iberoamericanas están de vuelta en el tablero de dibujo, tratando de rediseñar los modelos básicos que las ayudarán a progresar económicamente en el futuro. Los directivos principales ya no están dispuestos a realizar ningún gasto nuevo en planes que incluyan las palabras «comercio electrónico» o «Internet». Por lo tanto, a este escenario se le denomina «e-vacuna». El vacunar es inocular un microorganismo (un virus o una bacteria), ya sea atenuado o muerto, incapaz de producir una infección severa, pero con la capacidad de contrarrestar las especies no modificadas a fin de inmunizar contra una enfermedad dada. En este escenario, la adopción del CE debilitado inmunizó a la región iberoamericana contra su institucionalización.

Escenario 2: e-archipiélago

Hacia fines de la década de 1990, todos los países iberoamericanos se habían conectado a Internet, y las estadísticas eran alentadoras. Recordemos que la cantidad

de usuarios de Internet en la región aumentó desde 4,8 millones en 1998 a 7,5 millones en 1999. En ese momento también se esperaba un notable incremento del 788%, en el uso entre 1998 y 2003: se trataba de la tasa de crecimiento esperado más alta de cualquier región del mundo. Asimismo, es importante señalar que, en 1999, el 90% de los usuarios de Internet pertenecía al nivel de ingresos medio-alto y alto de la región; este último, con un importante poder adquisitivo. Betsy Scolnik, que en ese momento era vicepresidente del Desarrollo Comercial de StarMedia Network Inc., resumió así la situación:

«El potencial que ofrece el mercado [iberoamericano] es alucinante. Se trata de un mercado que conoce marcas y quiere comprar cosas de marca... Para bien o mal, sólo un pequeño porcentaje de la población puede darse el lujo de poseer varias líneas telefónicas y ordenadores. Este mercado considera más económico comprar por Internet que viajar a Miami o a Nueva York y comprar allí (7).»

Lamentablemente, entre fines de la década de 1990 y el año 2004, la mayoría de los países de la región no logró solucionar obstáculos estructurales fundamentales, lo cual hubiera facilitado la adopción del CE. En los Estados Unidos, por ejemplo, cuando Netscape empezó a hacer su «browser» disponible al mercado a mediados de 1995, la penetración de ordenadores personales ya era alta (8), permitiendo una transición al uso de Internet más simple (9). Los servicios de América Online ya tenían una buena parte del mercado norteamericano, y los mercados de inversión financiera estaban pujantes, lo que permitía oportunidades atractivas para financiar empresas con ideas nuevas.

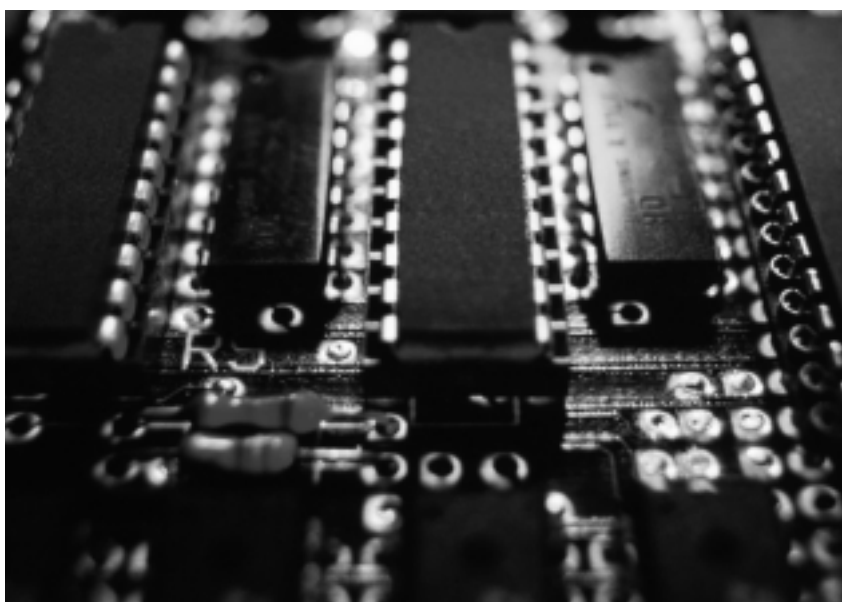
En contraste, en la región iberoamericana durante la etapa inicial de la adopción de Internet, la penetración de ordenadores personales era muy baja; los servicios de telecomunicaciones, la provisión de infraestructura y el acceso a Internet estaban dominados por grandes empresas tradicionales de telefonía pública; la tele densidad era baja y la tarifa telefónica se calculaba sobre el tiempo que un individuo utilizaba el teléfono, incluso para las llamadas locales (10). Estos países

tampoco lograron actualizar su reglamento aduanero y derechos de importación, crear redes de distribución (lo cual hubiera facilitado el CE tanto nacional como internacional), e incluso difundir el uso de tarjetas de crédito entre la población.

