

Preparación de la pequeña y mediana empresa para el comercio electrónico en los países en desarrollo:

Una guía para los profesionales del desarrollo

Judith E. Payne

Producido por:
LearnLink¹
Academia para el Desarrollo Educativo
1825 Connecticut Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20009-5721
Estados Unidos de América

¹ LearnLink es un Contrato de cantidades indefinidas (No. HNE-I-00-96-00018-00) de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Recibe financiamiento a través del Global Bureau de USAID y de otras Secretarías, oficinas y misiones de dicho organismo.

Resumen ejecutivo:

El desarrollo del comercio electrónico durante el pasado decenio ha transformado radicalmente el panorama económico. La revolución digital ofrece a los países en desarrollo oportunidades antes desconocidas de crecimiento económico y desarrollo, como saben muchos empresarios de lugares tan dispares como Bangalore, Guadalajara o Dakar.

Kofi A. Annan²

“Es difícil, pero sí, es posible”. (Al citar resumidamente la dificultad que tienen las pequeñas y medianas empresas en los países en desarrollo para usar el comercio electrónico de manera exitosa).

Edward da Costa³

A pesar de las pérdidas que sufrieron tantas empresas hace un par de años cuando explotó “la burbuja de las puntocom”, los analistas comerciales ciertamente no discrepan en que el comercio electrónico está permanentemente transformando el cómo se llevan a cabo los negocios, y por ende, favoreciendo un cambio en las condiciones comerciales a nivel mundial. Las empresas por doquier se ven forzadas a comprender si es que necesitan utilizar comercio electrónico, cuándo y cómo realizarlo. Ciertamente, las empresas en ciertos rubros, ahora se están enterando de que esto ya no constituye una opción, sino más bien prácticamente un requisito para su subsistencia.

El alcance que han tenido de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) logrando posibilitar el comercio electrónico también es motivo de una globalización empresarial sin precedentes. Las empresas de los países en desarrollo pronto se verán afectadas de una manera tan drástica como aquellas de otros lugares. Los encargados de promulgar las políticas y sus partidarios en todo el mundo están trabajando mancomunadamente para abodar esta creciente “brecha digital”.

La pequeñas y medianas empresas (PYME) son cruciales para la economía de todos los países, incluso de aquellos en desarrollo. Obviamente no se pueden dejar atrás, además de que muchas ya han demostrado su solidez empresarial haciendo uso de las oportunidades que el comercio electrónico les ha brindado. Son muchas las anécdotas de artesanos que venden sus productos en sitios web, mujeres indígenas que ofrecen servicios de transcripción vía Internet y hasta agricultores de zonas rurales que verifican precios de productos a través de la Red. Ha llegado el momento de ofrecer las oportunidades del comercio electrónico a las PYME de los países en desarrollo de una manera más sistemática y mediante el uso de tecnologías y aplicaciones que sean adecuadas, de modo que las anécdotas no sólo sean representativas de casos que son excepción, sino que ilustren una acelerada tendencia real. Este documento ofrece un respaldo para el profesional del desarrollo que tenga interés en realizarlo.

El objetivo de este documento es ofrecer una orientación útil para los profesionales en el ámbito del desarrollo de USAID en su labor por crear formas que permitan ayudar a las PYME a prepararse y utilizar comercio electrónico, es decir, a estar “electrónicamente preparados”. Éste no constituye un “documento elemental de comercio electrónico”, puesto que existen muchos de ese tipo incluso algunos que se centran específicamente en los países en desarrollo, pero sí ofrece muchas referencias a esos documentos. Este documento se centra, al contrario, en lo que las PYME necesitan aprender;

² Secretaría de la UNCTAD, *Informe de comercio electrónico y desarrollo 2001*, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, Naciones Unidas, Nueva York y Ginebra, 2001. (in Forward)

³ pág. 129, da Costa, Eduardo, *Global E-Commerce Strategies for Small Businesses. (Estrategias de comercio electrónico para la pequeña empresa)* The MIT Press, Cambridge, MA, Estados Unidos de América, 2001.

cómo adaptar esto a su situación de contexto real en el cual funcionan, además de las distintas formas sobre cómo impartir una iniciativa de preparación electrónica.

Por qué preparar a las PYME de los países en desarrollo para el comercio electrónico. El documento utiliza una definición bastante amplia de comercio electrónico, incluido el uso de las TIC de cualquier modo que permita mejorar las relaciones de las PYME con los clientes o proveedores. Esto incluye la transacción real de los negocios por vía electrónica, es decir, los pedidos, las facturas, documentos de flete, como también usar las TIC para fines de mercadeo, estudios de mercado, servicio al cliente, para encontrar clientes y proveedores potenciales, ofrecer productos ofrecer productos completamente nuevo servicios completamente nuevos y más aún. Estos cambios pudieran tal vez significar un aumento en el comercio internacional, pero no necesariamente. Quizá sería más fácil y tendría aún más sentido concentrarse en las actividades de los mercados nacionales. Los beneficios del comercio electrónico podrían derivarse de los costos ahorrados o de las utilidades en aumento. Los cambios pueden realizarse en toda la gama de los procesos a nivel comercial: desde mercadeo a las ventas, pagos y entrega de productos a través de servicio al cliente posterior a las ventas.

Poner en contexto la preparación de las PYME para el comercio electrónico. Las pequeñas y medianas em presas de los países en desarrollo se ven enfrentadas a un mayor número de retos cuando intentan obtener beneficios del comercio electrónico que las empresas de países desarrollados. Este contexto comprende restricciones con respecto a la infraestructura técnica (acceso y determinación de precios), leyes y reglamentos, sistemas logísticos limitados (camioneros, de ferrocarriles y aéreos), entre muchos otros. Las PYME de las zonas rurales adicionalmente enfrentan una serie de obstáculos al igual que a las PYME con propietarias mujeres. El documento aborda específicamente cada una de estas restricciones y entrega sugerencias sobre modos de adaptar un unicitiva de preparación electrónica según corresponda. Los profesionales del desarrollo pueden concentrar su trabajo en un contexto determinado, por ejemplo, sector, para efectos de capacitación en este ámbito, que refuerze las capacidades positivas en un área específica. Algunos buenos ejemplos de candidatos para áreas específicas pudieran ser el turismo o la fabricación de textiles, puesto que además ambos son rubros en los cuales el comercio electrónico está experimentando repercusiones impactantes.

