

**Título**

**COMERCIO ELECTRONICO INTERNACIONAL**

Aplicación de Secuencias y Matrices de Decisión  
en el Análisis de Aspectos Culturales, Éticos y Legales

**Eje temático**

***La Gestión del Conocimiento y las Tecnologías de la Información  
y de la Comunicación***

**Evento**

**IX Congreso Internacional de Administración**

“Talento, Imaginación y Valores”  
La gestión y las personas en tiempos difíciles

**XVI Congreso de Administración del MERCOSUR  
(CONAMERCO)**

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 9 al 11 de septiembre de 2009**

**Autor**

**Lic. Roberto Alejandro Llauro**

## INDICE

1. Internacionalización de la Operativa Comercial en Internet
2. Propuestas de autores sobre el Comercio Electrónico Internacional
  - 2.1. Factores basados en la infraestructura (hard)
  - 2.2. Factores basados en la aplicación (soft)
3. Cambios en el Entorno Internacional de Negocios
4. Aspectos Adicionales de la Operativa Comercial en Internet
5. Análisis Mediante el Uso de Matrices
  - 5.1. Análisis de la Voluntad de los Propietarios
  - 5.2. La Matriz de Voluntad-Capacidad
  - 5.3. La Matriz de Contacto
  - 5.4. El eje de conocimientos (*¿Sabe Cómo?*)
6. Análisis de la Comunidad Objetivo
  - 6.1. La Matriz de Asimetría Cultural
  - 6.2. Las Matrices de Existencia - Aplicación de una estructura legal
    - 6.2.1. Matriz de Existencia de una Estructura Legal
    - 6.2.2. Matriz de aplicación de la estructura legal
    - 6.2.3. Matriz de Existencia Legal y Tolerancia Cultural
      - 6.2.3.1. Matriz legal-tolerancia en origen
      - 6.2.3.2. Matriz legal-tolerancia en destino
7. La Distancia y como afecta la Credibilidad en Comercio Electrónico
8. Bibliografía
9. Resumen

## **1. Internacionalización de la Operativa Comercial en Internet**

La evolución de los negocios en línea ha demostrado el alcance global de la tecnología de Internet como medio, así como la posibilidad absoluta de poder realizar comercio electrónico sin límites ni fronteras.

Asimismo ha quedado demostrada la baja sensibilidad de los denominados “*modelos de negocio en Internet*” a los limitantes geográficos, dada la propia naturaleza del medio en que operan (espacio virtual).

A pesar de esto, y si bien es cierto que si Internet es un recurso sin fronteras, hay tipos de modelos de negocio que resultan más aptos para ese tipo de vinculación que otros, y eso depende de una serie de factores que iremos desarrollando a lo largo de este trabajo.

Así, más allá de la aptitud del modelo, cuando iniciamos nuestra operativa comercial en Internet en cualquier forma que sea (siendo un sitio de comercio electrónico solo una de las posibles alternativas), debemos estar conscientes que estamos operando dentro de una *vidriera virtual de alcance internacional*, a partir de la cual somos accesibles por cualquier interesado desde cualquier parte del mundo, sin que, en principio, podamos hacer algo para impedir o condicionar su acceso.

Partiendo de estas hipótesis, a partir de el establecimiento de Internet a escala mundial, la cuestión de querer operar o no internacionalmente no depende más del medio o los recursos comprometidos, sino de una *decisión estratégica* manifestada, en principio, por nuestra *voluntad* y nuestro deseo (o no) de operar con ese alcance.

Por esto mismo, la *accesibilidad ilimitada sin fronteras* que permite Internet como medio, pierde relevancia, ya que si bien es una característica propia y original de este medio, no explica por si sola el desarrollo exitoso de que se viene verificando en el comercio electrónico.

Por el contrario, para que esta accesibilidad mundial genere y posibilite una operativa comercial exitosa en-línea, es necesario tener en cuenta además una serie de *otros factores* que afectan en forma substancial el resultado de la operativa.

## **2. Propuestas de autores sobre el Comercio Electrónico Internacional**

A lo largo de nuestra investigación, hemos analizado diversas fuentes y autores, quienes han desarrollado variados aspectos relacionados con el carácter internacional del comercio en Internet. En esos estudios, la mayor parte de esos autores se centran en el análisis del carácter internacional del medio más que sobre la posibilidad real de su uso para el comercio electrónico internacional, lo que deja, en nuestra opinión, un enorme campo de acción para investigar estas cuestiones. Entre otros podemos citar autores como Baryshnikova (2003); Burnham (1999); Bygdeson (1999); Chinn & Frairlie (2004); Dholakia, Dholakia & Kshetri (2003), Dutta & Segev (1999); Dutta, Kwan & Segev (1998); Gogburn (2000), Kviselius (2003); Osterwalder, Rossi & Dong (2002) y Schaff-Glazier (2003).

Siguiendo a Gogburn (2000) el proceso de análisis de la información relacionada con comercio electrónico internacional debería poner atención a las posibilidades actuales y perspectivas de los países en relación con los siguientes aspectos “*estructurales*” básicos:

- Desarrollo de la infraestructura de información y de las comunicaciones.
- Aspectos fiscales y aduaneros.
- Protección de la privacidad del cliente.
- Seguridad y encriptamiento.
- Desarrollo y regulaciones sobre el contenido.
- Estándares técnicos e interoperatividad.
- Educación y empleo.
- Sistemas de pago electrónico e instituciones financieras
- Protección de la propiedad intelectual.

Por su parte Llauro (2007), concuerda con la validez de estos aspectos estructurales en tanto que sin ellos el comercio electrónico es materialmente imposible, pero sostiene la necesidad de atender a otros aspectos relacionados con la “*aplicación específica*” que, a su juicio, podrían impedir o dificultar el grado de éxito en la operativa de comercio electrónico internacional, tales como:

- Idioma y lenguaje.
- Organización social
- Desarrollo económico
- Aspectos político-legales
- País de origen
- Competencia
- Disponibilidad de medios
- Penetración de los medios

De la combinación de ambos enfoques podemos agruparlos en dos categorías (ver Tabla 1):

Factores basados en la infraestructura (hard)	Los condicionantes tecnológicos
	Falta de desarrollo de infraestructuras interregionales
	Contratos
	Aspectos fiscales
	Aspectos geopolíticos
	La operativa de distribución internacional
Factores basados en la aplicación (soft)	Los factores políticos
	Los factores religiosos
	Los factores socio/culturales
	Los factores idiomáticos y del lenguaje

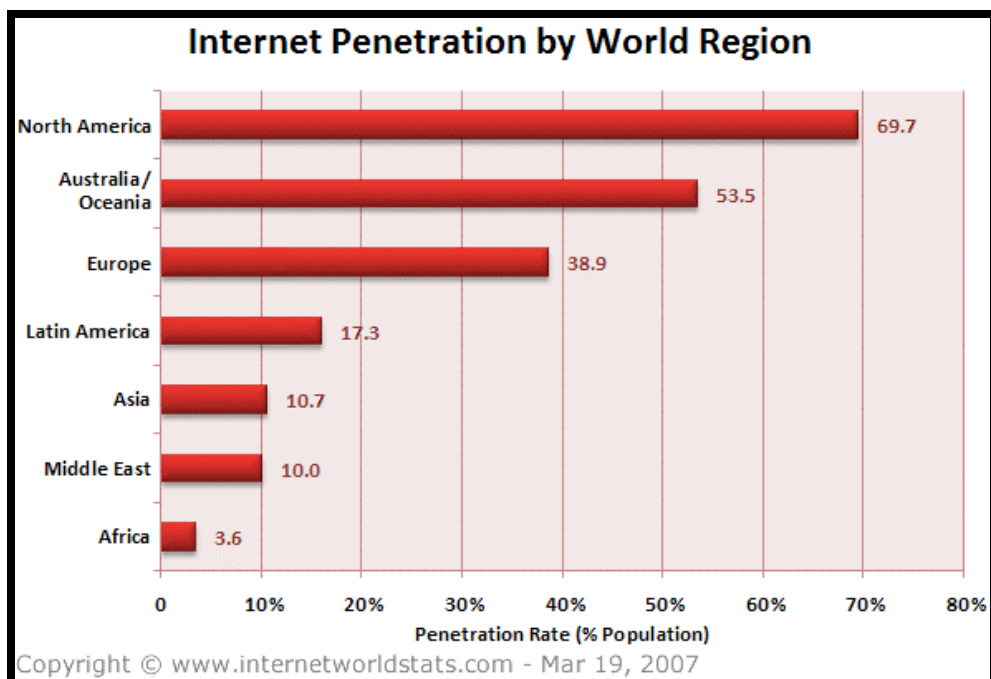
**Tabla 1: Factores que influyen en el desarrollo del Comercio Electrónico Internacional**

**2.1 Factores basados en la infraestructura (hard):** que condicionan seriamente la posibilidad técnica de operar en Internet en los diferentes

países. Estos son considerados “básicos” para la existencia y uso de dicha operativa y su ausencia afecta seriamente su posible desempeño como medio de comunicación

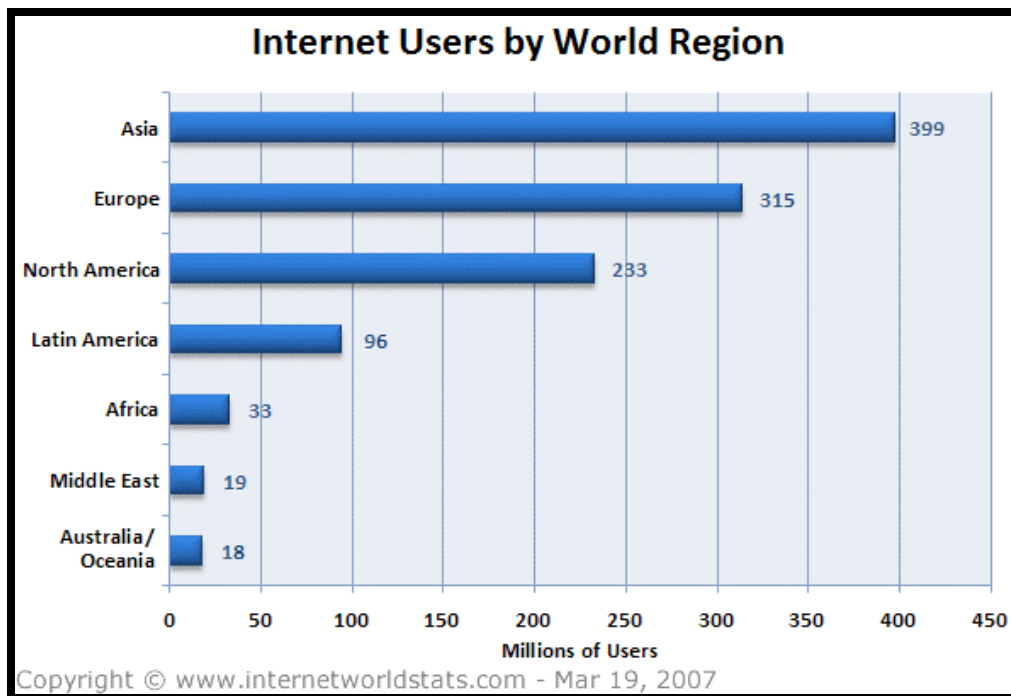
- **Los condicionantes tecnológicos** que a lo largo de poco más de una década de aplicación masiva, han transformado a Internet en la Tecnología de Información y Comunicación (TIC) más rápidamente difundida en la historia (MERRILL LYNCH-2004), en base a lo cual podemos esperar que el mayor crecimiento se concentrará en países con grandes poblaciones donde aun queda *terreno virgen* y de la posibilidad de desarrollo y globalización de la banda ancha, lo que depende tanto de nuevas inversiones en estructura básica (en nivel macro), como de una substancial baja en las tarifas de uso por ese servicio (a nivel consumidor)<sup>(1)</sup>.

Al respecto debemos tener en cuenta que si bien desde 1970 a 1990 solo 60 países estaban en línea, ese número se elevo a 214 en el año 2000, aunque se puede verificar que este período de crecimiento global si precedentes de se ha visto caracterizado por una profunda asimetría en su distribución entre países y regiones (ver Gráficos 1 y 2 ), donde vemos que la asimetría registrada en la distribución de Internet no solo se produce entre continentes sino especialmente entre países.



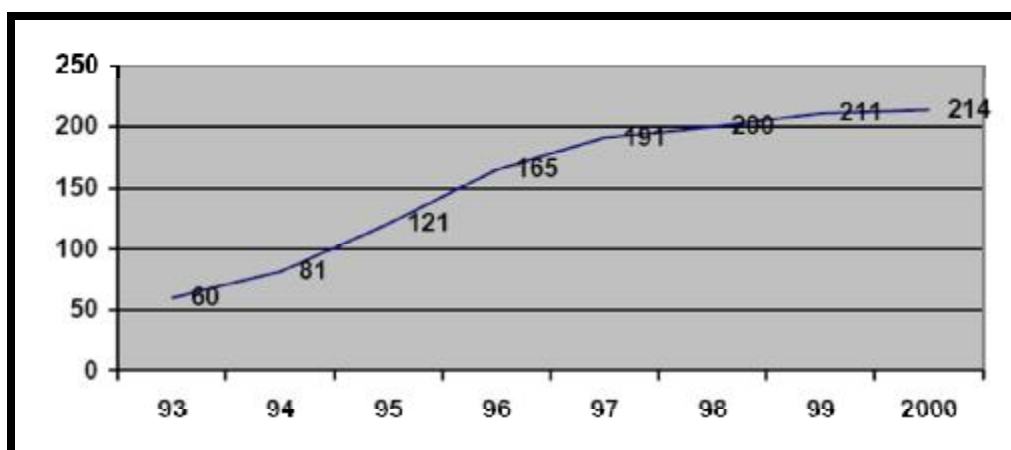
**Gráfico 1 – Penetración de Internet por región**

(<sup>1</sup>) <http://www.budde.com.au/Reports/Contents/Global-Internet-Market-Statistics-2075.html?r=51>. Consulta : 01.01.07.