Por otro lado, las compañías internacionales se movieron con habilidad para aprovechar las oportunidades que ofrecían los mercados iberoamericanos: crearon sus propios sistemas de distribución de mercaderías, en lugar de depender solamente de los ineficientes servicios de distribución estatales de cada país. Además, dichas compañías lograron entender, por medio de la información recabada de los clientes de la región, las necesidades y comportamientos específicos de los consumidores de cada país. Por ejemplo, teniendo en cuenta las limitaciones de las redes telefónicas y que los individuos abonaban tarifas cada vez más elevadas para permanecer conectados a Internet, los comerciantes redujeron sus catálogos «online» e incluyeron sólo aquellos artículos que probablemente fueran los de mayor interés para los usuarios del mercado iberoamericano.

Esas compañías internacionales seleccionaban cuidadosamente las oportunidades, los socios y los clientes, a fin de explotar este mercado específico. Tal y como lo explicaba Susan Segal, asociada de Chase Manhattan —el mayor inversionista de Internet en Iberoamérica a principios del siglo—, su empresa generalmente apoyaba los más grandes modelos de negocios, y presentaba oportunidades de mayor crecimiento. Sin embargo, los inversores preferían empresas que emulaban con éxito modelos desarrollados en los Estados Unidos. «Nosotros no vamos a financiar modelos no reconocidos», clarificaba Segal (11).

El punto de inflexión se produjo en 2004, cuando Internet y sus tecnologías afines suministraban una plataforma comercial importante en el mundo y el acceso a Internet de grupos de elite de la región alcanzó su punto máximo. Esos grupos podían entrar con facilidad a canales comerciales noprivados y globales para acceder a información en sus múltiples formas: datos, texto, voz y video. Si bien la demanda crecía con rapidez, la «oferta»



local se quedaba atrás. Por lo tanto, la mayoría de los iberoamericanos que eran usuarios de Internet visitaban comercios cuya sede se encontraba fuera de la región, principalmente en los Estados Unidos. Éstos se volvieron adictos a los programas de chateo, a las ciber-novelas, como también a realizar apuestas en casinos electrónicos, visitar «sex-shops» y comprar en conocidas tiendas minoristas internacionales.

En 2010, la cantidad de iberoamericanos que poseen cuentas «online» todavía sigue aumentando. No obstante, continúan siendo una minoría definida dentro de la población, y no existe ningún indicio del poder de la economía del CE en la región. La fragilidad del uso de Internet se ve acentuada por el hecho de que los usuarios de la región no logran apreciar el alcance de la interconexión, lo cual está dando origen a una sensación de aislamiento y causando una aguda depresión. Tal como lo anticiparon los expertos a fines del pasado milenio (12), dado que el uso de Internet ha reducido el tiempo dedicado a familiares y amigos, los individuos ven disminuida su sensación de bienestar. La comunicación «virtual» despersonalizada y anónima brinda menos gratificaciones desde el punto de vista psicológico que la conversación real, y las relaciones que surgen a partir de ese tipo de comunicación son más superficiales.

Al igual que un archipiélago, constituido por diversas islas separadas por grandes porciones de agua, el escenario del «e-archipiélago» involucra varios individuos y pequeños grupos aislados que hacen uso de Internet. Lamentablemente, en este escenario no hay ningún beneficio social o económico para la sociedad. De hecho, dado que sólo unos pocos pueden acceder a la información ofrecida por Internet, de este escenario podría surgir una generación de individuos que poseen un entendimiento simplista del CE y pocos conocimientos prácticos con los cuales defenderse.

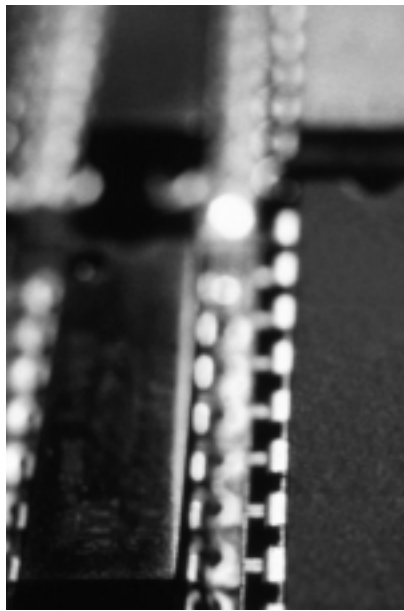
Escenario 3: e-subibaja estancado

En el período comprendido entre fines de la década de 1990 y el año 2004 surgieron en la región diversas compañías «punto-com», y algunas de las empresas ya existentes desarrollaron sistemas tecnológicos muy complejos de CE (13). Todas estaban listas para atraer el grueso de usuarios de la red, en especial, aquellos que pertenecían a las familias más ricas de Iberoamérica (14). Esas compañías desarrollaron y explotaron modelos comerciales que apuntaban a la extraña convergencia de los factores sociales y el desarrollo tecnológico que, sumados, poseían la capacidad potencial de transformar la red en un medio para conectar a los comerciantes

con algunas de las personas más adineradas de la región.