Las misiones y oficinas de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID por sus siglas en inglés) ya están abordando las necesidades en torno a la capacitación comercial y las necesidades de apoyo como parte de sus objetivos estratégicos bajo su rama de crecimiento económico, agrícola y comercial. En muchos casos, existirán oportunidades que permitan ampliar las actividades ya en curso en torno a la preparación electrónica de las PYME. En otros, es posible que se precisen iniciativas nuevas, que posibiliten un equilibrio de las habilidades, recursos y programas del sector privado y gobiernos.

Preparación para el comercio electrónico: Lo que las PYME necesitan saber. Este documento sugiere que cualquier iniciativa de preparación electrónica aborde nueve temas en forma de preguntas:

1. ¿Por qué podría querer usar el comercio electrónico? ¿Qué beneficios podría conseguir?
2. ¿Cómo determino si puedo usar comercio electrónico para mejorar mi negocio?
3. ¿En qué aspecto(s) de los procesos comerciales podría incorporar el comercio electrónico?
4. ¿Qué técnicas de comercio electrónico podría considerar y utilizar?
5. ¿Qué elementos de mi contexto afectan el cómo podría usar el comercio electrónico de manera exitosa?
6. ¿Cómo puedo determinar si los beneficios pesan más que los costos?
7. ¿Qué necesitaré para tener éxito?
8. ¿De qué manera puedo verificar los resultados para asegurarme de que estoy logrando los beneficios que espero?
9. ¿Cuál es el plan de acción concreto que usaré para lograr estos resultados?

Las materias relacionadas con la capacitación que se recomiendan en este documento subrayan particularmente los procesos y resultados comerciales, y no simplemente las cuestiones del aspecto técnico. Incorporan además una lista de preguntas que permita que las PYME y sus capacitadores decidan si cuentan con las aptitudes en materia empresarial e intereses de involucrarse en el comercio electrónico. Los elementos integrantes del contenido también ponen de relieve la necesidad de contar con una motivación empresarial y que cualquier éxito importante significará que deben realizarse cambios en *cómo* se llevan a cabo los negocios, algo que no siempre es fácil pero sí es posible. Todas las áreas específicas enfatizan en la necesidad de que las PYME consideren formas para transar sus vínculos con clientes y proveedores y de que se esfuercen por forjar alianzas que les sirvan de ayuda. El documento recomienda, para cada área específica, una serie de recursos útiles como base, entre ellos: documentos, sitios web y organizaciones.

Estrategias alternativas de distribución. Para determinar cómo debe ofrecerse esta iniciativa de preparación electrónica a la PYME beneficiaria, es preciso llevar a cabo primero una evaluación preliminar. Esta evaluación ayudará a definir el público meta, su nivel de experiencia y sofisticación, su contexto y qué otros programas se están realizando.

En un plano ideal, toda iniciativa de preparación electrónica para las PYME de los países en desarrollo no constituirá un curso estático con un comienzo y un término, sino que incorporará además, el respaldo continuo hacia las PYME que se hayan inclinado por usar comercio electrónico. El documento sugiere diversas estrategias de suministro y recomienda la necesidad de combinarlas. Se ha comprobado que varios métodos ya han resultado exitosos en otros lugares y en iniciativas similares que permiten preparar a la pequeña y mediana empresa para el comercio electrónico, como puede ser las clases impartidas en el aula complementadas con un sitio web, módulos de capacitación que se ofrezcan a través de Internet o de un disco compacto de lectura o incluso de radio, uso del apoyo que se ha brindado entre los colegas por medio de correo electrónico o de reuniones habituales, la ampliación de cursos empresariales o comerciales que ya se están ofreciendo, y tomar partido absoluto del apoyo a través de mentores y de los servicios de voluntariado técnico.

Cualquier estrategia de entrega de servicios debe incluir el trabajar estrechamente con asociaciones comerciales, institutos de capacitación y otras empresas de mayor envergadura que posean objetivos coincidentes. Esto se fundamentará a partir de los sistemas de apoyo que ya funcionan para las PYME y en una mayor probabilidad de que la iniciativa se convierta en algo autosostenible. Por último, este capítulo del documento insta al profesional en el ámbito del desarrollo a que solicite opiniones y comentarios de manera constante de parte de pequeñas y medianas empresas, el sector privado y las asociaciones comerciales.

Consejos para lograr el éxito. Este capítulo del documento ofrece consejos relacionados con distintos métodos para la capacitación y enfoques para los temas de contenido que se proveen. Destaca la incorporación de muchos ejemplos concretos en el contenido usando los diversos métodos de instrucción que se puedan haber escogido. También entrega sugerencias para ofrecer módulos opcionales sobre aplicaciones de programas informáticos y de códigos y normas de fuentes abiertas. Y por otra parte, subraya el hecho de que la capacitación debe ser clara en términos de ciertas limitaciones y obstáculos particulares en un caso específico y ofrece ejemplos de cómo otros han podido superar dichos obstáculos. En general, y en todo el documento existe un énfasis sobre lo difícil que puede significar cambiar la empresa propia, ofrecer un respaldo constante a aquellos que lo están intentando hacer y ofrecer ejemplos de otros que han logrado el éxito.