**Grafico 2 – Usuarios de Internet por región del mundo**

Por su parte, el análisis de la evolución de la conectividad a Internet indica que la mayor parte de los países se ha venido conectando a la Red en fechas recientes (de 60 países en 1993, se sumaron otros 154 hasta el 2000), y que algunos se han conectado de formas muy limitadas (controlado), o no se han conectado, citándose como las causas más frecuentes las cuestiones económicas, políticas o religiosas (Gráfico 3).



**Gráfico 3 - Número de países conectados a Internet / año.**  
(Fuente ITU-2001)

Esto nos lleva a un tercer aspecto a ser tenido en consideración en la ecuación de crecimiento esperado que anticipamos de Internet se relaciona con la masificación de la *comunicación inalámbrica* así como con el desarrollo de *nuevos dispositivos* de comunicación

alternativos a la PC (teléfonos celulares, satelitales, i-phones, Blackberry y otros recursos).

- **Factores económicos** tales como el nivel de ingresos, las estructuras de disponibilidad y precio de productos y servicios de tecnología de información y la disponibilidad y accesibilidad de servicios de infraestructura básica y de banda ancha, que ejercen una poderosa influencia sobre la difusión de Internet. Así, el costo de una PC puede variar del 5% (o menos) del IPC en un país desarrollado, a más del 300% en un país de ingresos bajos. Por ejemplo: el costo de la conexión de banda ancha representa 1,2% del IPC de USA y el 118%, en Sierra Leone (2).

En búsqueda de soluciones viables, algunos países han desarrollado intensamente el uso de Internet “*de acceso abierto*”, transformando un tipo de consumo básicamente privado, en uno semi público, bajando consecuentemente los costos de acceso a la vez que posibilitando el acceso a Internet de sus consumidores de menores recursos. Por su parte, países como Japón se ha enfocado en abaratar los costos del sistema i-MODE de NTT-DOCOMO facilitando y masificando el flujo de datos a partir del intenso desarrollo de Internet móvil (3). Otros aspectos económicos de importancia para el desarrollo del comercio electrónico internacional, son aquellos relacionados con: la moneda de cambio, los pagos internacionales, la transferencia de fondos, así como los condicionantes legales y garantías.

- **Falta de desarrollo de infraestructuras interregionales**, especialmente entre países en desarrollo de Asia, África y Latino América, lo que implica que aun las comunicaciones entre países vecinos, deban ser redirigidas pasando por USA u otros países desarrollados de Europa, y aumentando los costos.
- **Contratos**: se verifica que gobiernos autoritarios siguen controlando e inhibiendo el uso libre de Internet y el desarrollo de algunos instrumentos indispensables para el comercio electrónico, tales como la firma digital. Por su parte, algunos gobiernos democráticos adolecen de ellos también. Stephens (2001) señala que “...en el año 2000 solo 45 naciones reconocían el status legal de la firma digital. Otras investigaciones posteriores indican que esta situación se esta revirtiendo aceleradamente”.(citado por Dholakia, Dholakia & Kshetri-2004). Esta situación subsiste, aunque con menor incidencia.
- **Aspectos fiscales**, todavía existen muchos países que consideran las telecomunicaciones como un artículo suntuario y prescindible, al menos a nivel individual, y les imponen altos impuestos transformándolos en productos costosos y a menudo, inaccesibles.

---

(<sup>2</sup>) ITU (2001): ITU Telecommunications Indicators Update

(<sup>3</sup>) <http://www.nttdocomo.com/about/company/history/index.html> Company History. Consulta : 29.12.06

Por otra parte, desde hace varios años se esta analizando y discutiendo la forma en que podrían gravarse esta actividad con impuestos en operaciones comerciales en Internet, a fin de gravar dicha operativa pero sin que esa carga afecte el normal desarrollo de éste insipiente recurso, permitiendo que éste se sintonice con el sistema económico vigente, para asegurar la equitativa recaudación tributaria. Si bien este aspecto admite alguna solución a nivel interno, no se puede vislumbrar ninguna solución satisfactoria sobre el efecto de los impuestos internacionales sobre Internet (Cockfield-2001). Un aporte valioso al respecto lo constituye la denominada “*tasa Tobin*” que consistiría en la aplicación de un impuesto mínimo sobre todas las transacciones cambiarias, con el objeto de reducir la especulación monetaria, de forma que por esta vía, también alcanzaría a las operaciones comerciales en Internet (Jetin-Tasa Tobin). Más allá de lo que pudiéramos especular acerca de las diversas formas de abordar los aspectos impositivos, aduaneros, las barreras tarifarias y no tarifarias y otras regulaciones del comercio internacional en Internet, lo cierto es que si están afectando indirectamente el desarrollo de esta modalidad de negocios, y esto se siente más en los países en desarrollo al incrementar las asimetrías entre países de mayores y menores recursos.

- **Aspectos geopolíticos**, aunque Internet “*no tiene dueño*”, una serie de instituciones, nacionales e internacionales han venido tomando las medidas necesarias que han permitido asegurar la difusión acelerada de este recurso. Desde la iniciativa de la creación de la ARPA (Advanced Research Projects Agency), dentro del Departamento de Defensa de USA, por el Presidente Eisenhower en 1958, hasta las medida adoptadas por la NSF (National Science Foundation) en 1985 que resulto en la aplicación del protocolo TCP/IP, muchas entidades (principalmente en USA) han colaborado en este proceso de desarrollo y difusión de Internet (4).
- **La operativa de distribución internacional**, que afectan especialmente la operativa de venta en-línea con entrega física del producto, y su relación con el manejo del contacto con el cliente (CRM), el soporte de la gestión integral (ERP), el manejo de inventarios y ordenes y los servicios post-venta.

**2.2 Factores basados en la aplicación (soft):** los que le dan el carácter y el espíritu a nuestra participación en Internet, ya que no debemos olvidar que la Web, a pesar de ser técnicamente un medio universal (igual en todas partes), su uso no esta exento (y condicionado) por aspectos culturales y sociales que derivan de los diferentes grupos humanos que lo utilizan (comunidades en Red).

---

(<sup>4</sup>) <http://www.livinginternet.com/> Consulta : 03.01.07



- **Los factores políticos:** si bien es cierto que contar con apoyo político opera fuertemente a favor de la difusión de Internet, lo opuesto, también. Las inversiones en equipamiento de tecnología de comunicaciones no alcanzan si no se cuenta, adicionalmente, con suficiente apoyo político. Esta es quizás una de las principales razones por las que la difusión de Internet en algunos países en desarrollo se ha visto trabada y retrazada, debido a cuestiones políticas (por ejemplo; autoritarismo se sienten amenazado por el flujo libre de información que circula por Internet), por la creación de barreras tarifarias y no tarifarias a los productos de tecnología informática y comunicaciones y en general la creación de entornos poco favorables que afecten y desmoralicen al desarrollo de mercados virtuales.

Internet ha sido descripta como *el mayor democratizador que el mundo haya visto*, y por eso, es totalmente incompatible con los regímenes autoritarios de gobierno. Regímenes como Malasia, China, Singapur, Siria y Cuba han adoptado diversos mecanismos para regular y controlar el uso y acceso a Internet, tales como la obligación de instalar software para intervenir accesos a material considerado “*delicado*” o “*subversivo*”, en los equipos de uso público. Por su parte, Dholakia, Dholakia & Kshetri (2004) afirman que en junio 1996 quedaban solo veinte países sin ninguna conexión a Internet o e-mail <sup>(5)</sup> y sugieren que existe una directa correlación entre el nivel de democracia de los países y su conectividad a Internet. Para estos autores dieciséis de estos países mostraban (año 2004) bajos niveles de democracia y muchos de esos se autodenominan “*islámicos*” y/o tienen grandes poblaciones que profesan dicha religión. De ellos, al menos seis han estado envueltos en conflictos destructivos internos o externos en los últimos años, y además, países como Irak, Libia, Corea del Norte y Somalia han tenido pocas o ninguna relación diplomática con Estados Unidos, concluyendo que, sin duda, la política, la economía y la diplomacia están, sin duda, fuertemente vinculadas con la difusión internacional de Internet.

- **Los factores religiosos:** por su parte, de los 20 países no conectados a Internet a junio del 1996, Maslem (1996) hace las siguientes observaciones “*...de todos ellos, más de la mitad están situados en África y en la mayoría de los casos han sido liberados recientemente de su estado colonial (hace menos de 50 años)....*” y “*...que muchos de estos países no son ricos, con algunas excepciones. Libia, Sahara del Oeste, Omán y Gabón, que son relativamente exitosos por lo que su aislamiento no se puede explicar solo en términos económicos...*”.
- **Los factores socio/culturales:** el grado de compatibilidad (o ausencia de ella) entre Internet y sus varias aplicaciones y los

---

( 5 ) Afganistán, Bhután, Burma, Burundi, Congo, Gabón, Guinea, Bissau, Irak, Liberia, Libia, Mauritania, Corea del Norte, Omán, Río Muni, Rwanda, Somalia, Siria, Sahara del Oeste, Yemen y Zaire

valores y normas de un sistema social, influyen sobre los patrones de difusión en ese medio; por eso un examen riguroso de los valores y la cultura de Internet en cada país nos permite anticipar el grado de aceptación o rechazo posible en una sociedad determinada.

De ellos, un componente de valor importante es el de las *habilidades y conocimientos requeridos* para usar Internet. El alfabetismo en general y conocimientos de computación en particular son requisitos previos al uso y aprovechamiento de Internet. Esto resulta enormemente importante en países en desarrollo donde una proporción importante de la población es analfabeta y una proporción aun mayor, desconoce la forma de poder operar con computadoras (Llauró-2006).

Otro componente del sistema del valor del Internet tiene que ver con el lugar del origen de la tecnología clave, así como el de la mayoría del contenido, ya que una parte significativa de la tecnología de Internet es originaria de USA, y la mayor parte del contenido disponible proviene de los países occidentales, lo que acentúa la dependencia cultural y genera que muchos orientales duden de la integridad y objetividad del material que circula en Internet. Estos aspectos, junto con el uso masivo del Inglés, crean una realidad convergente que sirve para forzar una versión electrónica del modelo “americano” de vida.(Shabazz-1999) .

- **Los factores idiomáticos y del lenguaje:** en India, por ejemplo, se están desarrollando alternativas para superar las barreras del analfabetismo de lecto-escritura (aún en idioma local) junto con la capacidad de traducir. *SIMPUTER* <sup>(6)</sup> es un pequeño dispositivo de mano diseñado para las condiciones duras de India rural que opera sin un teclado, por tacto, en base a sonidos e iconos visuales sencillos y sirve para traducir sitios web del inglés a idiomas locales, leyendo el contenido en voz alta para usuarios analfabetos de lecto-escritura, aun en su idioma materno.

Hoy Internet tiende a concentrarse en el uso del idioma Inglés, porque es el idioma usado en la mayoría del software, así como es el idioma más frecuente en los sitios en general y en especial en los de comercio electrónico, no obstante el hecho que los anglo parlantes no son a mayor población de internautas del planeta (solo el 28,6%).(Ver Tabla 2).

Una investigación realizada en 1998 demostró que cerca del 85 % del contenido de la WWW esta publicado en inglés (Nunberg-2000), que esta tendencia cayó a cerca del 80% en 1999 (Lavoie & O'Neill-1999). Otro aspecto singular se deriva de la *naturaleza asincrónica de Internet* ya que el estilo impersonal utilizado en las comunicaciones lo tornan incompatible con algunas culturas orientales (por ejemplo: en Japón la correspondencia personal es normalmente escrita a mano para mostrar respeto y cortesía).