Dichas empresas ofrecían diversos servicios vinculados con la red (tanto en español como en portugués): páginas de chateo, buscadores, correo electrónico gratis y con contraseña, facilidades para transferencias de archivos y cartelera electrónica, además de la transmisión en vivo de algunos eventos, sitios de debates con conductores y servicios de noticias, entretenimientos y ventas al por menor (15). Las fuentes de ingresos de esos precursores del CE en la región consistían en una mezcla de transacciones electrónicas y de publicidad «online». Estas empresas fueron capaces de atraer ingresos provenientes de publicidad preferencial «online» de compañías internacionales importantes, forjaron acuerdos especiales con diversas empresas importantes en Internet (16) y negociaron con éxito acuerdos que involucraban el intercambio de información acerca del comportamiento de los clientes. Por lo tanto, lograron obtener un éxito inicial al vincular a los compradores con poder adquisitivo con los negocios de la red, donde los individuos podían comprar principalmente mercadería de marcas estadounidenses que no se conseguían en su propio país.

Muchas de esas empresas, con base en Internet, salieron a la bolsa y, en el proceso, dejaron unos cuantos nuevos millonarios (y «millonarios en papeles») en la región. Nueva York, San Diego y, especialmente, Miami se convirtieron en los lugares preferenciales para el establecimiento de las oficinas matrices de muchas de estas compañías. Para enero del 2000, por ejemplo, algunas de las empresas de Internet con presencia en Iberoamérica que se reubicaron en ciudades de los Estados Unidos incluían: Decidir, DeRemate.com, El Sitio, Latinstocks.com, Mercado Libre, Patagon, SportsYa, Yupi y Zona Financiera. Constancio Larguía, cofundador de Patagon, explicó que «Nuestra oficina matriz en Miami nos ha permitido atraer individuos con más talento, mantenernos más cerca de innovaciones y tecnología, viajar y comunicarnos con más lugares en forma más simple, mejorar la calidad de nuestros servicios (productos, lanzamientos de mercadeo,



promociones de ventas), y nos ubica más cerca de nuestros inversores» (17).

Durante ese período, se veneró a los emprendedores, y la desregulación de las industrias vinculadas con la información y las comunicaciones dominó el clima político y económico de la región. No obstante, durante este breve período, se ensanchó la brecha entre los que contaban con información y los que no contaban con ella, y surgieron tres nuevos niveles de compañías. En el nivel superior se encontraba una pequeña cantidad de compañías de Internet que contaban con modelos comerciales comprobados, totalmente incorporadas a la economía global e inmersas en la competencia mundial en la venta de mercaderías y captación de capital. El nivel medio estaba compuesto por decenas de empresas que posiblemente hayan tenido grandes ideas, productos fascinantes y hábiles directivas, pero que no encontraron la manera de ganar dinero. El nivel inferior lo conformaba la mayoría de las empresas iberoamericanas, las cuales no lograron integrarse a los dinámicos mercados mundiales, tanto productores como consumidores, y eran excluidas de la economía del CE.

El punto de inflexión se produjo en el 2004, cuando los mercados financieros entendieron lo que sucedía: se rompió el encanto y comenzó la lenta caída. Las

empresas de Internet, que resultaban fáciles de financiar, simplemente se agotaron, y comenzaron a surgir con rapidez barreras contra el establecimiento de nuevas empresas de ese tipo. Muchos de los «millonarios en papeles» que existieron entre los años 2000 y 2002 se vieron humillados por la insistente exigencia del mercado de que, una vez que pasara la euforia de la oferta inicial pública de acciones, las empresas debían encontrar caminos hacia la rentabilidad. Tales individuos vieron que sus acciones se desplomaban.

Insistir en mantener al CE libre de impuestos para siempre se volvió cada día más irreal, dado que las empresas más importantes y de mayores recursos intercambiaban productos y servicios con otras empresas internacionales y evadían el pago al gobierno local. Asimismo, al no pagar impuestos, estas empresas actuaban con ventaja desleal sobre las empresas de «ladrillo y cemento» de la región. Paralelamente, la distribución de la riqueza se volvía cada vez más asimétrica, a medida que los gobiernos se debilitaban o hasta caían en la bancarrota.

Hacia el año 2010, la economía del CE para Iberoamérica es la de las naciones desarrolladas. Los principales actores del CE son empresas transnacionales cuyos productos y servicios prácticamente se venden solos, dado que los que pagan esos productos y servicios también contribuyeron a su creación, brindando información que las empresas analizaron cuidadosamente.