Recursos útiles. El capítulo final del documento técnico ofrece decenas de recursos útiles a los que pueda tener acceso el profesional que trabaja en materia de desarrollo cuando desee diseñar y ofrecer una iniciativa de preparación electrónica para las pequeñas y medianas empresas. Incluye documentos de referencia que ilustran tendencias y limitaciones del comercio electrónico en los

países en desarrollo, organizaciones y sitios web que ofrecen ejemplos de casos exitosos de PYME que usaron comercio electrónico en los países en desarrollo, y un gran número de ejemplos de distintos ejemplos de recursos que otros han utilizado al capacitar a las PYME en cuanto a cómo usar el comercio electrónico de manera exitosa, cómo utilizarlo y si debieran en realidad usar dicha opción. Muchos de estos recursos no son estáticos, puesto que son organizaciones y sitios web, de modo que en el futuro continuarán siendo útiles.

I. Introducción:

El uso de la Internet al igual que de una amplia gama de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) está transformando la forma en que se llevan a cabo las transacciones comerciales a nivel local y mundial. Los efectos a veces son impresionantes en los países desarrollados. Existe un creciente número de ejemplos del uso de las TIC para fines de comercio electrónico (e-commerce) en los países en desarrollo. Sin embargo, los efectos producidos hasta la fecha, son relativamente menores comparados con con que se espera tenga lugar en las próximas décadas. Todos los pronosticadores concuerdan en que el *cómo* se llevan a cabo los negocios se verá afectado profundamente por las TIC; no obstante, éstos no necesariamente están de acuerdo en *cuáles* serán exactamente los efectos. En cambio sí sabemos que existen muchísimas formas de cómo se pueden beneficiar las empresas a partir del comercio electrónico, desde prestar mejores servicios a clientes actuales y encontrar nuevos clientes y proveedores para mejorar la eficiencia de sus procesos comerciales. Las empresas también están encontrando maneras de ampliar el tipo de productos y los servicios que venden, cómo los venden y cómo cobran por ellos.

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) de los países en desarrollo necesitan ser capaces de determinar si es factible, cómo y dónde utilizar técnicas de comercio electrónico para aprovechar estos beneficios. Por lo general, enfrentan obstáculos y restricciones que son típicos de los países en desarrollo en los que se desenvuelven, tales como costos más altos para el acceso a Internet y barreras del idioma. Una encuesta reciente que realizó la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos⁴ (OCDE) determinó que uno de los principales obstáculos en el uso del comercio electrónico era la falta de entendimiento de las técnicas del comercio electrónico y la tecnología necesaria para usarla. Este documento ayuda a abordar este obstáculo tan crucial. El descifrar cómo usar el comercio electrónico no constituye una opción para las PYME de los países en desarrollo; al contrario, se está convirtiendo en un prerrequisito para competir exitosamente en los mercados, para tratar con otros socios y clientes comerciales. Las expectativas de los clientes están cambiando (ya sea de empresas o consumidores). Es posible que estos efectos en la actualidad no sean tan aparentes en los países en desarrollo, sin embargo son una marcada realidad comercial en los mercados en los cuales las empresas de los países en desarrollo luchan por participar. Aun los mercados nacionales y regionales de los países en desarrollo ya están comenzando a sentir estos efectos.

La finalidad de este documento es presentarles a los profesionales en el ámbito del desarrollo cómo pueden ayudar a las pequeñas y medianas empresas de los países en desarrollo a estar “electrónicamente preparados”, aprender lo que necesitan saber para aventajar el potencial de las tecnologías y las herramientas del comercio electrónico y así mejorar su rendimiento, crecimiento y éxito económico.

Objetivo

Este documento tiene los objetivos siguientes:

- Ofrecer una orientación útil para las misiones y oficinas de USAID en su tarea de desarrollar y afinar sus objetivos estratégicos para fomentar el crecimiento económico a través de la capacitación y del respaldo a la pequeña y mediana empresa.
- Sugerir áreas específicas de capacitación que necesiten estas empresas, y que incluyan cómo identificar las oportunidades de comercio electrónico, ponerlas en marcha y supervisar sus efectos, qué prácticas y dificultades es preciso evitar, cómo las iniciativas del gobierno electrónico (e-government) pueden multiplicarse con las PYME y cómo adaptar las técnicas para el comercio electrónico a su ambiente comercial.

⁴ Roundtable 3: *Realizing the Potential of Electronic Commerce for SMEs in the Global Economy*, Documento de exposición de problemas, Simposio Comercial de la Conferencia de la Pequeña y la Mediana Empresa de Bolonia, 2000.

- Ofrecer enfoques alternativos para mejorar la preparación para el comercio electrónico de parte de las PYME, incluidas la capacitación en el aula y otros métodos externos a los utilizados en el aula.
- Explorar cómo la preparación de las PYME para el comercio electrónico puede perfeccionarse al fundamentar su proceso en los objetivos estratégicos de USAID (en materia de desarrollo económico y otros) y en iniciativas regionales de crecimiento económico.
- Abordar la importancia del contexto para cualquier formación de capacidad en materia de “preparación electrónica”.
- Proporcionar ejemplos de métodos exitosos que ya están en uso para fines de dicha formación de capacidad.
- Abordar consideraciones específicas relacionadas con la capacitación de pequeñas y medianas empresas cuyas propietarias son mujeres.

Definición de comercio electrónico

Comercio electrónico. Para fines de este documento, usamos la siguiente definición amplia de comercio electrónico:

Cualquier uso que haga una empresa de la tecnología de la información y de las comunicaciones que le ayude a mejorar sus interacciones con clientes o proveedores.