---

(<sup>6</sup>) <http://www.simputer.org>. Consulta : 02.02.07

Top Ten Languages Used in the Web ( Number of Internet Users by Language )					
TOP TEN LANGUAGES IN THE INTERNET	% of all Internet Users	Internet Users by Language	Internet Penetration by Language	Internet Growth for Language ( 2000 - 2007 )	2007 Estimate World Population for the Language
<u>English</u>	29.9 %	327,084,785	28.6 %	138.5 %	1,143,218,916
<u>Chinese</u>	14.0 %	153,301,513	11.3 %	374.6 %	1,351,737,925
<u>Spanish</u>	8.0 %	87,253,448	17.0 %	253.4 %	512,036,778
<u>Japanese</u>	7.9 %	86,300,000	67.1 %	83.3 %	128,646,345
<u>German</u>	5.4 %	58,854,682	61.3 %	113.2 %	96,025,053
<u>French</u>	5.0 %	54,774,714	14.1 %	349.0 %	387,820,873
<u>Portuguese</u>	3.1 %	34,064,760	14.6 %	349.6 %	234,099,347
<u>Korean</u>	3.1 %	33,900,000	45.3 %	78.0 %	74,811,368
<u>Italian</u>	2.8 %	30,763,848	51.7 %	133.1 %	59,546,696
<u>Arabic</u>	2.6 %	28,497,400	8.4 %	930.2 %	340,548,157
<b>TOP TEN LANGUAGES</b>	<b>81.8 %</b>	<b>894,795,150</b>	<b>20.7 %</b>	<b>176.5 %</b>	<b>4,328,491,457</b>
Rest of World Languages	18.2 %	198,734,542	8.8 %	431.9 %	2,246,174,960
<b>WORLD TOTAL</b>	<b>100.0 %</b>	<b>1,093,529,692</b>	<b>16.6 %</b>	<b>202.9 %</b>	<b>6,574,666,417</b>
(*) NOTES: (1) Internet Top Ten Languages Usage Stats were updated on Jan. 11, 2007. (2) Internet Penetration is the ratio between the sum of Internet users speaking a language and the total population estimate that speaks that specific language. (3) The most recent Internet usage information comes from data published by <a href="#">Nielsen//NetRatings</a> , <a href="#">International Telecommunications Union</a> , <a href="#">Computer Industry Almanac</a> , and other reliable sources. (4) World population information comes from the <a href="#">world gazetteer</a> web site. (5) For definitions and navigation help, see the <a href="#">Site Surfing Guide</a> . (6) Stats may be cited, stating the source and establishing an active link back to <a href="#">Internet World Stats</a> . ©Copyright 2006, Miniwatts Marketing Group. All rights reserved.					

**Tabla 2 – Las diez lenguas más usadas en Internet**

- **Medidas adoptadas por agencias internacionales:** muchas agencias internacionales han lanzado iniciativas orientadas a la aceleración de la difusión de Internet (Dholakia, Dholakia y Kshetri-2004). Algunas de ellas han intervenido en la introducción de Internet por primera vez, en países en desarrollo que carecían de la

infraestructura necesaria para su implementación, variando un “*patrón histórico*” al cambiar su habitual tendencia a desarrollar primero la tecnología en países ricos, para luego desviar sus logros a países más pobres.

Así, el *Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (UNDP)* introdujo Internet en más de quince países al posibilitar su conexión a la red mundial. En forma semejante el Banco Mundial inició el *Programa de Desarrollo de la Información (InfoDev)* en 1995, utilizado para promocionar proyectos que enfatizaran el uso de tecnologías de información para el desarrollo económico y social, en especial en los países más pobres.

Asimismo, algunas agencias internacionales están activamente colaborando en la reducción la brecha existente entre las habilidades necesarias para el uso de Internet y las habilidades existentes en los usuarios, en naciones en desarrollo, así como la difusión en la adopción de Internet en las PyMes locales para su incorporación acelerada en organizaciones de comercio global.

También existen iniciativas internacionales para incrementar el nivel de competencia en el sector de comunicaciones como una vía para mejorar e incrementar la oferta, en calidad y cantidad, de recursos imprescindibles para poder operar en Internet.

Por último las instituciones internacionales están influenciando las políticas, leyes y regulaciones nacionales para hacerlas más convergentes con las necesidades, requerimientos y características comerciales de Internet.

Organizaciones como el WIPO (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual) ha aprobado el establecimiento de *WIPOnet*, encargada de proveer estructura de conectividad de Internet, así como servicios básicos y seguros para oficinas de propiedad intelectual en el mundo. Otras como la OCDE (Organización para el Desarrollo y Cooperación) están desarrollando planes de acción para asegurar aspectos relacionados con la autenticación de documentos, firma digital, protección al consumidor y privacidad en Internet, a escala mundial.

### **3. Cambios en el Entorno Internacional de Negocios**

A lo largo de los más de cinco años en que hemos desarrollado nuestra investigación, se fueron sucediendo profundos cambios en el fenómeno de desarrollo y difusión de Internet, así como nuestros propios cambios en especial por el mejoramiento de la forma de interpretar lo que estaba sucediendo en este entorno y sus potenciales posibilidades.

Como consecuencia hemos evolucionado desde el concepto *dicotómico* de mercado local / mercado Internacional (con énfasis en lo geográfico y espacial) a un concepto *comunicacional* de mercados globales indistintos.

En este nuevo entorno conceptual, la idea de clasificar a los clientes por *quienes son o donde viven* (enfoque geográfico – local / extranjero) fue cediendo paso a la idea de ser clasificados en función de que pudieran ser *accesibles / no accesibles* (enfoque comunicacional), más apta para poder

desatar todo el potencial contenido en la naturaleza virtual de los mercados de Internet, al menos mientras la web siga siendo un recurso escaso, y su uso y difusión, opcional y no compulsivo.

En base a este tipo de argumentos resulta más sencillo comprender la diferencia sustancial entre lo que entendemos por “*mercado*” en la nueva economía y adquiere sentido y entidad pasar a referirnos a “*marketspace*” como los “*mercados virtuales*” y a “*marketplace*” al referirnos a “*mercados tradicionales*”.

Así como al usar el primer concepto aludimos a la idea de “*espacios de mercado*”, fenómeno más etéreo y no territorial, por extensión transferimos estas características a nuestros clientes, lo que nos permite establecer nuevas caracterizaciones y diferenciaciones, analizando para tal fin aspectos políticos, sociales, económicos, legales, psicológicos, etc. que los caracterizan como tales. Además, este tipo de reflexiones tiene sentido en la medida que comprendemos que si bien el mercado de Internet es global, persisten algunas consideraciones estratégicas y operacionales que deben ser tenidas en cuenta en la medida que intentemos extender nuestro modelo de negocio hacia horizontes más allá de nuestras fronteras geográficas, políticas y culturales.

Por ejemplo: dentro de la operativa comercial internacional “*tradicional*” (marketplace) tiene sentido plantearnos objetivos tales como: *¿Cómo es posible que exportemos de Argentina a Rumania?*, mientras que si esta operativa se canaliza por medio de un espacio virtual (marketspace) utilizando un sitio web de comercio electrónico, la cuestión pasaría más por establecer que potencial, recursos y consecuencias puede presentar el poder establecer comunicaciones desde de un ámbito físico, económico, político, cultural y legal (que denominamos Argentina) con otro individuo o empresa radicada en otro ámbito físico, económico, político, cultural y legal alternativo (que denominamos Rumania).

Con este nuevo enfoque la cuestión relevante pasa de ser una cuestión de lugares (países) a ser una cuestión de *espacios virtuales accesibles y compartibles*, donde poder operar negocios en condiciones tecnológicamente adecuadas y culturalmente tolerables, para ambas partes.

Como extensión del concepto, el comprador virtual podría estar localizado geográficamente en cualquier otro país, sin que ese hecho afectara nuestra estrategia de negocio en los aspectos “*estructurales*”, con la sola condición que contara con una conexión operativa a Internet, pero resultaría enormemente diferente si consideramos los aspectos “*de aplicación*” dada la influencia que cada sociedad y cultura tiene en la forma de interpretar un mensaje o valorar una oferta de negocios. Adicionalmente, estos aspectos también cambian de sociedad en sociedad y de cultura en cultura, lo que hace la cuestión tremendamente más variable.

Con todo esto solo pretendemos llamar la atención sobre nuevas y diferentes cuestiones que están surgiendo en la medida que los negocios internacionales pasen de ser cuestiones propias de la economía real (más controlables), a Internet (más aleatorio), a fin de que podamos asegurar un resultado exitoso en dicha gestión global.

Otro aspecto a ser tenido en cuenta se relaciona con el hecho que desde la utilización comercial de Internet, podemos diferenciar dos tipos de tratamiento comercial directamente relacionados con la naturaleza “*real*” o “*virtual*” de los productos negociados. Así encontramos espacios “*puros*” propios de la



naturaleza del producto comercializado (real / virtual) que no presentan mayores inconvenientes y otras bajo el formato de operaciones “*híbridas*”, donde Internet facilita las operativas de la venta, a la vez que la naturaleza “real” de los bienes físicos obliga a mantener sistemas de logística y entrega, propias del mercado real.

Finalmente la operativa comercial debe tener en cuenta el entorno en que se desarrollen los negocios internacionales, ya que si se trata de operaciones de empresa-a-empresa (B2B) habrá consideraciones diferentes que si se trata de operaciones de empresa-a-cliente (B2C) o de particular-a-particular (P2P).

Así, la operativa internacional de negocios híbridos de B2B demanda mayores resguardos legales y aduaneros, lo que a la larga implica mayores costos (por ejemplo: emisión de instrumentos de pago reconocidos por ambas partes (LC o CD)<sup>(7)</sup>, uso de seguros de transporte, papelería de flete, certificados de origen, intervención de entes de control, etc.), la mayoría de los cuales aun no existen en Internet, o al menos, no están siendo reconocidos globalmente.

Al respecto se vienen planteando posibles soluciones, aunque la mayoría de las propuestas que pudimos acceder son componendas tomadas en préstamo de la economía “real” y como consecuencia adolecen de consideraciones específicas propias del medio virtual y limitan el uso de Internet solo a la prestación de servicios accesorios (conocimiento, contacto y negociación), sin poder explotar a fondo todas las ventajas operativas propias de su naturaleza virtual ni aprovechar la evidente disminución de los costos derivados que implica la operativa de negocios en-línea.

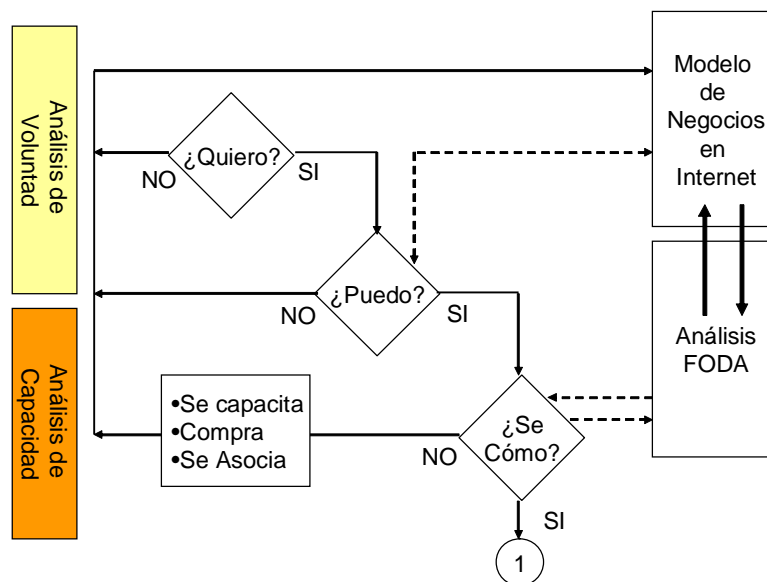
Hasta aquí podemos concluir que si bien en los negocios internacionales importa *¿quién?* y *¿dónde?*, en los negocios Internet (globales por definición) importa más la *accesibilidad*; y que a su vez dicha cuestión puede ser descompuesta en tres aspectos estratégicos del negocio:

- (a) Resolver la Matriz de Voluntad (*¿Quiero?*, *¿Puedo?* Y *¿Se Cómo?*)
- (b) Definir el *entorno de negocio* en que vamos a operar (B2B. B2C ó P2P)
- (c) Determinar la *naturaleza de la oferta* (real o virtual); teniendo en cuenta que dentro de éstos últimos, la venta de productos reales o servicios *customizados* (desarrollados a medida) resulta más compleja que la venta de productos virtuales estandarizados, ya que en los últimos no pesa el factor distancia física entre proveedor y cliente y ni siquiera su eventual localización en diferentes países, sociedades o culturas.

En pocas palabras: integramos espacios reales de negocios por ser quienes somos y estar donde estamos, mientras que integramos espacios virtuales por ser capaces (o no) de establecer contacto entre proveedores y clientes. Además, acceder (o no) dependerá en principio de la existencia de Internet y en última instancia, en nuestra voluntad de operar comercio electrónico internacionalmente, es decir “resolver” la *Matriz de Voluntad* en sus tres fases componentes: *querer, poder y saber como*.

---

<sup>(7)</sup> LC = abreviatura de “Carta de Crédito” (Letter Of Credit, en Inglés) y CD = abreviatura de “Cobranza Documentada”. Ambos son instrumentos de pago habitualmente utilizados en el Comercio Internacional.



**Figura 1 – Análisis de la secuencia “Voluntad-Capacidad-Conocimiento”**

#### **4. Aspectos Adicionales de la Operativa Comercial en Internet**

A todo esto, debemos estar atentos que si bien a menudo existe y se dispone del recurso tecnológico (Internet) en los países objetivo, entre la mayoría de ellos no se ha logrado establecer patrones de conducta, aspectos culturales y legales de aplicación uniforme, un “*patrón de conductas*” que resulta imprescindible para que esas diferentes comunidades humanas puedan interactuar en este medio sin generar conflictos.