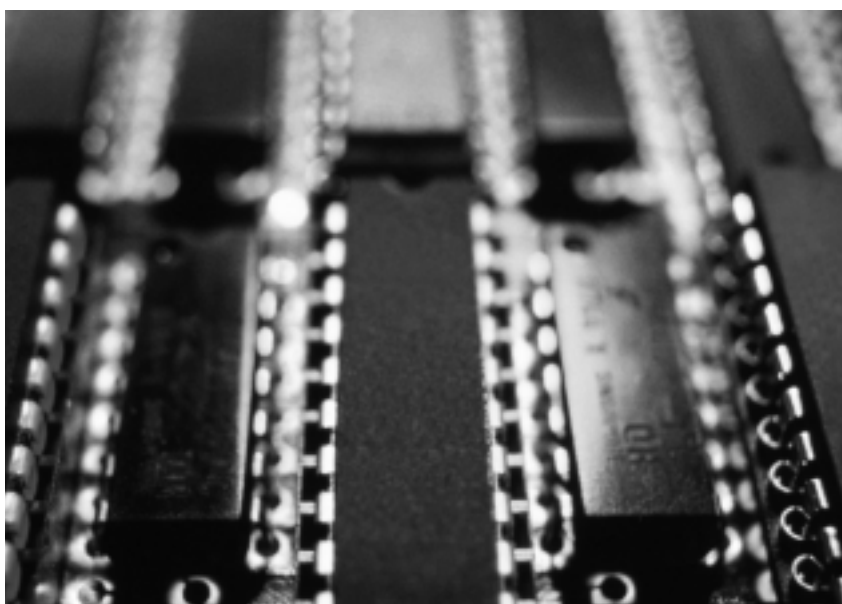
Las empresas locales se han convertido en lugares dedicados a realizar los pedidos de los clientes. Asimismo, las necesidades de empleadores y empleados se encuentran subordinadas a satisfacer a clientes que quieren cada vez más productos y servicios de calidad, con tiempos de despacho más cortos y con mejores precios. Los sistemas educativos de la región tampoco lograron preparar a la población activa para enfrentarse a este tipo de demanda: sólo los individuos que cuentan con la formación adecuada son capaces de manejar la tecnología en constante cambio, diseñada para ayudar a las compañías iberoamericanas a competir con eficacia en el mercado de consumidores mundiales. Aquellos que poseen

conocimientos necesarios para abrirse camino en el mercado laboral trabajan en Miami y en Nueva York, en la oficina central de compañías regionales, cobran buenos sueldos y su vida es segura y protegida. Esas personas dedican toda su vida al trabajo, a menudo trabajan 90 o 100 horas a la semana y no se toman vacaciones.

El resto de la población sobrevive con un acceso menor a Internet, brindado con cruda eficacia por la «generosidad» corporativa. La brecha entre los que cuentan con información y los que no cuentan con ella es más marcada que antes y resulta evidente que está relacionada con el nivel de ingresos, la geografía y la raza (es menos probable que indígenas latinoamericanos cuenten con acceso a Internet).

En esta situación de cambios estructurales, los modelos de comunicación social se encuentran bajo una creciente presión. Dada la falta de información compartida y de un contexto dentro del cual analizarla, diversos grupos de la sociedad tienen opiniones muy diferentes con respecto a problemas de índole económica, política, cultural y social. Los grupos que se sienten excluidos se retiran, desconfían y se ocupan de medidas de autoprotección. A medida que el velo de confidencialidad se torna más espeso, desaparece la habilidad para hablar en público y compartir información con el objetivo de encontrar soluciones. Dado que la base de la información ha sufrido un gran cambio y que las comunicaciones fracasan, tanto los grupos sociales como los individuos comienzan a alienarse y a ver a los demás como extraños, o hasta como amenazas. En ese proceso, se propaga la fragmentación social a medida que la identidad se vuelve más específica y cada vez más difícil de compartir.

El nombre de este escenario, el «e-subibaja estancado», proviene de una versión modificada del juego popular infantil: el subibaja. Éste consiste en una larga tabla que se balancea sobre un punto de apoyo central para que cuando se sienta una persona en cada extremo, una sube y la otra baja. En la versión estancada de este juego, nos podemos imaginar a un niño más grande o más pesado con todo su peso



depositado sobre un extremo, impidiendo que su compañero se mueva o baje. Dentro de este escenario, los sectores de las distintas sociedades iberoamericanas que ganaron acceso a Internet y adoptaron prácticas de CE pueden ser considerados dinámicos, en movimiento, en contacto entre ellos y con el mundo entero. No obstante, durante sus caminos a la incorporación a la economía mundial y a reducir barreras internacionales, se generaron nuevas barreras intrasociales a expensas de una considerable proporción de la población iberoamericana que ahora se encuentra excluida de la economía mundial. Los que no cuentan con información se hallan más aislados y separados: tienen poco contacto entre ellos, con la sociedad o con el mundo en general.