Se podría ofrecer una definición más específica de comercio electrónico al limitarla exclusivamente al intercambio electrónico de las transacciones comerciales mismas, por ejemplo: pedidos y facturas (con o sin uso de un sitio web). Por cierto, es posible que las empresas de países en desarrollo puedan aprovechar algunos beneficios importantes del comercio electrónico al definirlo de una forma más extensa aun cuando las restricciones legales, reguladoras o de infraestructura puedan dificultar o imposibilitar su participación real en *transacciones comerciales* de manera electrónica. Por ejemplo, la empresa de un país en desarrollo puede tal vez usar un mercado electrónico (e-marketplace) o incluso hacer búsquedas en Internet para determinar los precios del mercado de uno de sus productos, de modo que le permita competir mejor en su rubro y adquirir nuevos clientes⁵. Muchas pequeñas y medianas empresas también pueden lograr una ventaja competitiva, usando adecuadamente la Internet para hacer estudios de mercado, encontrar información sobre competidores y seguir datos que conduzcan a nuevos clientes, u ofrecer un mejor apoyo al cliente. Todas estas actividades se enmarcan dentro de la definición más amplia de comercio electrónico y debe acuñarse con el término “negocio electrónico” (e-business).

Esta amplia definición también incluye la transacción comercial o el intercambio de información relacionada con los negocios entre:

- B2C: empresa y consumidores (sus clientes)
- B2B: entre empresas, por ejemplo, en la que una empresa compra bienes de otra o compra productos para la reventa o distribución.
- G2B: empresa a gobierno, en la que probablemente las empresas realizan sus transacciones con el gobierno de manera electrónica en cuanto a diversas licencias comerciales o requisitos en materia de informes o en la que las empresas venden productos a los gobiernos.

También entregamos una definición amplia del componente “electrónico” de la definición, debido a las variaciones desde el punto de vista de la infraestructura técnica y de telecomunicaciones en los países en desarrollo. Incluiremos el uso de Internet y de sitios web en las computadoras, pero también el uso de radio, teléfonos móviles (que a veces se usan en lo que llamamos “comercio móvil”

⁵ Por cierto, un estudio sostiene que este uso de mercados electrónicos que no son para transacción, constituye el beneficio principal que ofrecen dichos mercados a las empresas de los países en desarrollo. Véase Humphrey, 2002, número 22 en el capítulo VII, Recursos útiles.

(m-commerce), proveedores de Internet con opción de voz, CD-ROM o discos compactos de lectura e incluso aplicaciones de informática sin un componente de telecomunicaciones. Las empresas de los países en desarrollo pueden utilizar todas las opciones anteriores y ya están usando algunas de ellas de formas innovadoras.

Un punto final que debemos acotar con respecto a las definiciones: La definición incluye tanto a empresas nacionales como internacionales. Las PYME podrán encontrar formas beneficiosas de cómo usar el comercio electrónico para dar un mayor realce a sus relaciones con clientes y proveedores *nacionales* como también a nivel *internacional*.

Organización de este documento:

Este documento se organiza de la siguiente forma:

El capítulo II aborda el cuestionamiento de por qué es importante preparar a las pequeñas y medianas empresas específicamente para el comercio electrónico en los países en desarrollo; cómo es posible que se beneficien con estas técnicas de comercio electrónico, y cuál es el contexto comercial y de gobierno electrónico para el comercio electrónico en los países en desarrollo.

El capítulo III trata diversos asuntos que se pueden tomar en cuenta para asegurar que cualquier actividad necesaria de preparación de las empresas para el comercio electrónico se ajuste adecuadamente al contexto de estas actividades, incluso a los objetivos estratégicos de USAID, a cualquier iniciativa en curso del gobierno nacional, organismos del comercio regional u otras organizaciones clave, el entorno geográfico de dichas pequeñas y medianas empresas (rural o urbano), las restricciones de infraestructura (legales, reguladoras o técnicas), al igual que puntos por considerar en cuanto a las PYME con propietarias mujeres.

El capítulo IV se centra en lo que las pequeñas y medianas empresas necesitan saber específicamente para determinar si deben usar el comercio electrónico, cómo usarlo, cuándo y dónde, factores que constituyen la esencia de cualquier iniciativa de preparación electrónica, cualquiera sea su configuración.

El capítulo V enfatiza en la importancia de realizar una evaluación de necesidades para que permita diseñar una iniciativa de preparación electrónica adecuada y brinde una gran variedad de estrategias sobre las cuales impartir capacitación en comercio electrónico a las PYME, desde sesiones tradicionales en aulas y capacitación a través de Internet, hasta un apoyo continuo mediante sitios web, apoyo a través de mentores, aprovechamiento de las alianzas público-privadas, entre otros.

El capítulo VI entrega consejos para el éxito y dificultades que se pueden evitar respecto del método utilizado para la capacitación de las pequeñas y medianas empresas y el currículum de preparación electrónica en sí, independientemente de la estrategia para impartir la capacitación que se haya utilizado.

Por último, el capítulo VII ofrece un temario comentado de recursos que el profesional en materia de desarrollo encontrará particularmente útil cuando tenga que elaborar un método para las pequeñas y medianas empresas en el ámbito de preparación electrónica. Estos recursos ayudarán a que este profesional se mantenga al día sobre asuntos pertinentes, encuentre decenas de historias de éxito que pueda utilizar, y actúe como poder multiplicador sobre lo que otros ya hayan preparado para ayudar a las PYME a emprender el comercio electrónico. Los recursos ofrecerán estos beneficios a través de sitios ejemplares para las empresas, ejemplos de materiales de capacitación y análisis de organizaciones internacionales.

II. Por qué preparar a las PYME de países en desarrollo para el comercio electrónico

¿Por qué debemos centrarnos en las pequeñas y medianas empresas?

Este documento aborda el tema de las pequeñas y medianas empresas por dos razones fundamentales. Primero, éstas son importantes para el desarrollo económico de los países en desarrollo. De acuerdo a los datos obtenidos de la Conferencia de la Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, las pequeñas y medianas empresas comprenden el 60 a 70 por ciento de las fuentes de empleo en los países en desarrollo.⁶ Obviamente, es crucial que dichas empresas estén preparadas para los beneficios que ofrece el comercio electrónico y que también los aprovechen al máximo.