Tomemos por ejemplo para el uso de la “*factura electrónica*”. Si bien existe la tecnología y ésta hoy ésta permite su uso seguro, en muchos países esta pendiente la aprobación de su estatus legal por diferentes razones. En algunos prevalecen “*prejuicios culturales*” tales como la necesaria corporización en formato de papel de las operaciones comerciales internacionales, en otros “*letargos legales*” o “*falta de enfoque*” sobre los cambios necesarios para ponerse a tono con las nuevas tendencias en materia de negocios. Como sea, la adopción y uso de este documento a nivel internacional es todavía una causa pendiente en muchos países. El hecho concreto es que el recurso, tecnológicamente disponible, no se aplica debido a diferencias y debilidades en el ámbito de los factores relacionados con la aplicación.

Este tipo de cuestiones abre un enorme vacío pendiente para el análisis y evaluación de las limitaciones en las potencialidades propias de los modelos de negocio en Internet para su aplicación en el entorno internacional, y este trabajo apunta a proponer una metodología de análisis que nos permita equilibrar dichos factores propios de comunidades diversas, en especial en relación con los aspectos legales, éticos y culturales que en ellas se manifiestan.

## 5. Análisis Mediante el Uso de Matrices

Nuestra investigación parte de la evidencia que desde sus inicios Internet ha venido generando expectativas en las diferentes comunidades respecto de su potencial para complementar e incluso sustituir a otros medios tradicionales para poder realizar operaciones de comercio internacional.

Hoy la Red se encuentra disponible y difundida en casi todo el mundo. Aunque su penetración es aun relativamente baja (menos del 18%), se ha concentrado en aquellos países tecnológicamente más avanzados (USA y Europa) y desde ellos ha derramado hacia países de menores recursos.

A pesar de algunos inconvenientes que aun subsisten, podemos afirmar que es accesible y seguro para su uso y se viene desarrollando a costos razonables, lo que facilita su masificación dentro de todos los estamentos sociales dentro de cada país; pero lo que aun resulta evidente es que si bien, se adopta, no ha logrado desarrollarse el necesario cambio cultural y social que permita que se la asimile parte integrante del fenómeno intercultural, interno y de fronteras afuera, lo que es claro que depende de las potencialidades tecnológicas y comunicacionales que brinda la Web.

Para ayudar en la comprensión de los aspectos que están en juego para poder mejorar la efectividad del comercio electrónico internacional, proponemos una serie de reflexiones (ejes) y una metodología (matrices de decisión) aplicables a estas cuestiones, las que sin duda ayudaran a mejorar esos aspectos de la relación comercial buscada.

### 5.1 Análisis de la voluntad de los propietarios :

El primer aspecto que debiera ser considerado a la hora de intentar operar un sitio web de comercio electrónico es que su publicación en línea implica asumir un carácter internacional propio del medio en que opera. Podemos afirmar que no existe tal cosa como un sitio planeado para su uso y alcance local y este efecto se debe a que *cualquier usuario* conectado a Internet puede acceder *cualquier sitio* de *cualquier país* por el solo hecho de compartir todos la misma Red.

Por esta razón la primera cuestión a analizar al planear el lanzamiento de nuestra actividad comercial en Internet es la existencia (o no) de voluntad de parte del propietario del sitio Web para querer encarar los desafíos implícitos al tener que asumir la operativa internacional de su comercio electrónico. A este primer paso le denominamos "*análisis de la voluntad del promotor*" y admite dos actitudes alternativas posibles:

- **Voluntad ( 0 / - )**: en este disyuntiva o bien NO existe voluntad (valor = 0) o existe voluntad de no operar en comercio electrónico (valor = - ). Esta última instancia supone que dicha operativa no será posible. En ambos casos el propietario vislumbra su sitio como un simple medio de comunicación, es decir, una "*vidriera virtual*" o un "*sitio institucional*".
- **Voluntad ( + )** : en el caso, donde SI existe voluntad (valor = +) de querer operar en Internet con un fin comercial (comercio electrónico) tanto a nivel local como internacional. Para ello resulta imprescindible adoptar un *modelo de negocio* coherente con ese desafío y desarrollar una *estrategia* capaz de



cumplir satisfactoriamente todas esas demandas, lo que implica dedicar mayores esfuerzos y recursos al proyecto.

Para poder articular la mejor forma para poder satisfacer estos requerimientos, proponemos usar una *matriz de decisión* que nos permitirán enfocar más eficazmente nuestras energías en el diseño y operativa del sitio Web proyectado; y a fin de analizar la voluntad de participación del propietario, proponemos una matriz que denominamos “*Matriz de Voluntad-Capacidad*”.

## 5.2 La Matriz de Voluntad-Capacidad

En el punto anterior elaboramos primera la decisión básica del conjunto de decisiones que componen la Matriz de Voluntad-capacidad (*¿Quiero?, ¿Puedo?, ¿Se cómo?*).

Allí comprobamos que SI existe voluntad de operar en comercio electrónico (que es la *condición necesaria* para poder continuar con este modelo de análisis) por lo tanto, el siguiente aspecto a analizar es la evaluación de nuestra capacidad para hacer posible nuestra voluntad (*¿Puedo?*). Para ello proponemos el desarrollo la segunda disyuntiva de la *Matriz de Voluntad-Capacidad*, confrontando las disyuntivas “*¿Quiero?* con *¿Puedo?* (Figura 1).

Este análisis resulta trascendente toda vez que entre las responsabilidades propias de la Dirección de una empresa (grande o pequeña), está la necesidad de manifestar claramente su voluntad de afrontar, o no, ciertos desafíos que se les presentan en su negocios y así poder concentrar los recursos y conocimientos necesarios para definir y analizar sus posibles actitudes y consecuencias de cada posible combinación.

La matriz desarrollada a continuación (ver Tabla 3) permitirá analizar nuestra *capacidad* de adaptarnos al desafío (por ejemplo: participar en acciones publicitarias en Internet usando medios propios de ese medio – banners, e-mail, etc.), en función de su *voluntad* para querer hacerlo.

		<b><i>¿Quiero Afrontar? (voluntad)</i></b>	
		<b><i>No</i></b>	<b><i>SI</i></b>
<b><i>¿Puedo Afrontar? (capacidad)</i></b>	<b><i>No</i></b>	(1) No quiero, ni puedo	(2) Quiero, pero no puedo
	<b><i>SI</i></b>	(3) Puedo, pero no quiero	(4) Enfoque hacia el comercio electrónico

**Tabla 3 – Matriz de Voluntad – Capacidad**

Como consecuencia quedan definidas cuatro posibles combinaciones, que desarrollamos a continuación:

**(1) No quiero, ni puedo:** es el caso de un proyecto “*ermitaño*” tecnológico. Su intención al participar en Internet es incierta y sus razones, poco claras.

Generalmente no tiene una estrategia comercial para Internet definida y simplemente participa por imperio de las circunstancias (“hay que *estar en Internet*”), justificando su presencia en cuestiones “*imagen*”, “*imitar a la competencia*”, “*ver que pasa*”, etc. Es una actitud razonable en los nuevos ingresantes a Internet y debería evolucionar con el tiempo en la medida que le resulte crecientemente evidente que esa presencia pasiva esta perjudicando su imagen futura, o bien, evaluar que ésta le esta generando pérdida de oportunidades de negocio hoy.

**(2) Quiero, pero no puedo:** factores como la falta de recursos, capacidad, tecnología, incentivos, conocimientos, impedimentos sociales, culturales, legales, funcionales, etc. pueden estar limitando las verdaderas posibilidades de un participante para poder operar comercialmente en Internet. En estos casos, si la causa no depende de sus propios recursos y habilidades sino de elementos “*del externo*” (por ejemplo: falta de tecnología en su país de origen), el operador puede superar dichos inconvenientes utilizando servicios off-shore que se puedan contratar, implementar y operar desde cualquier país. Es una situación básicamente inestable y de corto plazo, ya que, si el interesado tiene verdadera voluntad para operar en Internet, buscara la forma para hacerlo desde alguna otra parte (Richmond Corp-2004). Existen países que ofrecen su status de “*paraíso tecnológico*” para cualquier usuario el mundo (Commerce Today- 2005).

**(3) Puedo, pero no quiero:** es casi una alternativa agotada hoy, ya que, luego de más de 15 años de operativa creciente y exitosa, existe una conciencia generalizada de la enorme conveniencia de operar comercialmente en Internet. Al igual que las anteriores, puede ser una actitud pasajera, aunque demanda un cambio profundo para poder posibilitar esta nueva estrategia comercial. En general, quién adopta esta posición, no es un operador (ni real ni potencial) hasta que no modifique su **eje de voluntad**.

**(4) Enfocado hacia el comercio electrónico:** esta en el camino para poder explorar a fondo las potencialidades de negocio que brinda Internet, tanto a nivel local como internacional. Este tipo de operadores han incorporado la red como un canal más, tanto en su estrategia comercial como en su modelo de negocio y las verdaderas posibilidades de poder aprovecharlo, dependen de los “*ajustes*” que puedan y quieran implementar en su operativa en-línea para posibilitar la consecución de negocios virtuales internacionales.

De ellas, aunque las posiciones (2) y (4) se manifiestan como interesadas en operar en comercio electrónico, consideramos que solo la posición (4) es la adecuada para poder lograrlo en forma exitosa. No obstante, el solo hecho que la empresa opte por (4) no asegura por si solo que tenga éxito en su propuesta a nivel internacional. Para que esto sea posible, es necesario tener en cuenta otro factor adicional que denominamos el “*eje de conocimientos*” (desarrollado más adelante).

### 5.3 Matriz de Contacto :

Aunque la principal razón de Internet es su aplicación como potenciador y facilitador de la comunicación, no siempre los sitios activos logran este objetivo. Así (como dijimos anteriormente) encontramos sitios web de “*simple información*”, pasivos y 100% informativos. En ellos no se prevé ningún punto de contacto o retroalimentación con el receptor.

Este no es el caso de los sitios “comerciales” donde se debe contar siempre con los recursos de software y diseño que posibiliten esta operativa (CRM). El efecto combinado (y sus posibles resultantes) se puede analizar con ayuda de la “*Matriz de Contacto*”, que resulta aplicable indistintamente a entornos de negocio de B2B y B2C. (Tabla 4).

		<b>Implementado</b>	
		<b>No</b>	<b>Si</b>
<b>Deseado</b>	<b>No</b>	(1) No responde. Pierde oportunidades	(2) Descoordinado. Dilata la respuesta
	<b>Si</b>	(3) Debe analizar los cambios necesarios en su modelo de negocios	(4) Modelo de Negocios en Internet Internacional.

**Tabla 4: Matriz de Contacto**

Como consecuencia quedan definidas cuatro posibles combinaciones, que desarrollamos a continuación:

(1) **No Deseado - No Implementado**: puede ser una situación permanente o transitoria. En este último caso es el típico “*sitio web pasivo*” como los que ya analizamos. A menudo este tipo de operadores tampoco están conscientes de lo que trae aparejado operar en un medio absolutamente internacional ni de las consecuencias que esto implica. Otra posibilidad es que la demanda los encuentre en el proceso de analizar o de implementar los cambios necesarios en su modelo actual de comercio electrónico (pasivo y local) con la intención de evolucionar hacia la situación (4) que le permita transformar los simples contactos, en operaciones concretas. La consecuencia inmediata de operar en el casillero (1) es la imposibilidad de poder concretar las operaciones comerciales que se le puedan presentar y con ello perder esas oportunidades.

(2) **No deseado – Si Implementado**: existe descoordinación entre el diseño y la decisión. El sitio web cuenta con los recursos para operar en comercio electrónico, a veces en forma incompleta (por ejemplo: es capaz de publicar ofertas y precios pero no incluye una forma de poder cerrar la operación con un carrito de compra) de forma que cuando se presenta la demanda (local o internacional) el promotor no puede satisfacerlas como debiera, mostrando inconsistencias operativas. En general esta situación se soluciona usando

recursos adicionales al sitio mismo (en paralelo – off line) tales como un número 0-800 o un call center, para así poder cerrar estos pedidos *irregulares*. Esta situación demanda un esfuerzo adicional para poder articular los cambios necesarios en el modelo de negocios y así poder implementar los aspectos operativos dentro del sitio Web, para poder abordar las futuras demandas en forma regular (situación 4).

(3) ***Si Deseado - No Implementado***: es la posición de un “*start-up*” mal planificado de un sitio web, donde si bien el promotor desea operar activamente en comercio electrónico y su objetivo esta implícito en el modelo de negocios que ha adoptado, no sabe cómo hacerlo. Requiere procurar el asesoramiento necesario para implementar las habilidades técnicas y de comercio electrónico que le permitan evolucionar rápidamente hacia la situación (4).