Escenario 4: Aldea-en-red

Desde fines de la década de los noventa y hasta el año 2004, los países iberoamericanos se embarcaron en proyectos de CE que se adecuaban a sus recursos, capacidades y tecnología existente. Cada uno de ellos invirtió tiempo y dinero en el desarrollo de un conjunto de competencias. La adopción del CE por parte de estos países progresó tanto en sentido acumulativo como en sentido expansivo. Las primeras iniciativas, pese a tener un potencial de aplicación inmediata limitado, contribuyeron a la consolidación del

conocimiento esencial. Esos primeros experimentos revelaron información valiosa acerca de los costes, los beneficios, la complejidad tecnológica y las cuestiones de organización y coordinación vinculadas con el estar conectado a una economía globalizada. La experiencia preparó a cada país para acceder a innovaciones más avanzadas en fases posteriores del proceso. Por lo tanto, esta primera fase tuvo particular importancia en la construcción de depósitos de conocimientos sobre CE y conectividad.

Por supuesto, el proceso de adopción de CE manifestó diferencias considerables en cuanto a los modos de evolución de la estrategia, asignación de los recursos y coordinación e incentivo de las asociaciones en cada país. No obstante, todos los países recibieron apoyo, en distinta medida, de instituciones y sectores diversos, incluyendo instituciones académicas, empresas privadas, agencias gubernamentales e instituciones internacionales.

Por ejemplo, a fines de la década de los noventa, la experiencia de Ecuador demostró que un país puede conectarse a Internet utilizando una red de satélites que opere con capitales privados, de modo que contrarreste la calidad de la infraestructura de las telecomunicaciones públicas. En este sentido, la Corporación Ecuatoriana de Información, entidad sin fines de lucro, condujo el proyecto con

apoyo de varias compañías del ámbito privado, que aportaron equipamiento y capital. En Perú, Red Científica Pública, una organización no gubernamental, comenzó a crear, a través de un proyecto iniciado en 1995, titulado «La cabina pública», sitios públicos donde la gente tuviera acceso a Internet durante tres horas semanales, a un costo de quince dólares mensuales. El precio incluía capacitación. En 1999, los indios ashaninkas ya utilizaban las cabinas públicas de Internet para comercializar sus artesanías en el mundo a través de la web.

Otra iniciativa ejemplar fue el esfuerzo en la República Dominicana por conectar escuelas y cooperativas agrícolas. En enero del 2000, el gobierno dio 25 millones de dólares a Tricom, una empresa de servicios comunitarios locales, para proveer acceso por satélite a Internet a 319 escuelas públicas. A la vez, se estaban haciendo esfuerzos por conectar comunidades agrícolas para que sus residentes pudieran tener acceso a información relacionada con la siembra y cosecha de granos.

Durante este lapso se destinaron numerosas fuerzas a coordinar los cambios y manejar el diálogo entre las partes involucradas. Las empresas que lideraban el proceso de adopción buscaron acuerdos con otras firmas para llevar a cabo iniciativas conjuntas de CE. Estas primeras actividades, que establecieron los parámetros para las operaciones posteriores, se tradujeron en un nuevo conjunto de puesta en práctica del conocimiento, información, tecnología, recursos humanos, estructura y un conjunto de estándares complementarios que modelaron los destinos de cada país.

El punto de inflexión llegó en 2004. Impulsados por la comprensión cada vez mayor del potencial del CE, grupos líderes de la adopción empezaron a buscar socios con los conocimientos y los recursos necesarios para crear modelos extendidos de CE. Lucharon arduamente para desarrollar modelos en concordancia con sus contextos empresariales internos y externos, las capacidades y el capital corporativo existente, y el estado de la tecnología. Las iniciativas de CE crecieron hasta abarcar y ejercer influencia sobre una franja amplia de instituciones. Sin embar-



go, el diálogo regional, ampliamente participativo, que se había iniciado en la fase anterior del proceso de adopción del CE, dio lugar a una visión de desarrollo alternativa que contó con gran apoyo popular. Las reformas fueron introducidas gradualmente en el período 2004-2007, para que las empresas tuvieran tiempo suficiente para adaptarse. Desde entonces, el resto de la región se plegó a la brevedad, y casi todos los países completaron las reformas para el año 2010.