El segundo motivo de la importancia de concentrarse en las PYME es que se encuentran en una posición bastante óptima como para adaptarse a la nueva tecnología; posiblemente puedan adaptarse más expeditamente a ella que las empresas de mayor envergadura que tienden verse retrasadas por la burocracia y jerarquías de dotación de personal más estrictas. Por cierto, el comercio electrónico puede ofrecer comparativamente un mayor número de ventajas para encontrar nuevos clientes y proveedores, en particular en mercados a los que antes no hayan podido llegar fácilmente, sea a nivel internacional o regional. Los mercados se encuentran encaminadas hacia la globalización en todas partes del mundo, en cierto forma debido al uso tan difundido de la Internet. El comercio electrónico puede ofrecerles a las PYME la una mejor posibilidad para que puedan competir en sus mercados y, efectivamente, en algunos casos, dicho comercio es o pronto se convertirá en una necesidad competitiva para la supervivencia.⁷ Los beneficios potenciales del comercio electrónico a “level the playing field” para las empresas, es decir, permitirles competir mejor, son factores cruciales que ellos mismos deben comprender y discernir.

Asimismo también es importante, al centrarse en la preparación electrónica de las PYME, reconocer los retos adicionales a los que puedan verse enfrentados en lo que respecta a las empresas de mayor tamaño. Por ejemplo, las PYME tienden a tener más dificultades para encontrar el capital que necesitan para invertir en nuevas tecnologías y diferir el tiempo necesario del personal para determinar qué aspectos del comercio electrónico a su parecer tienen sentido.

La Unión Europea considera que las PYME constituyen una parte tan esencial del crecimiento económico que ha lanzado un programa para estimular su uso en la Internet, como lo ha hecho el gobierno de los Estados Unidos. Y, como se puede apreciar en el capítulo VII, ya se están lanzando bastantes iniciativas para igualmente proporcionar ese tipo de ayuda a las pequeñas y medianas empresas de los países en desarrollo.

Este documento no aborda las necesidades de preparación electrónica de manera específica de las microempresas, aunque gran parte de lo que se sugiere aquí es aplicable para ellas. Una iniciativa de preparación electrónica diseñada específicamente para estas empresas más pequeñas necesitaría por cierto algunas adaptaciones que permitieran reflejar los retos específicos a los que se ven enfrentadas.

⁶ UNCTAD, *Meeting on Improving the Competitiveness of SMEs in Developing Countries: The Role of Finance, Including e-Finance to Enhance Enterprise Development*, Junta de Comercio y Desarrollo, Sexta Sesión, Comisión de Empresas, Facilitación Comercial y Desarrollo, Ginebra, 2002, pág. 1. <http://www.unctad.org/en/docs/c3em13d3.en.pdf>

⁷La globalización de los mercados que está ocurriendo, funciona bidireccionalmente: permite que las PYME de los países en desarrollo tengan acceso a mercados nuevos, pero al mismo tiempo, permita que aquellos de países en desarrollo que recién se están iniciando entren a los mercados de dichos países, mercados que pueden no haber sido muy atractivos anteriormente. Por lo tanto, las PYME de países en desarrollo pueden verse enfrentadas a más competencia en suelo local que antes, debido a este comercio electrónico.

Beneficios potenciales del comercio electrónico

Las empresas de todo el mundo se pueden beneficiar con técnicas de comercio electrónico. Ellas pueden usar estas técnicas para los siguientes fines:

- Encontrar clientes nuevos, al igual que socios y proveedores, a nivel nacional e internacional.
- Prestar mejores servicios a clientes actuales y nuevos, ofreciéndoles así un mayor valor.
- Mejorar la eficiencia de sus procesos comerciales.
- Ofrecer servicios y productos que sean enteramente nuevos.

Las TIC ofrecen formas sin precedentes de cómo establecer nuevos vínculos entre las empresas y mercados más allá de las fronteras y por lo tanto, nuevas oportunidades para que las empresas de países en desarrollo crezcan y tengan éxito en sus regiones y otros lugares. Esto es de particular importancia para las PYME, puesto que ha sido más difícil para ellas que para otras empresas de mayor envergadura poder llegar a mercados más distantes y encontrar socios comerciales allí.

El comercio electrónico no beneficiará en el mismo grado o de igual forma a todos los sectores económicos. Es mucho más probable transformar y beneficiar a los sectores que cuentan con actividades intensas en materia de información, además de productos o servicios que puedan utilizarse o incluso distribuirse electrónicamente. Estos sectores incluyen los servicios financieros, servicios de educación o profesionales como consultorías y otros de gobierno. La industria del turismo, que es tiene una importancia esencial para muchos países en desarrollo, también se ha estado transformando puesto que toda la información que necesitan los turistas para tomar sus decisiones es algo que actualmente se puede ofrecer electrónicamente. Sin embargo, hay muchas formas en las que se pueden beneficiar los sectores de productos pesados o frágiles o volátiles, transformando la forma en que llevan a cabo sus negocios con sus clientes y proveedores, por ejemplo al: fijar precios, hacer pedidos, mejorar muchos procesos comerciales como el diseño de los productos (y la colaboración), apoyo al cliente y distribución de documentación de los productos.

La industria floral es un ejemplo de uno de los productos muy frágiles y perecibles que utiliza óptimamente las herramientas de comercio electrónico, adaptándose a las subastas electrónicas entre compradores de Amsterdam y vendedores de todo el mundo (incluso del África Oriental).⁸

Según el sector de la pequeña o mediana empresa, su desplazamiento al mundo del comercio electrónico puede ser de tipo defensivo, simplemente para mantenerse al día con sus competidores (por ejemplo: el sector del turismo). En otros casos, puede que una empresa use el comercio electrónico para adelantarse a jugadores menos innovadores de su sector en incursione en las TIC con el fin de forjar nuevas asociaciones con empresas que utilizan comercio electrónico en otros países.⁹

Los analistas concuerdan en que existen beneficios potenciales para las empresas a partir del comercio electrónico y que hay muchos casos en los cuales dichos beneficios se han logrado fructíferamente. También agregan que simplemente estamos comenzando a ver y comprender los cambios en los mercados y las empresas que en realidad posibilitarán la Internet y las TIC.