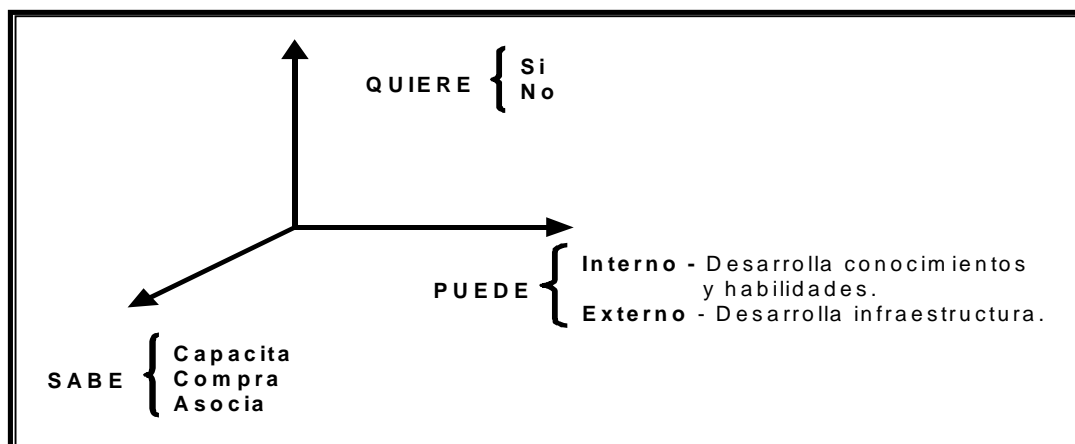
(4) ***Si Deseado - Si Implementado***: se da en aquellos operadores que han incorporado la opción de operativa de comercio electrónico dentro de su plan de negocio, y han desarrollado en forma interna o tercerizada, las habilidades necesarias para poder operar eficazmente en dicho entorno virtual de negocios. A menudo están en condiciones de poder capitalizar todas las oportunidades que se les puedan presentar, tanto en el mercado local como internacional.

#### **5.4 El eje de conocimientos (*¿Sabe Cómo?*)**

Si hemos resuelto adecuadamente la interacción recíproca de las dos primeras disyuntivas del modelo (*¿Quiero?* y *¿Puedo?*), nos queda resolver una tercera cuestión relacionada con nuestros conocimientos y habilidades para poder operar integra y exitosamente nuestra propuesta de comercio electrónico internacional (*saber como hacerlo*).

En general las empresas concentran sus proyectos de negocios en habilidades y conocimientos que han desarrollados a partir de actividades y negocios en los que ya tienen experiencia aquilatada. Esto no es tan verdad cuando se trata de nuevos negocios, innovaciones tecnológicas o adquisiciones financieras propias de grupos económicos.

Como sea y sea cual sea la causa, el propietario del sitio Web analizado podría “*formalizar*” sus habilidades y conocimientos al definir sus “*fortalezas*” y “*debilidades*” mediante el “*análisis interno*” durante el desarrollo de la *Matriz FODA* que nos permitirá detectar y evaluar el grado de conocimiento y habilidad que posee el propietario en las cuestiones propias del negocio que esta intentando lanzar y que podemos representar incorporando en el modelo el tercer eje (disyuntiva) “*¿Se cómo?*”. (Figura 1)



**Figura 2: Ejes de planificación interna**

Para complementar el análisis del eje *¿Se como?*, los conocimientos y habilidades necesarios para operar en comercio electrónico internacional, pueden ser incorporados al proyecto, de tres fuentes (maneras):

**(a) Desarrollo (Capacitación):** se refiere a la formación de nuestros propios recursos humanos necesarios para operar en comercio electrónico, y/o el desarrollo de tecnología diferencial que nos permita obtener y conservar un determinado tipo de ventaja competitiva sostenible. Este tipo de estrategia fue aplicada por las primeras empresas en operar comercio electrónico, por ejemplo: AMAZON (más de 10 millones de visitas/día)<sup>(8)</sup> y PRICELINE (637.000 visitas/día) y aún hoy distinguen su operativa <sup>(9)</sup>

**(b) Compra:** se trata de la estrategia de adquirir, fusionar o capturar, en forma transitoria o permanente, la propiedad de una organización que halla demostrado poseer las aptitudes y capacidades necesarias para poder operar exitosamente en comercio electrónico. Un ejemplo de esta estrategia es el nuevo sitio continuador de NAPSTER que adquirió los desarrollos tecnológicos y las habilidades de negocio desarrollados por la empresa desde su creación (1999) hasta su disolución y liquidación (en 2002), aunque con dudosos resultados hasta la fecha.

**(c) Asociación :** desde el principio se ha visualizado a Internet como el espacio más idóneo para favorecer la asociatividad de los diferentes miembros del sistema de valor que permitan hacer posible un negocio, aunque, en la práctica, estas estructuras no han resultado tan frecuentes ni numerosas como se esperaba, siendo reemplazadas por las alternativas (a) y (b). Esta estrategia es frecuentemente aplicada por aquellos miembros integrantes de los llamados “portales” de negocios que se asocian a dichos *mega prestadores de servicios en-línea* con el fin de conseguir los recursos necesarios para posibilitar la venta en-línea y ampliar su **vidriera de**

<sup>(8)</sup> Estadísticas de visitas a sitios web publicadas en <http://www.statbrain.com>. (año 2007).

<sup>(9)</sup> Tanto Amazon como Priceline se aseguraron el uso exclusivo de sus plataformas tecnológicas utilizando además de diseño propio, la protección de Derechos de Autor y Patentes de Invención. Nota del autor.

**exposición** en Internet. La experiencia de asociación más difundida en su momento y actualmente muy exitosa, fue la desarrollada por el gigante de los medios de comunicación (Time-Warner) con la mayor prestadora de servicios de Internet en esos momentos América-On-Line, conformando la actual AOL-TIME-WARNER (en el año 2000) que patrocina, entre otros, el sitio [www.AOL.com](http://www.AOL.com), con más de 6.300.000 visitas/día, [www.TIME.com](http://www.TIME.com), con más de 2.000.000 visitas/día y [www.warnerbros.com](http://www.warnerbros.com), con más de 730.000 visitas/día.

## 6. Análisis de la Comunidad Objetivo

Una vez que hemos definido nuestro modo de implementar nuestra participación en comercio electrónico, adoptando el cuadro (4) de la *matriz de contacto* y hemos resuelto los aspectos relacionados con nuestros conocimientos de dicha operativa (el eje *¿sabe como?*), debemos enfocar nuestra atención al *medio externo*, es decir, a los mercados (comunidades) que más nos interesan, para ajustar nuestros recursos (por definición: escasos) hacia la obtención de la mayor participación / beneficios posible.

El problema principal con esta cuestión deriva del hecho (comentado anteriormente) de que concepto mismo de “mercado” como espacio físico (market place) definido tiene vigencia relativa e Internet, ya que los individuos que manifiestan deseo o necesidad de consumir o usar algo ofrecido en la Red no necesariamente comparten un mismo espacio físico con límites geográficos y políticos claros, lo que supone un stress adicional para el sitio que debería poder adaptarse a las costumbres, hábitos, gustos, etc. de esos individuos dispersos por diferentes países, que manifiestan sus limitaciones, sistema legal, ética de los negocios, religión, normas de convivencia, grado de tolerancia, idioma, grado de desarrollo, etc. que le son propios.

En cambio tiene más sentido referirnos a comunidades (de intereses) que componen comunidades de consumo (marketspace) y que se encuentran dispersas por el mundo; y la experiencia demuestra que no existe un criterio único de cómo poder abordar esta nueva complejidad.

No habiendo una respuesta única ni mejor, los diferentes operadores intencionales de comercio electrónico han experimentado con diversas variantes: (a) algunos eligen limitar su operativa condicionando el sistema de pago, impidiendo (por ejemplo) el pago con tarjetas internacionales, (b) otros definen un alcance determinado a su entrega (delivery) , en general dentro de las fronteras del país, mientras que (c) otros simplemente declaran su “no operativa internacional” autolimitando voluntariamente el desarrollo posible de sus negocios.

Estas opciones son propias de países y negocios “grandes” donde la demanda local o el alcance limitado de la gestión del negocio alcanza para poder abarcar el volumen de operaciones y los beneficios esperados, pero resulta de aplicabilidad relativa en el caso de países con mercados más pequeños (como Argentina) o de empresas de menor importancia (PyMes).

En estos últimos casos, la tarea y la demanda de atención a ciertos detalles resulta imprescindible y puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso de nuestra propuesta de comercio electrónico, en especial en el caso que se trata de mercados pequeños o marginales, en cuyo caso la alternativa de intentar llegar hasta clientes fuera de nuestra fronteras geográficas y políticas

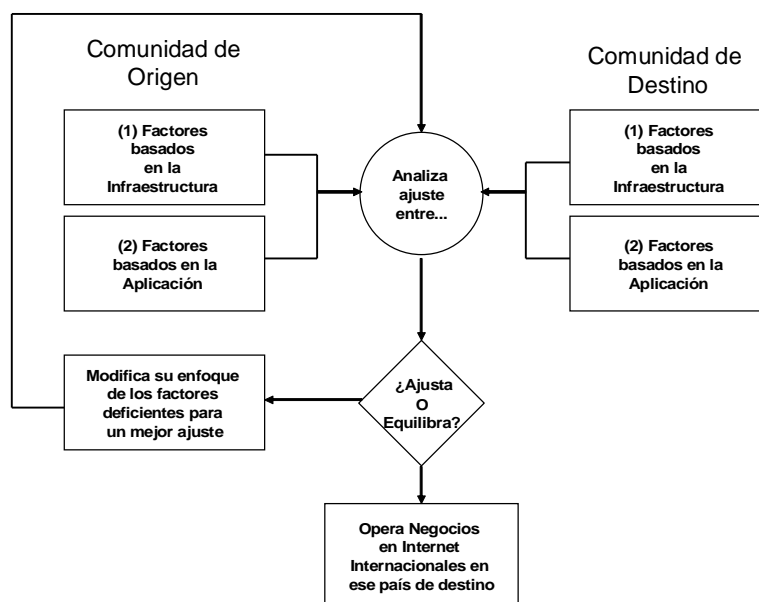


se torna en imprescindible. La situación de las PyMe se relaciona más con la disponibilidad de contar con recursos humanos o financieros que les permitan encarar el desafío, lo que agrega una complicación adicional al problema planteado.

No obstante, en cualquier circunstancia que se trate, nuestra propuesta parte de analizar los factores tecnológicos y estructurales de las comunidades de origen (donde esta radicado el Sitio web) y de destino (uno o varios países) a fin de definir donde existe una infraestructura básica equilibrada que posibilite hacer el negocio planteado, usando para eso un esquema de decisión/acción como el descrito en la parte superior (1) de la Figura 3.

Aunque sabemos que “tecnológicamente” estamos al alcance de cualquier individuo que opere en la Red, existen otros factores actúan como “*freno natural*” para filtrar eventuales navegantes ocasionales, por ejemplo: el “tema” de nuestro sitio Web, las palabras clave seleccionadas para caracterizarnos en los buscadores, el idioma que usamos, la unidad de medida del dinero utilizado, etc. dificultan o impiden la operativa comercial y que analizamos en la parte inferior (2) de la Figura 3.

Luego de analizar ambos factores, quedamos más cerca de nuestro objetivo de poder enfocarnos hacia aquellos navegantes que si comparten nuestro interés, nuestra comunidad objetivo, con quienes si desearíamos poder hacer negocios.



**Figura 3 – Secuencia para el análisis de las comunidades de origen - destino**

Veamos un ejemplo: un sitio de venta de cigarros puros, le puede interesar a individuos que habitan en muchos países pero que comparten su interés por este tipo de consumo. Si damos por cierto que todos ellos comparten la posibilidad de acceder a Internet, aun subsiste una realidad “dispersa” ocasionada por la *inter culturalidad* de la comunidad objetivo, que obligara a los propietarios del sitio a orientar sus aspectos “de aplicación” (soft) para que resulten más funcionales con los que caracterizan a los diferentes individuos

dispersos dentro de la comunidad objetivo, lo que a su vez demandara tener que cumplir con exigencias y demandas legales, éticas, idiomáticas, etc. propias del país o región donde habitan esos miembros de la comunidad antes de poder cerrar operaciones comerciales con ellos. Para eso se hace necesario poner en práctica una serie de acciones y tácticas comerciales a fin de adecuar nuestro sitio web y nuestra oferta de forma de resultar accesible al tipo determinado de cliente objetivo y a la vez que éste pueda operar con nuestro sitio, desde dondequiera que habite.

Así, como en la economía real, en la economía de Internet es necesario realizar el análisis de las condiciones externas en cada uno de estas comunidades objetivo para lo cual podemos implementar diferentes tipos de recursos tales como el análisis *PEST* y/o la *Matriz FODA* (aspectos externos). Luego de su ordenamiento podremos presentar un esquema como la Tabla 4 donde establecer un orden de prioridad por afinidad de objetivos y recursos.

<b>Variables del medio externo</b>	<b>Comunidad de Origen</b>	<b>Comunidad Destino 1</b>	<b>Comunidad Destino 2</b>	<b>Etc.</b>
Político				
Económico				
Social				
Tecnológico				
Geográfico				
Distribución				
Etc.				

**Tabla 4: Análisis de las variables externas de las diferentes comunidades objetivo para el establecimiento de prioridades de recursos.**

Hay que tomar en cuenta que en el caso del comercio electrónico internacional no nos interesa tanto los aspectos constitutivos del país o región objetivo, sino como juega la interrelación de otras cuestiones que trascienden los números y las estadísticas y se relacionan con los factores, para lo que proponemos la aplicación de otras matrices de decisión más específicas del problema a aclarar.