La forma más obvia de explotar el conocimiento era la educación general. Hasta ese momento eran principalmente las instituciones académicas y de investigación las que proporcionaban educación técnica. Los líderes comprendieron que la adopción de tecnología punta (o tecnología demasiado nueva para el contexto en que se inserta, como en este caso) requiere recursos administrativos, técnicos y financieros distintos de los que se necesitan para adoptar tecnología plenamente desarrollada. Para muchos países del área, esto constituyó un verdadero desafío, dado que los recursos eran muy escasos y los problemas del sistema educativo se centraban en la adquisición de habilidades matemáticas, de escritura y de comprensión. Los líderes reconocieron que, en un futuro cercano, las capacidades debían incluir el trabajo en grupo, el trabajo en red y la administración, en parte porque el mercado ya no estaba

dominado por mercadería estandarizada, sino por productos y servicios específicos que apuntaban a un amplio espectro de grupos de mercado.

Estas desafiantes tendencias impulsaron a los líderes a repensar los objetivos de la educación y el trabajo. Reconocieron que un país no puede aspirar a mantenerse saludable en su economía si no asegura que toda persona en condiciones físicas de hacerlo pueda participar del crecimiento. Pero también comprendieron que la nueva economía no permitiría que los iberoamericanos esperaran que los políticos proveyeran los fondos para la educación pública. Entonces se movieron para garantizar o facilitar los recursos para el sector educativo. Se obligó a los empleadores a hacerse cargo de la responsabilidad de educar a los trabajadores no capacitados, invirtiendo más que dinero en ello. Se establecieron parámetros educativos que prepararan a las nuevas generaciones para construir el futuro. Los empresarios y profesionales participaron en el establecimiento de los parámetros y, empleando su tiempo y sus conocimientos, los adecuaron a las necesidades del mercado.

Como consecuencia de estas iniciativas educativas, el público se formó una imagen negativa de la navegación por Internet «de alto consumo» y entendió que el CE era un complemento de un estilo de vida «sustentable». La frase, ahora famosa, «sustentabilidad, igualdad y eficiencia» se convirtió en el lema de la transformación. La gente también se dio cuenta de que el papel de los gobiernos en la adopción del CE no se limitaba a «evitar los impuestos».

En el año 2010, las industrias de la región confían en los ordenadores, ¡y no en el uso de ordenadores aislados! Las empresas tienen proveedores, distribuidores, clientes, recursos externos (toda la cadena de producción) administrados por bases de datos computarizadas. Las firmas, organizaciones e instituciones están dispuestas en redes intercomunicadas, que borran la distinción tradicional entre corporaciones y pequeñas empresas. Las redes traspasan los límites sectoriales y se diseminan en diferentes grupos geográficos de unidades económicas.

Dada la función primordial que tienen las redes en la caracterización de este escenario, es necesario definir y analizar este concepto. Una red es una estructura abierta, constituida por nodos interconectados, que puede expandirse ilimitadamente mediante la integración de nuevos nodos capaces de establecer comunicaciones dentro de la red; es decir, nodos que compartan los mismos códigos de comunicación (por ejemplo, valores de objetivos de desempeño). Una estructura social en red es un sistema abierto, altamente dinámico, susceptible de innovación sin alterar su equilibrio. Por eso es una estructura apropiada para una economía capitalista cuyos fundamentos son la innovación, la globalización y la concentración descentralizada, para una organización laboral basada en la flexibilización y el poder de adaptación, y para una cultura sometida a un incesante proceso de construcción y reconstrucción.

Dentro del escenario «aldea-en-red», las redes constituyen en el 2010 la nueva morfología de las sociedades iberoamericanas, y la difusión de la lógica de red modifica sustancialmente la operación y las consecuencias de los procesos de producción, la experiencia, el poder y la cultura. En toda la región se ven densas redes de confianza. La gente tiene plena conciencia de que cualquier cosa que suceda en un sector de la red repercute en otros sectores de la misma. La interdependencia va mucho más allá de un rubro de la industria en particular, más allá, incluso, de una industria entera. Las relaciones indirectas se extienden como tentáculos hasta alcanzar muchas otras redes, con lo cual generan el potencial necesario para una integración de servicios. La aldea en red electrónica proporciona la mayor parte de las satisfacciones para las necesidades de la vida, incluyendo escuelas, clínicas, comercios, etc. También permite reconocer un sentido real de «comunidad», que estaba ausente en la vida centralizada y urbana de fines del siglo xx. Los cambios han producido un drástico incremento de la competitividad de la mayoría de las empresas de la región.

La gente está dedicando mucho más tiempo a navegar en la red. Pero en lugar de dedicarse a la navegación para el con-

sumo en sitios exteriores de la región, busca una mayor actividad de intercambio dentro de la comunidad (como el gobierno participativo) y más servicios públicos (como la comprensión de los programas de gobierno). Según los registros, las tasas de desempleo son bajas y la distinción entre trabajo y ocio se ha vuelto obsoleta. La gente puede hacer lo que de verdad quiere durante más tiempo y la calidad del trabajo mejora día a día. Las comunicaciones electrónicas se extienden por una red mucho más amplia. La comunidad verdaderamente regional se mantiene sin utilizar transporte físico que consuma los recursos. Todo esto es resultado de la adopción exitosa del CE por parte de los países iberoamericanos. Mediante la vinculación de la competitividad externa, el bienestar social y la expansión del mercado interno, se produce la redistribución de la riqueza y la modernización de los sectores tecnológicos y administrativos.