⁸ Véase Humphrey, John, *Business-to-business e-commerce and access to global markets: exclusive or inclusive outcomes?* Institute of Development Studies, Borrador final, enero de 2002. Capítulo VII de este documento, referencias útiles, número 22.)

⁹Si desea mayor información sobre un análisis de las repercusiones del comercio electrónico en diversas industrias, véase Mann, Catherine L., "Electronic Commerce, Networked Readiness and Trade Competitiveness," en Kirkman, Geoffrey, P. K. Cornelius, J. D. Sachs, K. Schwab, *The Global Information Technology Report: Readiness for the Networked World*, World Economic Forum, Nueva York, 2002. (Capítulo VII de este documento, referencias útiles, número 24.)

La caída tan publicitada en los últimos tres años, de tantas “puntocom” que alguna vez brillaron, no disminuye el potencial del comercio electrónico, sino que hace que sea cada vez más importante que las empresas intenten evitar los errores de esas compañías en su momento pioneras. Las pequeñas medianas empresas de los países en desarrollo necesitan una oportunidad para aprender a partir de sus errores. También necesitan tener la oportunidad para poder aprovechar cabalmente el potencial que ofrece el comercio electrónico para ayudarles a florecer. Se atreven a que no las dejen atrás a medida que el mundo comercial se ve transformado por el comercio electrónico; la “brecha digital” es demasiado real en muchos mercados y sigue creciendo.

Aunque se ha dado bastante publicidad a los aspectos de empresa a cliente (B2C) del comercio electrónico, en particular el sitio de Amazon.com y eBay en los Estados Unidos, en realidad el mayor potencial de beneficios que se puedan obtener del comercio electrónico se derivará del comercio entre las empresas (B2B). Las empresas de países en desarrollo que fabrican productos que usan otras compañías son las que primero debieran evaluar cómo tomar ventaja del comercio electrónico.

Para finalizar, dejaremos que otros tomen la tarea de documentar los beneficios comprobados del comercio electrónico.¹⁰ Para fines de este documento, podemos darlo por sentado de que el comercio electrónico ofrece beneficios potencialmente importantes para muchas pequeñas y medianas empresas de los países en desarrollo y que ha llegado el momento de ayudarles a determinar dónde se encuentran estos beneficios y cómo obtenerlos.

Contexto de las empresas (y el gobierno) para el comercio electrónico en los países en desarrollo

Como se ilustra en la figura 1 de la siguiente página, las empresas cuentan con muchos procesos a los cuales es posible aplicar las técnicas de comercio electrónico. Es importante considerar el ciclo económico total para poder identificar posibilidades a medida que se genera una iniciativa de preparación electrónica. Los beneficios de las empresas pueden derivarse, fundamentalmente, de dos fuentes: adición de valor para los clientes, lo que a su vez aumenta los ingresos, y reducción de los gastos de producción y explotación. (Un tercer beneficio podría ser reducir los riesgos, diversificando la base de clientes o la línea de productos de la empresa). En cuanto a los ingresos o al valor que pueden obtener las empresas, éstas pueden ofrecer valor a un *mayor número* de clientes o pueden aumentar el valor que se ofrece a cada uno de ellos.

Las empresas pueden hacer logros y obtener beneficios utilizando técnicas de comercio electrónico sólo en uno o en muchos de estos procesos. Es importante no suponer que el comercio electrónico necesita ser un método absolutamente integral, que comprende todos los procesos en cuestión. Por ejemplo, en muchos casos, las PYME de los países en desarrollo se verán enfrentadas a restricciones que hacen que el abordar varios procesos se convierta en algo de alto costo. Aun las pequeñas y medianas empresas de países desarrollados tienen que determinar qué procesos deben recibir primera atención o se deben del todo considerar. Además, la figura muestra que una PYME puede considerar las técnicas de comercio electrónico dentro de muchos procesos, aun cuando no sea posible entregar sus productos o servicios de manera electrónica.

Vale recalcar todavía otro punto, que los dos últimos procesos comerciales, el de la “producción” y el de la “oficina central” podrían incluirse en nuestra amplia definición de comercio electrónico (todo uso de tecnología de la información y de la comunicación por parte de una empresa que le permita mejorar sus interacciones con sus clientes o proveedores) porque estos procesos a menudo incluyen

¹⁰ Véase, por ejemplo, la referencia 36 (Tetelman, Mike, *Foundations of Electronic Commerce for Development, A Model for Development Professionals*, Academia para el Desarrollo Educativo, próximamente.) Véase también las páginas 92-95 de la referencia 24 para obtener un resume de proyecciones recientes.

la interacción con los proveedores. Es posible que dichos procesos también se organicen en la categoría más amplia del “negocio electrónico”.

El contexto gubernamental para el comercio electrónico es algo que el profesional en el ámbito de desarrollo debe comprender con tanta importancia como lo es el contexto comercial. Para estos fines, uno puede acercarse a muchas fuentes.¹¹ El contexto gubernamental para el comercio electrónico afecta a las empresas de tres formas que se describen a continuación. La primera aborda cómo usa el gobierno mismo el comercio electrónico, y la segunda y tercera, cómo afectan los servicios, las leyes y reglamentos del gobierno a las empresas que intentan hacer uso de las técnicas de comercio electrónico.