## **6.1 Matriz de Asimetría Cultural :**

Aunque *PEST* o *FODA* puede servir para analizar los principales agrupamientos de factores para el análisis de mercados internacionales, en comercio electrónico hay otro tipo de factores que pueden llegar a comprometer o invalidar el éxito de un negocio.

Durante el proceso de análisis de estos factores intentaremos agruparlos en función del grado de sintonía en las pautas de comportamiento y convivencia que se producen entre la comunidad de origen y las de destino.



Para poder ordenarlos en forma sencilla para su análisis podemos desarrollar una *Matriz de Asimetría Cultural* que permite analizar el grado de tolerancia cultural en origen y destino, y sus posibles cuatro combinaciones (ver Tabla 5).

		<b>Permisividad cultural en destino</b>	
		<b>Baja</b>	<b>Alta</b>
<b>Permisividad cultural en origen</b>	<b>Baja</b>	(1) Conflicto ( irreconciliable?)	(2) Asimetría, con oportunidad en destino
	<b>Alta</b>	(3) Ajuste y Adaptación a la intolerancia en destino	(4) Sintonía. Con oportunidad en destino

**Tabla 5: Matriz de Asimetría Cultural**

Como consecuencia quedan definidas cuatro posibles combinaciones, que desarrollamos a continuación:

**(1) Permisividad baja en origen y destino:** implica que existen niveles elevados de intransigencia a las pautas culturales exógenas entre los dos países. Este tipo de des asimetría esta caracterizado habitualmente por actitudes y conductas más o menos irreconciliables y tienen un peso fundamental en la realización de negocios. Ejemplo de este tipo de desequilibrio pueden encontrarse en los conflictos el régimen Taliban de Afganistán con sus vecinos Pakistanies, así como en el conflicto Judeo-Palestino, donde las diferencias y la intransigencia propia de ambas culturas, dificultan y a menudo impiden poder acordar términos de convivencia pacífica. Este tipo de conflicto puede ser revisado y eventualmente conciliado si los negociadores de ambos países encuentran posiciones que faciliten llegar a acuerdos más o menos permanentes (por ejemplo: ante una catástrofe climática, terremoto, etc.).

**(2) Permisividad baja en origen y alta en destino:** difícilmente los empresarios de aquellos países que se manifiesten intolerantes a determinadas pautas culturales puedan llegar a incursionar en negocios que visualicen como una amenaza a sus creencias básicas. No obstante, puede ser que pequeñas fracciones menos conservadoras que decidan pasar por alto algunas pautas solo para poder operar con países más tolerantes, lo que a menudo requeriría de su parte, tener que segmentar los mercados de destino en búsqueda de clientes culturalmente más accesibles. Un ejemplo podría ser la exportación de alimentos “*halal*”<sup>(10)</sup> desde un país musulmán

(<sup>10</sup>) El término árabe **halal** hace referencia al conjunto de prácticas permitidas por el Islam. Aunque el término en sí engloba a todo tipo de prácticas, es comúnmente asociado a los

ortodoxo, a un destino no musulmán, que podría consumir dichos productos, haciendo caso omiso al carácter “*diferencial*” atribuido a este tipo de alimentos, en las culturas musulmanas.

**(3) Permisividad alta en origen y baja en destino:** en primera instancia, éste casillero está destinado al fracaso por ser difícil (si no, imposible) acceder a esos mercados de destino que cierran sus contactos con las ofertas que consideran que pueden alterar sus creencias básicas. No obstante podría haber posibilidad de operar en ellos, si somos capaces de definir y contactar a los nichos más abiertos y tolerantes que siempre existen en todas las culturas. Un ejemplo de la aplicación de este tipo de asimetría cultural entre dos países lo puede brindar el análisis de la operativa internacional de un sitio de comercio electrónico dedicado a la venta de bebidas alcohólicas que intentara operar en países Musulmanes donde el alcohol está prohibido.

**(4) Sintonía con amplia permisividad cultural en origen y destino:** indica que existe una menor posibilidad de que los negocios entre ambas culturas puedan verse obstruidos o complicados por factores de origen cultural, dado que ambos países son ampliamente tolerantes a las diferencias y particularidades culturales y por ello es posible y más sencillo, poder encontrar segmentos abiertos a las características de nuestra oferta.

## **6.2 Matrices de Existencia - Aplicación de una estructura legal**

Ya que aún no existen estructuras legales de alcance mundial (ni en la economía real ni en la economía de Internet) la legislación aplicada para la regulación del comercio electrónico sigue dependiendo de las iniciativas de cada país, con algunos “*tímidos*” intentos de establecer sugerencias y normas uniformes de aplicación, propuestos por entes transnacionales, tales como la Unión Europea (UE) o la Organización de Naciones Unidas (ONU).

Dada esta característica propia del período de transición que estamos viviendo, no debemos pasar por alto el estudio detallado de las leyes existentes en cada país de destino, en relación con la operativa de comercio electrónico; y en este caso, podemos enfocarnos en dos aspectos : (a) la existencia (o no) de una estructura legal que resulte aplicable a dicho tipo de negocios (demanda técnica), y (b) la voluntad de aplicarla (demanda cultural), ya que resulta frecuente en general en los países menos desarrollados, la existencia de leyes que no se aplican. Para poder analizar ambos aspectos, desarrollamos la “*Matriz de existencia de Estructura Legal*” y la “*Matriz de Aplicación de la Estructura Legal*” (Tablas 6 y 7 respectivamente)

---

*alimentos aceptables según la sharia o ley islámica. En los países árabes, el término tiene un significado más acotado al literal, traducible como **permisible**. Ello incluye todo lo relacionado con el comportamiento, el lenguaje, la vestimenta, los modales y las leyes dietéticas. Este concepto tiene una gran similitud con el término hebreo kosher. [www.Wikipedia.com](http://www.Wikipedia.com). Consulta : 01.12.06.*

### 6.2.1 Matriz de Existencia de una Estructura Legal

		<i>Existencia de leyes en destino</i>	
		<i>No Existe</i>	<i>Si Existe</i>
<i>Existencia de leyes en origen</i>	<i>No Existe</i>	(1) Vacío legal absoluto. Inestable e imprevisible	(2) Conflictos legales en destino.
	<i>Si Existe</i>	(3) Conflictos legales en origen.	(4) Modelo estable y previsible.

**Tabla 6: Matriz de Existencia de una Estructura Legal**

Como consecuencia quedan definidas cuatro posibles combinaciones, que desarrollamos a continuación:

- (1) **Vacío legal:** aunque parezca poco posible, es la situación que ha venido caracterizando la operativa de comercio electrónico en la mayoría de los países (desarrollados y menos desarrollados) durante la primera década de Internet. En dicha situación se ha recurrido a la aplicación de las leyes existentes de la economía real por *extensión*, sobre el supuesto que ambos tipos de economías de negocios son similares, hecho que hemos demostrado ser contundentemente equivocado. Solo recientemente esta apareciendo legislación específica en algunos países, Argentina entre ellos.
- (2) **Conflicto en destino:** se da cuando existen leyes específicas en el país de origen, pero hay vacío legal en el de destino. A menudo la solución de los conflictos planteados se ha resuelto apelando a legislación existente o adoptando medidas de transición (por ejemplo la intervención de un Juez o un ente de contralor) creando situaciones de incertidumbre en las partes relacionadas.
- (3) **Conflicto en origen:** resultan aplicables los mismos comentarios que en el punto anterior.
- (4) **Aplicación de leyes en origen y destino:** es la condición más previsible y estable ya que la existencia y difusión de las leyes pertinentes que regulan una determinada actividad permite a las partes operar en consonancia con lo dispuesto, evitándose problemas y costos adicionales innecesarios.

### 6.2.2 Matriz de aplicación de la estructura legal

Partiendo de haber comprobado la existencia de un cuerpo legal en origen y destino que regulen el tipo de operaciones bajo análisis (desarrollado en la matriz anterior), ésta segunda matriz permite analizar la voluntad existente en

ambos países para la aplicación de dicho cuerpo legal (demanda cultural) en las diversas posibles situaciones.

En la conformación de dicha matriz quedan definidas dos situaciones que podemos considerar casos absurdos (por ejemplo : donde existen leyes que no se aplican) hasta países donde existe una arraigada cultura de respeto y aplicación de la ley. En sus esquemas intermedios, ubicaremos a culturas que **“dicen lo que no hacen”** o, **“hacen lo que no dicen”**.

		<b>Existencia de leyes en origen / destino</b>	
		<b>No existe</b>	<b>Si existe</b>
<b>Actitud frente a la aplicación de dichas leyes</b>	<b>No se aplica</b>	(1) Vacío legal absoluto (pasajero?)	(2) Charada
	<b>Si se aplica</b>	(3) Abuso / represión ilegal.	(1) Reglas claras y estables

**Tabla 7: Matriz de Aplicación de la Estructura Legal, en origen y destino**

Como consecuencia quedan definidas cuatro posibles combinaciones, que desarrollamos a continuación:

- (1) **No existen leyes ni se aplican:** es una situación ideal totalmente incierta, casi imposible de concebirse en un país moderno, donde la ley es la base del orden social y la estructura de negocios. El vacío absoluto solo es posible si se dan condiciones inimaginables de convivencia en un entorno de respeto y valoración mutuo. Puede también tratarse de una situación transitoria mientras los países establecen el cuerpo legal y empiezan a aplicarlo.
- (2) **Existen leyes pero no se aplican:** define una situación propia de una “parodia” de país, donde las leyes se hacen para demostrar que se hace algo para establecer un orden legal básico, pero sin intención ni deseo de aplicarlas. Son sociedades inexplicables, incomprensibles e imprevisibles.
- (3) **No existen leyes, pero igual se aplican:** si se ejerce el poder sin la existencia de un cuerpo legal genuino, las reglas aplicadas surgen del imperio de los hechos y en general se incurre en todo tipo de abusos y oportunismos propios de las estructuras tribales más primitivas, donde el tirano ejerce el poder absoluto sin ningún limite, sobre súbditos absolutamente serviles. Además la resolución de conflictos no se implementa dentro de un sistema de administración de justicia y queda en manos del superior de turno y el poder se concentra en quien posee la

potestad de juzgar sin ninguna conducta consensuada de orden público que lo regule o lo controle.

- (4) **Existen leyes y se aplican:** es la situación deseable dado que genera una convivencia en base a reglas de juego claras, estables, previsibles y conocidas por ambas partes.

### 6.2.3 Matriz de Existencia Legal y Tolerancia Cultural

#### 6.2.3.1. Matriz legal-tolerancia en origen

Es de aplicación, básicamente, en el comercio electrónico local, ya que en ese caso, ambas partes (oferta y demanda) esta operando dentro del mismo entorno cultural y sistema legal de competencia.

		<b>Tolerancia cultural en origen</b>	
		<b>Menor</b>	<b>Mayor</b>
<b>Existencia de leyes en origen</b>	<b>No</b>	(1)	(2)
	<b>Si</b>	(3)	(4)

**Tabla 8 – Matriz Legal-Tolerancia en origen**

En relación con la existencia de legislación pertinente, adquiere singular trascendencia el grado de aplicación de dichas leyes, dentro del área de su influencia, ya que si hay legislación pero no se aplica, esto genera un efecto neutro sobre el negocio. Veamos algunos ejemplos:

- **Correo basura** (spam): se he venido desarrollando intensamente en Argentina desde hace varios años. En línea con lo acontecido más allá de nuestra fronteras (USA y UE) en 2006 se aprobó legislación local que lo penaliza y esto ha tenido un efecto disuasorio parcial sobre quienes lo practicaban, no obstante, al ser conocido el bajo nivel de aplicación de la ley en nuestro país, no ha logrado eliminar totalmente el spam de origen local, aún mediando la aplicación de duras penas a los infractores. Es importante hacer notar que el abuso de los spammers ha generado una creciente intolerancia por parte de los usuarios, y más allá de la ley, se han empezado a tomar medidas activas (como el uso de software antispan) y listas “negras”, etc.
- **Software ilegal:** en cuanto al uso y difusión de software ilegal en nuestro país, donde es conocido el conflicto internacional generado por la violación de patentes y leyes de propiedad intelectual (en especial en

el rubro farmacéutico), el bajo nivel de aplicación de las leyes en defensa de los derechos de propiedad de las empresas desarrolladoras (nacionales e internacionales) hacen que esta actividad ilegal sea un espacio de negocios muy lucrativo. En este caso, la intolerancia cultural es baja, en especial entre usuarios personales.

- **E-books, e-música (MP3), imágenes y películas:** ocurre lo mismo que en el caso anterior, donde, aunque hay legislación que lo prohíbe, circulan activamente en sitios de P2P y otros medios, a menudo con el “beneplácito” y amplia tolerancia de los usuarios.