De vuelta al presente

Los escenarios que se han presentado aquí sugieren diversas visiones del desarrollo futuro del CE en Iberoamérica. No hay duda de que la adopción del CE continuará y probablemente se acelerará en todo el mundo durante la próxima década. En la economía global actual, las ventajas competitivas de un país dependen de su capacidad de atraer actividades de alto valor agregado de las empresas de todo el mundo, proporcionándoles suficiente oferta de factores avanzados de producción, tales como información, conocimientos prácticos y capacidades financieras, tecnológicas, comerciales, administrativas y culturales. En este contexto, las naciones con los desarrollos más rápidos del mundo construyen sus planes de crecimiento económico sobre la base del CE, al menos en parte.

En Iberoamérica, el optimismo está contrarrestado por la preocupación de que el progreso tecnológico fundamental todavía se encuentra «afuera» y debe importarse, y que es posible que se esté dando una nueva polarización entre «los que tienen y los que no», que podría acentuar

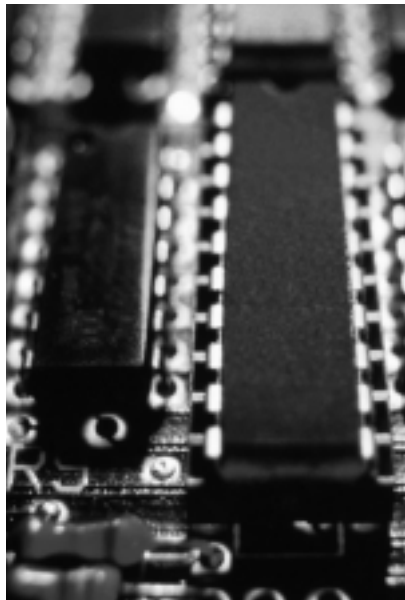
las diferencias entre las distintas nacionalidades y profundizar las brechas ya existentes. Esto da lugar a un interrogante importante acerca de la capacidad general de Iberoamérica para explotar la maleabilidad del CE y la tecnología asociada a él, y para implementar las aplicaciones (fomentadas en el contexto social, cultural y tecnológico apropiado) de modo que se capitalice todo su potencial. Así, los dirigentes, administradores e investigadores de la región se enfrentan a grandes desafíos y oportunidades. Son responsables de asegurar que las empresas estén en condiciones de competir en el nuevo contexto y no pueden darse el lujo de ignorar esa responsabilidad. No obstante, no debe fortalecerse la competitividad a expensas de las políticas sociales. Invertir según los dictados de la moda de países y compañías sin analizar sistemáticamente las necesidades y características individuales y contextuales es actuar irresponsablemente. Si los dirigentes, administradores e investigadores no comprenden cómo incorporar el CE de acuerdo con situaciones e idiosincrasias particulares, la adopción sólo servirá para crear barreras, limitaciones y necesidades ajenas a la sociedad en cuestión.

Evidentemente, el escenario en pro del cual vale la pena trabajar es el último, «aldea-en-red», en el cual la tecnología más poderosa en la historia de la humanidad se pone al servicio de lo mejor de la creatividad humana. En este escenario, el objetivo es la obtención del bien común más elevado. Dentro de cada país, todos los sectores trabajan juntos en el desarrollo de una fuerza muy amplia, poderosa, sinérgica y autoorganizada, cuyo objetivo es determinar qué es lo bueno y lo justo para los ciudadanos de las nuevas generaciones.

Sin embargo, el escenario de la «e-aldea en red» exige que las actividades comiencen inmediatamente. Es crucial que los encargados de la adopción del CE comprendan que deben ceder a la ilusión del control absoluto y que deben buscar soluciones provenientes de las grandes redes y comunidades que estén bajo su dominio. Deben dejar atrás la dinámica de la competencia y apoyar las soluciones que abarquen al conjunto de la sociedad. Tienen que fomentar las

condiciones propicias para que los diferentes grupos dialoguen para ver cuáles son sus interconexiones. Los dirigentes pueden proporcionar el tiempo y los recursos necesarios para que la gente evalúe qué cosas son cruciales para que la organización o la comunidad pueda llevar a cabo su misión, sus funciones, relaciones y cualidades únicas. La confianza y lealtad generadas mediante esas conversaciones estratégicas y sesiones de planificación conjunta dará sus frutos más tarde, durante el proceso de adopción. La planificación tiene que trascender los límites de las organizaciones individuales y abarcar rubros comerciales enteros. Es necesario dejar a un lado las relaciones tensas que resultan de las presiones por la competencia, de modo que la gente pueda colaborar en la búsqueda de formas de sustentar el entramado de su industria. En este escenario, las empresas también necesitan asociarse con los educadores para preparar a la gente para enfrentarse a la emergencia de un nuevo contexto laboral.