Primero que nada, en la mayoría de los países, el gobierno representa a uno de los mayores compradores de bienes y servicios. Muchos gobiernos también se aseguran de comprar una parte de sus bienes y servicios de sus propias pequeñas y medianas empresas. Si un gobierno comienza a usar técnicas de adquisición electrónica (e-procurement) para realizarlo, puede ser de gran incentivo, u ofrecer un ejemplo, y capacitar a estas empresas. (Varios gobiernos de países en desarrollo en la actualidad se encuentran realizando, o planificando, proyectos de comercio electrónico propios para fines de adquisición pública, por citar: Rumania, las Filipinas, Chile y Rusia).

¹¹ Por ejemplo, busque en www.dec.org si desea ver varios proyectos de gobierno electrónico auspiciados por proyectos de USAID. Otros dos sitios útiles (que incluyen enlaces a otros sitios adicionales) son los siguientes: <http://www.developmentgateway.org/node/130619/> and <http://www1.worldbank.org/publicsector/egov/>

Figura 1: Ejemplos de técnicas de comercio electrónico en todos los procesos comerciales

Procesos comerciales	Ejemplo de subprocesos	Ejemplos de técnicas de comercio electrónico
Mercadeo y ventas	Estudios de mercado: aprender más sobre clientes y competidores potenciales	Búsquedas en Internet; análisis de sitios web de los competidores en cuanto a precios, problemas, contratación, comunicados de prensa, artículos periodísticos, gestión clave; y recopilación de información de los visitantes a su propio sitio web.
	Varias técnicas de mercadeo: para llegar a más clientes (o socios)	Sitio web: email follow up to website visits; prospect database. Web-based trade lead services. Links with other sites. Joining, creating e-marketplace. Web events. One-to-one marketing techniques. Registering in directories; alliances with intermediaries, including re-sellers.
	Generar ventas: el cliente que está listo para comprar	El sitio web o por correo electrónico: avisos publicitarios, catálogos de productos, descripciones de servicios, credenciales, clientes actuales.
	Colocación de pedidos	Procesamiento de transacciones electrónicas
Pagos	Facturación	Procesamiento de transacciones electrónicas
	Convenio	Técnica electrónica de convenio; servicios a terceros
Entrega de productos o servicios	Coordinación	Correo electrónico, transacciones electrónicas. Notificación de flete. Envío directo o por servicio de terceros o socios.
	Entrega misma	Para bienes y servicios electrónicos, transmisión electrónica
Atención al cliente	Apoyo después de la venta, incluidas las ventas adicionales	Preguntas y respuestas en el sitio web (Preguntas más frecuentes) y base de datos, formularios web, correo electrónico.
Producción	Crear el producto o servicio en venta. Mejorar el producto o servicio u ofrecer uno nuevo.	Para documentos o bienes electrónicos, colaboración basada en la Red, intercambio de documentos, correo electrónico. Diseño con ayuda de computadoras o servicios remotos de producción.
	Compra de materiales (adquisición "directa")	Variadas técnicas de adquisición electrónica, incluidos pedidos por catálogo, subastas, peticiones de información, licitaciones
Oficina de apoyo	Compra de artículos y servicios (adquisición "indirecta")	Variadas técnicas de adquisición electrónica, incluidos pedidos por catálogo, subastas, peticiones de información, licitaciones
	Gestión financiera	Aplicación de informática basada en la Red, en el local de la empresa o de servicios a través de terceros
	Nómina/personal	
	Otros procesos internos	

En segundo lugar, las empresas se dirigen al gobierno para obtener diversos servicios, desde despachos de aduana a licencias comerciales. En la actualidad el tiempo necesario para obtener dichos servicios y, en algunos casos, la falta de transparencia en el proceso (y por lo tanto la posibilidad de que exista corrupción) puede frustrar y con frecuencia frustra los esfuerzos de las pequeñas y medianas empresas para competir a nivel internacional. Mientras más puedan mejorar los gobiernos de los países en desarrollo la eficiencia y transparencia de estos servicios comerciales, mejor podrán competir sus pequeñas y medianas empresas. Asimismo, sabemos que existen varias técnicas de gobierno electrónico (e-government) que se pueden utilizar para lograr estos fines,

haciendo que los servicios sean de más fácil acceso para la pequeña empresa vía Internet además de ofrecer un procesamiento más transparente y eficiente. Algunos países, como es el caso de Jamaica, han reconocido el vínculo entre el desarrollo de las PYME y las iniciativas del gobierno electrónico durante un proyecto de USAID.¹² Un mayor número de países están reconociendo esta oportunidad de ayudar en el desarrollo de dichas empresas.

Y tercero, los gobiernos están comenzando a centrar su atención en el gran número de restricciones en términos de políticas, restricciones reguladoras y legales que hoy enfrentan las empresas en sus esfuerzos por utilizar el comercio electrónico. Por ejemplo, la mayoría de las leyes que rigen el comercio no anticiparon la existencia de las transacciones electrónicas. Los gobiernos también tienen que aclarar cuándo y cómo pueden reconocerse las transacciones electrónicas así como las firmas electrónicas como legales. Asimismo, deben aclarar la jurisdicción legal en cualquier disputa sobre las transacciones electrónicas: ¿qué leyes rigen dichas disputas? ¿qué jurisdicción tiene la autoridad sobre éstas? También son necesarias leyes y reglamentos que aborden cuestiones relacionadas a la privacidad de la información, cibertributación y cómo se tratarán los derechos de aduana en dichas transacciones.

El profesional en el ámbito del desarrollo puede dirigirse a muchas fuentes de información sobre estas restricciones reguladoras y legales.¹³ Las pequeñas y medianas empresas de cada país en desarrollo enfrentarán un conjunto distinto de restricciones de este tipo. No obstante, es esencial poder entender, que a pesar de estas limitaciones, se podrán encontrar oportunidades en todas partes. Uno simplemente debe saber qué obstáculos debe evitar.