#### 6.2.3.2. Matriz legal-tolerancia en destino

		<b>Tolerancia cultural en destino</b>	
		<b>Menor</b>	<b>Mayor</b>
<b>Existencia de leyes en destino</b>	<b>No</b>	(1) Definir nichos tolerantes	(2) Desarrollar espacios de negocio
	<b>Si</b>	(2) Dilatar : esperar el momento	(4) Alta competencia

**Tabla 9 – Matriz Legal-Tolerancia en destino**

De mayor importancia es la aplicación de la matriz en destino ya que es lo que define y condiciona la eventual demanda. Por eso, si existen limitaciones culturales (menor tolerancia) hacia el negocio encarado, es mucho menos probable que ese negocio pueda desarrollarse y en esos casos la menor tolerancia actúa como una poderosa barrera de ingreso.

El análisis de la matriz de tolerancia en destino es de capital importancia en el caso del comercio electrónico internacional, ya que comprender el entorno del país de destino la clave (a nuestro entender) para poder desarrollar una estrategia adecuada, tolerable y legalmente aceptable.

El caso de la existencia o no de leyes de aplicación, es un hecho menor, ya que el vacío legal a menudo actúa como incentivador para el desarrollo de negocios “dudosos”.

Por ejemplo claro de cómo opera el entorno cultural-legal como barrera de acceso es el caso de la difusión de pornografía infantil, resistido e ilegal en el territorio de la UE y USA y decididamente “no ilegal” (vacío legal) en algunos países de oriente, donde la pedofilia es un hecho cultural aceptado.

Al respecto en 2005 y 2006 se han tomado acciones represivas contra sitios web localizados en USA y UE que promocionaban este tipo de contenido, aunque en ellos, se advertía a sus usuarios que debían acceder desde países



donde la ley “local” así se lo permitiera, medida que evidentemente no les eximía (a juicio de los jueces occidentales) de la responsabilidad ante eventuales infracciones a la legislación represiva en origen <sup>(11)</sup>.

En un esfuerzo sin precedentes, estas medidas se han ido extendiendo hasta reprimir a consumidores individuales de éste material, al emitirse permisos legales para poder investigar las bases de datos de los sitios infractores, con el fin de identificar a individuos “clientes” de éstos sitios condicionados a fin de poder tomar medidas represivas contra ellos <sup>(12)</sup>.

Otro ejemplo de ofertas “dudosas” pero no ilegales, es la venta de “gatos bonsái” actividad no ilegal (vacío legal) en el país donde se afirma que la practican (China y Japón) y eventualmente tolerada localmente, pero decididamente resistida en otros países de destino, principalmente UE, en muchos de cuyos países dicha práctica no es considerada ilegal (también existe vacío legal), pero que si ha generado una grave denuncia contra el fomento de éstas prácticas en sitios de noticias y blogs personales donde se denuncian este tipo de actividades de “dudosa legalidad” <sup>(13)</sup>.

De acuerdo con estas matrices de estrategia (matriz legal-tolerancia en origen y matriz legal-tolerancia en destino), hay una posición óptima para cada combinatoria de países de origen y destino, donde, para poder resultar exitoso en nuestra es necesario estar atentos a dos aspectos:

- Una vez que el sitio esta establecido, el análisis de la matriz del país de origen permanece inalterada, solo debiendo rehacerse ante la inclusión de una nueva oferta comercial.
- En cambio, cada vez que señalamos un país como posible y deseable mercado de destino para nuestra oferta comercial, deberíamos elaborar la parte complementaria de la matriz, para poder analizar el grado de aceptación (legal) y tolerancia (cultural) que podría presentarse en destino.

Además de lo anterior, debemos tener en cuenta que otros usuarios de otros países no analizados podrían estar accediendo a nuestra oferta y aprovechándola, incurriendo en un eventual delito (si hay una estructura legal en destino que lo reprima) y convirtiéndonos en cómplices si esta pudiera ejercer efectos en el ámbito internacional.

Un ejemplo de esta situación sería la responsabilidad compartida de los prestadores de casillas de e-mail en relación con el uso indebido que pudieran hacer sus clientes de dicho servicio. Esta ley que ya existe en USA y UE desde hace tiempo, no era aplicada seriamente hasta los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 en que fue descubierto el papel jugado por dicho medio de comunicación, en la coordinación de los ataques simultáneos en Nueva York y Washington. Por extensión fue incorporada en la legislación antiterrorismo aprobada como consecuencia de dichos eventos (Patriot Act) y hoy los e-mails

---

(11) Argentina.- Desmantelan en Buenos Aires parte de una red internacional de pedofilia en Internet descubierta en España, publicado en <http://www.lukor.com/not-mun/americas/0504/12200442.htm>. Vi : 01.01.07.

(<sup>12</sup>) Alonso felicita a la Policía por la operación contra la pedofilia en Internet apostando por la 'tolerancia cero', publicado en <http://www.lukor.com/not-esp/nacional/0601/28111713.htm>. Consulta : 01.01.07.

(<sup>13</sup>) Ejemplo de estos blogs puede ser <http://www.wired.com/news/politics/0,1283,41733,00>.

que circulan por ese país (casi todos los emitidos en el mundo) están sometidos a severos controles por los organismos pertinentes (FBI).

## **7. La Distancia y como afecta la Credibilidad en Comercio Electrónico:**

Un tema que nos ha preocupado durante la presente investigación ha sido la posibilidad de analizar el grado de credibilidad que es capaz de generar un sitio Web en sus clientes potenciales, contando tan solo con los factores que lo componen y la credibilidad de la fuente (si existiera).

Al respecto es de considerar el aporte publicado por Bradner y Mark (2003) de la Universidad de California-Irvine, donde los autores concluyen que *“... la distancia geográfica y el grado de colaboración entre los individuos se ve afectado cuando de utilizan tecnologías de comunicación basados en computadoras en forma que terminan manifestando tres tipos de posibles comportamientos: cooperación, persuasión y decepción.”* <sup>(14)</sup>

Según dicha investigación los sujetos tienden a desconfiar, ser menos influenciables e inicialmente cooperar menos con otros individuos si los primeros creen que los segundos están localizados en una ciudad alejada, que si lo hacen desde la misma ciudad.

A pesar de la validez de lo anterior en lo inmediato, también se comprueba que la relación mejora sustancial y rápidamente en la medida que se intensifica la interacción entre ambas partes.

Dichos autores explican que, dado que la naturaleza del medio utilizado es independiente de la distancia geográfica (como es el caso de Internet), su efecto sobre el fenómeno resultaría neutro, y por eso atribuyen esa conducta a diferencias de carácter *cultural y social* y concentran sus argumentos en proponer como se deben usar estas tecnologías para crear puentes que minimicen dichas diferencias, a la vez que vallan superando las brechas geográficas.

Una posible explicación a sus conclusiones se encuentra en la *teoría de la identidad social* desarrollada por Tajfel (1978) que señala que *“...confiamos, cooperamos y le atribuimos conocimientos a individuos que están más cercanos a nosotros, que a aquellos que están más lejos nuestro...”*.

Según su autor, en primera instancia, parecería que estos efectos podrían derivar de que la sensación de estar en el mismo lugar (ciudad, país, región) conferiría a las partes (al menos, inicialmente) una sensación de cercanía y similitud, creando un efecto del tipo *“cerca => parecidos”*.

Como corolario inmediato, parece que nos resulta más sencillo establecer asimetrías (diferencias) con alguien, cuando *“creemos”* que esta lejos, creando un juicio previo difícil de modificar sin nuevas interacciones que puedan rectificarlo. Por lo tanto, en el caso de estar separados, para sentirse similares, sería imprescindible poder establecer una *“primera imagen”* favorable de cada parte, frente a la otra.

La investigación de Bradner y Mark (2003) también demostró que este efecto se verifica, aún usando inicialmente medios ricos en imágenes y contenido

---

( 14 ) Aunque Bradner & Mark utilizaron otros medios de comunicación (video conferencias y mensajería instantánea). a juicio del autor sus argumentos y conclusiones resultan aplicables a medios como Internet.



visual (como el video), lo que parece contradecir el supuesto común (aunque no comprobado) que el video, por si solo, debería generar mayor credibilidad y oportunidad de persuasión, dado su carácter audiovisual en comparación con un simple texto escrito. Como explicación, los autores citan a Sellen (1995) quien descubrió que el video no parece agregar ningún beneficio adicional en la interacción, por encima del que pueda dar un audio de alta calidad (<sup>15</sup>).

A partir de este tipo de argumentos, proponemos como concepto clave para analizar y comprender las características de los modelos de negocio de Internet en el comercio electrónico internacional, lo que Karen Sobel Lojeski define como “*distancia virtual*” (<sup>16</sup>).

Aunque originariamente Sobel Lojeski desarrollo dicho concepto para analizar y explicar el posible grado de colaboración entre culturas diferentes propias de zonas distantes como la clave sobre la forma como las personas trabajarán juntas en el futuro, luego incluyo en sus conclusiones a individuos que interactúan dentro del mismo país o incluso el mismo ámbito o empresa. Por esta razón consideramos que dicha teoría así como sus conclusiones, podría aplicarse a interacciones por Internet.+

Según la autora “... incluso se pueden identificar y cuantificar aquellos factores que impiden o complican la colaboración entre las diferentes partes del mundo, o aún a la vuelta de la esquina...” .Asimismo afirma que “... la mayor parte de las organizaciones no han ajustado aún sus prácticas de management a las características y demandas de las relaciones en red y los esquemas de trabajo en grupos más o menos virtuales, que resultan habituales hoy día...” y agrega que “...aspectos “soft” como diferencias sociales y culturales se han transformado en cosas importantes a ser tenidas en cuenta ...”, para terminar diciendo que “... se nota que los trabajadores están cada vez más desconectados entre si y con las empresas en las que operan, aunque la tecnología hace que cada vez sea más sencillo comunicarse en tiempo real..” También define el concepto de “*riesgo virtual*” como “...el conjunto de impedimentos para poder establecer una tarea colaborativa a distancia, y el indicador (escala) con que medimos la “*distancia virtual*...”; y concluye que: “...ambos son los indicadores que nos permiten calcular el punto hasta el cual estos conceptos realmente existen y como “*hacen la diferencia*” en los resultados obtenidos ...”.

Por lo tanto, para nosotros, el concepto de *distancia virtual* quedo relacionado con dos aspectos : (a) el grado de desarrollo tecnológico general y específico entre los mercados en cuestión (de origen y destino) y (b) las diferencias del macro entorno : geográficas, económicas, políticas, sociales y culturales, legales, etc. que condicionan la posible interacción.

Al igual que para Sobel Lojeski, dicho concepto nos sirve para analizar y explicar el posible grado de colaboración entre culturas diferentes, dentro del mismo país o entre diferentes países, aunque, en nuestro caso, lo referiremos solo al ámbito del comercio electrónico internacional, e intentaremos identificar y cuantificar aquellos factores que impiden o complican la colaboración entre las personas de diferentes partes del mundo, dentro o fuera de las fronteras, ideas que pudimos identificar claramente con el concepto de riesgo virtual

---

( <sup>15</sup> ) Las evidencias analizadas por Bradner y Mark (2003), así como la citada contribución de Sellen (2005) resultan de enorme importancia para nuestra investigación. Nota del autor.

( <sup>16</sup> ) Citada por Bradner y Mark (2003).

desarrollado por dicha autora, utilizando los once factores de evaluación señalados en su obra:

<b>Distancia Real (hard)</b>	<b>Distancia geográfica</b>
	<b>Diferencia de zonas horarias</b>
	<b>Distancias organizacionales</b>
<b>Distancia Virtual (soft)</b>	<b>Diferencias culturales</b>
	<b>Factores sociales</b>
	<b>Historia de trabajo y relaciones</b>
	<b>Interdependencia entre los roles y los objetivos</b>
	<b>Habilidades técnicas</b>
	<b>Carga de trabajos combinados</b>
	<b>Trabajo en equipo</b>
	<b>Internaciones personales vs por medios de comunicación (TV, radio, video conferencia, etc.)</b>

**Tabla 10 – Factores “indicadores” de distancia virtual  
(según tesis de K.Sobel Lojeski)**

De las conclusiones de la autora, queda claro que algunas resultan de trascendencia para nuestra propuesta:

- Si bien importan las diferencias en el *lenguaje* y la *localidad*, éstos no pesan tanto en la distancia virtual como las diferencias en el *estilo de la comunicación* y la *ética de trabajo*.
- Que los equipos con alta distancia virtual resultaron menos efectivos e innovadores
- Que la distancia virtual no siempre se correlaciona con la distancia geográfica ya que equipos cercanos (en términos de distancia geográfica) pueden manifestar profundas distancias virtuales con otros cercanos, y en estos casos la única solución es tomar conciencia del hecho y desarrollar habilidades organizacionales para poder implementar las necesarias correcciones.

Así, las observaciones de Sobel Lojeski, como sus principales argumentos y conclusiones dejan abierto un amplio campo para su análisis y aplicación en el terreno del comercio electrónico en general y su aplicación al comercio internacional, a pesar de lo cual consideramos oportuno sugerir algunas conclusiones:

- Es posible y necesario tener en cuenta la idea de “*distancia virtual*” cuando encaramos cualquier desarrollo de comercio electrónico y en especial cuando existe realmente una apreciable distancia geográfica entre

proveedor y cliente y/o una relación que vincule a dos o más países diferentes, como pasa en el comercio electrónico internacional.