De la experiencia de planificación de escenarios podemos extraer una importante conclusión: no es necesario estar en condiciones de adivinar el futuro para estar preparados para hacerle frente, siempre y cuando podamos pensar y analizar algunos de los presupuestos críticos acerca de los patrones que se ven en el mundo de hoy y de sus consecuencias futuras. En vez de subirse al carro de la victoria, este trabajo pone el acento en la necesidad de que los habitantes de Iberoamérica se embarquen en una futura planificación acerca de la adopción del CE dentro de las organizaciones, las comunidades y más allá de las fronteras tradicionales de la competencia y los límites entre países. Sin esa planificación, la región de Iberoamérica resbalará hasta el año 2010 como una víctima desdichada del CE y las tecnologías afines.



• • • • •

Notas

- (1) Aquí se considerará que el CE incluye todas las etapas que comprende un intercambio comercial: buscar y evaluar antes de realizar la compra, hacer el pedido y la entrega durante la compra y el servicio después de la compra (Kalakota, R., & Winston, A., B. 1996. *Frontiers of Electronic Commerce*—Las fronteras del comercio electrónico—. Reading, MA: Addison-Wesley). Reading, MA: Addison-Wesley).
- (2) Ver, por ejemplo, M. J. Cronin, *Global Advantage on the Internet: From Corporate Connectivity to International Competitiveness* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1996); H. G. Lee and T. H. Clark, «Market Process Re-engineering Through Electronic Market Systems: Opportunities and Challenges», *Journal of Management Information Systems*, 13/3 (1997): 113-136; M. J. Mandel, «The Internet Economy: The World's Next Growth Engine», *BusinessWeek*, Octubre 4 (1999): 72-77; P. E. Evans and T. S. Wurster, «Getting Real About Virtual Commerce», *Harvard Business Review*, 6 (1999): 84-94.
- (3) Gariboldi, «Comercio Electrónico: Conceptos y Reflexiones Básicas» (Buenos Aires, Argentina, Banco Internacional de Desarrollo, 1999).
- (4) J. F. Rayport and J. J. Sviokla, «Exploiting the Virtual Value Chain», *Harvard Business Review*, 6 (1995): 75-85.
- (5) J. E. Austin, «Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques» (New York: The Free Press, 1990).
- (6) R. Montealegre, «A Temporal Model of Institutional Interventions for Information

Technology Adoption in Less-Developed Countries», *Journal of Management Information Systems*, 16/1 (1999): 207-240.

(7) Harr, S. H., 1998. *Portal Player Cultivates South-of-BorderMarket* (Corredor de portales conquista el mercado al sur de la frontera). *Inter@ctive week*, 30 de noviembre.

(8) J. Curry and M. Kenney, «Beating the Clock: Corporate Responses to Rapid Change in the PC Industry», *California Management Review*, 42/1 (1999): 8-36.

(9) See, for example, D. B. Yoffie and M. A. Cusumano, «Building a Company on Internet Time: Lessons from Netscape», *California Management Review*, 41/3 (1999): 8-28.

(10) J. R. Zamora and L. Carvalho, *The Latin America Internet Report* (Morgan Stanley Dean Witter, Febrero, 2000).

(11) «Cover, US Investors Spin the Latin Web», *Latin Finance*, 20 de Febrero, 2000.

(12) A. Harmon, «Sad, Lonely World Discovered in Cyberspace», *The New York Times*, 30 de Agosto (1998).

(13) Por ejemplo, el 2 y 3 de marzo del 2000 se llevó a cabo en Miami la conferencia «Latin Venture 2000», la cual estuvo totalmente vendida varios días antes del evento, integró a casi 650 profesionales de la industria de inversión de capital, empresas del Fortune 500 y emprendedores de Internet enfocados en usuarios de habla hispana y portuguesa.

(14) Nueve de cada 10 usuarios de Internet en la región venían de las clases sociales alta-media y alta de latinoamérica, de acuerdo con una investigación realizada en 1997 por la agencia Saatchi & Saatchi.

(15) En esa época, estos servicios eran relativamente difíciles de encontrar en Internet, excepto en inglés.

(16) Por ejemplo, para fines de 1999, algunos de los socios estratégicos de StarMedia Networks incluían Netscape Communications, RealNetworks, Billboard, AT&T, PSI-Net, Reuters, e-Bay, National Broadcasting Company, Hearst Communications y Fininvest.

(17) R. Montealegre, L. Pereiro and W. Sahlman, «Patagon.com: Building (and Defending) the First Financial Destination in Latin America», *Harvard Business School Case No. 9-800-185* (1999).