2. Dicha consideración de argumentos en el etapa de planificación y desarrollo del sitio web posibilitara poder *amortiguar* el impacto de desconfianza inicial propio de la naturaleza del comercio electrónico, mejorando la forma, el contenido y el lenguaje utilizado en el sitio web, así como teniendo en cuenta las consideraciones culturales, así como los aspectos legales y otros factores, a fin de incrementar considerablemente las posibilidades del éxito comercial de nuestra oferta en línea.
3. A diferencia de las ideas desarrolladas por Sobel Lojeski que parecen minimizar el impacto del *lenguaje* y la *localidad* sobre la distancia virtual, en nuestra opinión, dichos factores representan un enorme peso a la hora de ser aplicados al ámbito del comercio electrónico internacional.
4. El fenómeno de la distancia virtual aplicado al comercio electrónico se podría manifestar a las dudas que naturalmente se generan en el cliente, en relación con la aceptabilidad y confiabilidad de la fuente virtual que patrocina el sitio, manifestándose particularmente en dos aspectos : (a) el grado de rechazo, desconfianza o incredulidad relacionados con el mensaje contenido en un sitio web y (b) la seguridad en el cumplimiento del compromiso asumido por el proveedor, en principio en relación con la entrega (tiempo y forma) y el pago y en general, con el manejo y difusión de la información personal aportada.
5. La conjunción de estos factores podría estar afectando en el manteniendo bajo del ratio que mide el *éxito de venta/cantidad de consultas realizadas*, en la mayoría de los sitios web de comercio electrónico.

## 8. BIBLIOGRAFIA

- Aldrich, Douglas.(1999).*Mastering the digital marketplace-practical strategies for competitiveness in the new economy*. N.York : J.Wiley & Sons.
- Awad. Elías. (2007). *Comercio electrónico. Manual fundamental*. Pearson-Prentice Hall & Anaya Multimedia. Madrid.
- Baryshnikova, Valeria. (2003). *Business models in the digital economy*.
- Bishop, Bill. (1999). *Strategic Marketing for the Digital Age. Grow Your Business with Digital and Online Technology*. Harper Collins. Toronto.
- Bradner, Erin; Mark, Gloria. (2003). *Why Distance Matters: Effects on Cooperation, Persuasion and Deception*. Universidad de California, Irvine.
- Bygdeson, Jonas. (1999). *Using the Internet as a tool for international businesss*. The Swedish Trade Council.
- Cateora, Philip. (1993). *International Marketing*. Richard D.Irwin Inc. Boston.
- Chinn, Menzie D., Frairlie, Robert W. (2004). *The Determinants of Global Digital Divide: A Cross-Country Analysis of Computer and Internet Penetration*. Institute for the Study of Labor IZA. Economic Growth Center. Yale University.
- Clinton, William y Gore, Albert Jr. (1997). *Framework for Global Electronic Commerce*. Presidencia de los Estados Unidos. Washington, 01-07-97
- Clinton, William y Gore, Albert Jr. (2000). *From Global Digital Divide to Digital Opportunity*. Presidencia de los Estados Unidos. Washington, 22.07.00.
- Cockfield, Arthur. (2001). *Transforming the Internet into a Taxable Forum. A Case Study in E-Commerce Taxation*.
- COMMERCE TODAY. (2005) *Electronic Commerce in Barbados*. Ministry of Commerce, Consumer Affairs and Business Development. Vol.1, Issue 2.
- Dholakia,N., Dholakia, R.R. y Kshetri, N. (2004). *Internet Diffusion*. February 2003. The Internet Encyclopedia. Hossein Bidgoli, New York: Wiley, 2003.
- Dutta, Soumitra y Segev, Arie. (1999). *Business Transformation on the Internet*. INSEAD & Haas School of Business, UC Berkeley, Berkeley, CA.
- Dutta, Soumitra, Kuan, Stephen y Segev, Arie. (1998). *Business Transformation in Electronic Commerce: A study of Sectoral and Regional Trends*. CITM Working Paper 1035.
- Eisenmann, Thomas. (2002). *Internet Business Models: Text and Cases*. McGraw-Hill Irwin. New York.
- Evans, Philip; Wurster, Thomas S. (2000). *Blown to Bits - How the New Economics of Information Transforms Strategy*. The Boston Consulting Group & Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts.
- Fligstein Neil (6). *The Political and Economic Sociology of International Economic Arrangements, Department of Sociology*. University of California, Berkeley, 2003. <<http://sociology.berkeley.edu/faculty/fligstein/index.html>> . Consulta: 03.03.06.
- Fligstein, Neil (9). Markets and Politics: A political-Cultural Approach to Market Institutions. *American Sociological Review* 61:656-673, Agosto 1996. <<http://sociology.berkeley.edu/faculty/fligstein/index.html>> Consulta: 03.03.06
- Gogburn, Derrick. (2000). *Global Electronic Commerce: Information Policy and Strategy*. University of Michigan. School of Information.

- Jetin, Bruno. *La Tasa Tobin: una idea generosa, aplicable y eficaz*. < <http://cablemodem.fibertel.com.ar/rafaellevy/texto6.doc>> Consulta: 6.06.06.
- Kliksberg, Bernardo. (2005). *Más Ética, Más Desarrollo*. Temas Grupo Editorial. Buenos Aires.
- Kotler, Phillip. (2000). *Dirección de Marketing. Edición del Milenio*. Prentice Hall & Pearson Education. Méjico.
- Kotler, Phillip. Y Lane, Kevin. (2006). *Dirección de Marketing*. [12 Edición]. Prentice Hall & Pearson Education. Méjico.
- Khun, Thomas. (1971). *La Estructura de las Revoluciones Científicas*. Editorial Fondo de Cultura Económica. Méjico.
- Laudon, Kenneth y Traver, Carol. (2001). *E-commerce: business, technology and society*. Addison-Wesley.
- Laudon, Kenneth y Traver, Carol. (2009). *E-commerce: negocios, tecnología y sociedad (4 Ed.)*. Pearson – Prentice Hall.
- Lavoie, Brian y O'Neil, Edward (1999). *How "World Wide" Is the Web? - Trends in the Internationalization of Web Sites*. < <http://digitalarchive.oclc.org/da/ViewObject.jsp?objid=0000003496>> Consulta: 03.01.07.
- Llauro, Roberto A. (2007).. *"Marketing Internacional" y "Marketing de Comercio Electrónico"*. Apuntes. Publicado en Web Campus UADE.
- Llauro Roberto A. (2006). *Las Alianzas Estratégicas entre PyMes para Crear Negocios Electrónicos*. Congreso PyMes 2006. Alternativas para crecer y consolidarse. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Noviembre de 2006.
- MERRILL LYNCH. (2004). *E-commerce (Presentación PPT)*.
- Naim, Moisés. (2006). *Ilícito. Como traficantes, contrabandistas y piratas están cambiando el mundo*. Sudamericana. Buenos Aires.
- Nunberg, Geoffrey. (2000). *Will the Internet always speak English?*. The American Prospect. < <http://www.prospect.org/print/V11/10/nunberg-g.html> > Consulta: 01.02.07.
- Osterwalder, Alexander. (2005). *What is a Business Model?*. [en línea] < <http://business-model-design.blogspot.com/2005/11/what-is-business-model.html> >. Consulta: 02.03.06.
- Osterwalder, A., Rossi, M. y Dong, M. (2002). *The Business Model Handbook for Developing Countries*. Ecole des HEC, University of Lausanne. 2002.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. y Tucci, C. (2005). *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*. [en línea]. < <http://www.businessmodeldesign.com/publications/Preprint%20Clarifying%200Business%20Models%20Origins,%20Present,%20and%20Future%20of%20the%20Concept.pdf> > Consulta: 20.04.06.
- Plant, Robert. (2001). *E-Commerce. Formulación de una Estrategia*. Pearson Educación.
- Rappa, Michael. (2000). *Managing The Digital Enterprise - Cap 5: Managing Models on the Web*. North Carolina State University. Carolina del Norte. USA. < <http://digitalenterprise.org/index.html> >. Consulta : 03.01.04.
- RICHMOND CORPORATE SERVICES Ltd. Bermuda (2004). *Developing as an E-commerce Hub For International Trade*. Bermuda Corporate Update, Volume 2, Issue 4. Junio, 2004.



- Saloner, G.; Spence, A. M. *Creating and Capturing Value Perspectives and Cases on Electronic Commerce*. Wiley & Sons Inc. Nueva York.
- Schaff-Glazier, Karin K. (2003). *Strategizing Your Next Move in the Global Game*. Marketingprofs.com. Abril 29, 2003.
- Schneider, Gary. (2004). *Comercio electrónico*. Thomson Editores. Méjico.
- Shabazz, Daaïm (1999). *International Politics and the Creation of a Virtual World*. < <http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=5001834790&er=deny> >. International Journal on World Peace. Consulta: 03.01.07.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups: studies in the social psychology of intergroup relations*. London: Academic Press. Citada por Bradner y Mark (2003).
- Tapscott, Don, Ticoll, David y Lowy, Alex. (2000). *Digital Capital - Harnessing the Power of Business Webs*. Nicholas Brealy Publishing. Londres.
- Tapscott, Don. (1999). *Minds over Matter - New Rules*. < [www.business2.com](http://www.business2.com) >. Consulta: 25.04.06.
- Timmers, Paul. (1999). *Electronic Commerce: Strategies and Models for Business-to-Business Trading*. Chichester: Wiley & Sons Ltd.
- Timmers, Paul. (1998). *Business Models for Electronic Markets*. < <http://www.massey.ac.nz/~dviehlan/BMeMarkets.pdf> >. Journal on Electronic Markets. Vol. 8, No. 2, Julio 1998. Consulta: 25.05.06.
- Usunier, Jean Claude. (1993). *International Marketing - A Cultural Approach*. Prentice Hall. New York.
- Vaknin, Sam. *The Revolt of the Poor. The Demise of Intellectual Property?*. [en línea] < <http://samvak.tripod.com/nm047.html> >. Consulta: 16.03.04.
- Viehland, Dennis. (1999). *New Business Models for Electronic Commerce*. < <http://www.massey.ac.nz/~dviehlan/businessmodels.html> >. Agosto 1999. Consulta: 18.03.04.
- Viehland, Dennis. (2002). *Overview of Business Models for Electronic Commerce.2002* < <http://www.massey.ac.nz/~dviehlan/modeloverview.htm> >.
- Weill, Peter; Vitale Michael. (2001). *Place to Space: Migrating to e-Business Models*. Harvard Business School Press, Boston.

## 9. RESUMEN:

El presente trabajo esta enfocado a la aplicación de comercio electrónico en el ámbito internacional.

Nuestra investigación parte de la evidencia que la naturaleza global de Internet lo convierte en el medio internacional por definición, aunque la experiencia adquirida por su aplicación como recurso comercial parece indicar que existen otros factores de orden social y cultural que condicionan seriamente el grado de éxito comercial que puede obtener un sitio de comercio electrónico, y que esos aspectos adquieren una enorme relevancia cuando se trata de esta operativa, a escala mundial. Reconocemos la labor de análisis realizada por diversos autores y que dichos aportes sugieren que resulta imprescindible poder lograr un esquema equilibrado y adecuado entre todos y cada uno de ellos, en origen y destino, para posibilitar y mejorar el comportamiento comercial y los posibles resultados del sitio web.

Seguidamente proponemos el agrupamiento de estos factores, según su naturaleza, en dos clases: *estructurales* y *de aplicación*, siendo los primeros aquellos que dependen de cuestiones “hard” tales como el equipamiento, tecnología, recursos, infraestructura de comunicaciones, etc. que dispone y brinda cada país o región del globo, mientras que los últimos (soft) estarán más relacionados con los aspectos culturales, sociales, éticos y legales que manifiestan las comunidades intervinientes.

Al profundizar en estas cuestiones, surge claramente que diferentes grupos humanos experimentan y manifiestan su cultura siguiendo sus propios patrones de convivencia interna, y que por esa causa al relacionarse con otras comunidades, se verifican *asimetrías*; y que resulta imprescindible tenerlas en cuenta a la hora de diseñar y operar sitios web de comercio electrónico internacional.

Para procurar un mejor ajuste y equilibrio entre estas actitudes y conductas propias de cada comunidad interviniente, resulta necesario contar con una herramienta estratégica que nos permita poder elaborar estas cuestiones, para lo cual proponemos el uso de *secuencias* y *matrices de decisión*.

A fin de mostrar como proponemos componer y utilizar este tipo de razonamiento en los negocios, aplicamos *secuencias* en el análisis de las decisiones relacionadas con la internacionalización de la operativa comercial de un sitio de comercio electrónico, basándonos en la resolución de sus tres ejes de planificación interna: voluntad, capacidad y conocimientos.

Luego aplicamos el uso de matrices y secuencias para analizar otras asimetrías tales como la “*asimetría cultural*”, la “*existencia y aplicación de estructuras legales*”, la “*tolerancia cultural*” con la intención de evaluar su impacto en la forma de aplicar los sistemas legales vigentes en ambas comunidades intervinientes.

Por último analizamos como juegan los factores “*distancia física*” y “*distancia virtual*” en la credibilidad de la operativa de comercio electrónico, y sus posibles consecuencias para el desarrollo del comercio internacional en Internet.