¹² Véase The New Economy Project, Jamaica <http://www.neweconomyproject.com/aboutus.html>

¹³ Véase, por ejemplo, el capítulo 6 del *Informe de comercio electrónico y desarrollo 2001*, de la Secretaría de la UNCTAD, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, Naciones Unidas, Nueva York y Ginebra, 2001 (version de Internet). En formato electrónico: http://www.unctad.org/ecommerce/docs/edr01_en/edr01_en.pdf

III. Cómo poner en contexto la preparación de las PYME para el comercio electrónico

Antes de comenzar a diseñar un método para aumentar la preparación al comercio electrónico dentro de un área específica, es esencial que el profesional en el ámbito de desarrollo considere el contexto para la iniciativa paralelamente con otras dimensiones. Este clima de contexto es aplicable a la *forma en que se distribuye esta preparación electrónica* (por ejemplo, tecnología que se usará y modo de entrega) como también *el contenido del curso de capacitación y el apoyo* proporcionado. Una iniciativa de preparación para el comercio electrónico puede fallar o no alcanzar a lograr sus beneficios potenciales, si estas dos dimensiones del contexto anteriormente mencionadas no se piensan cuidadosamente. A continuación se tratan seis aspectos del contexto: los objetivos estratégicos de USAID, las iniciativas continuas que no son de USAID, consideraciones de la industria o el sector en cuestión, ambientes rurales versus urbanos, restricciones de infraestructura, y aspectos que considerar con respecto a PYME con propietarias mujeres.

Al compás de los objetivos estratégicos de USAID

Cuando se considere cualquier paso para mejorar la preparación al comercio electrónico de parte de la pequeña y mediana empresa, el profesional en el ámbito de desarrollo primero deberá determinar si tales actividades concuerdan con los objetivos estratégicos para su sector, país o región. Todas las actividades de USAID fijan objetivos estratégicos (SO por sus siglas en inglés) dentro de las tres ramas del organismo. La capacitación de las pequeñas y medianas empresas en el comercio electrónico probablemente se agrupe mejor dentro de los objetivos estratégicos de la Rama Programática de Crecimiento Económico, Agricultura y Comercio. De hecho, muchas de las misiones de USAID ya han establecido sus objetivos estratégicos para 2002 y 2003, los cuales se centran en el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas y la entrega de servicios de apoyo comercial, incluida la capacitación, el trabajo con asociaciones de empresas, la orientación sobre prácticas óptimas y la entrega de asistencia técnica.

La mejoras del comercio electrónico en las PYME tal vez también pueden tener mejor cabida entre los objetivos estratégicos de USAID que se centran en el desarrollo agrícola. Por ejemplo, esa capacitación puede complementar programas que aumenten el ingreso devengado de la agricultura o mejoren la gestión comercial agrícola. Asimismo, las técnicas de comercio electrónico pueden ayudar a mejorar el acceso de cooperativas agrícolas a información sobre precios de terceros y fijación oportuna de precios, y pueden facilitar la identificación de nuevos clientes o fuentes de semillas.

Iniciativas actuales

Antes de determinar si es posible abordar o cómo abordar la preparación al comercio electrónico de las pequeñas y medianas empresas, el profesional en el ámbito de desarrollo también debe considerar las iniciativas gubernamentales, del sector privado o aquellas público-privadas que se encuentran en curso y se relacionan a esta área. Algunas de éstas pueden tener el apoyo de USAID y otras no. Es posible mejorar o complementar estas iniciativas para lograr mayores beneficios.

Un número de países cada vez mayor está comenzando a desarrollar estrategias de comercio electrónico y a cambiar leyes y reglamentos que lo faciliten. Por ejemplo, la Asociación de Naciones del Asia Sudoriental (ASEAN por sus siglas en inglés) cuenta con un Grupo de Trabajo e-ASEAN que ha auspiciado diversas iniciativas de comercio electrónico, incluida una iniciativa regional de mercado público-privada en Tailandia, Malasia y Singapur denominada WeASEAN (<http://www.weasean.com/>) como también de mercados electrónicos (e-markets) en países específicos.¹⁴ Otros países se encuentran desarrollando portales de desarrollo basados en la Red, tales como el de Kirguizistán <http://eng.gateway.kg/commer>.

¹⁴ Para ver una lista completa de proyectos piloto de comercio electrónico endosados por e-ASEAN, véase <http://www.e-aseanf.org/content.php?cat=pilotpro&subcat=33&qj=>

A continuación se enumeran algunos ejemplos de actividades que han recibido el apoyo de USAID y que es posible modificar y ampliar a fin de que incluyan preparación electrónica para la pequeña y mediana empresa:

- BIZPRO, un proyecto en curso de Ucrania, Belarús y Moldavia (Moldova) que ayuda a fortalecer las PYME. Entrega asistencia técnica a asociaciones de empresas y capacitación comercial, entre varias otras actividades. Ha elaborado un curso de capacitación titulado: “The Internet for Business Associations” (Internet para las asociaciones comerciales).
- El programa de Oportunidades de Empleo y Apoyo Económico de Bangladesh (JOBS por sus siglas en inglés) auspició una importante conferencia sobre comercio electrónico en Bangladesh en enero de 2001 y, desde entonces, ha facilitado el examen técnico de las políticas del país que afectan al comercio electrónico y ha entregado comentarios sobre la nueva legislación destinada a abordar esos asuntos.
- En Egipto, USAID se encuentra auspiciando un proyecto múltiple diversificado de TIC, que incluye un programa para fomentar el comercio y gobierno electrónicos y respaldar a los proyectos piloto.
- USAID ha respaldado recientemente el proceso de encuestas sobre comercio electrónico en Marruecos y Sri Lanka.
- En las Filipinas, USAID ha ayudado a aprobar la nueva legislación sobre comercio electrónico.

Sector

Una iniciativa de preparación electrónica para las pequeñas y medianas empresas puede ser genérica, es decir, para las empresas de todos los sectores; sin embargo, si sólo unos pocos dominan el área beneficiaria, es importante reflejar esto en la iniciativa de capacitación. Por ejemplo, en algunos sectores, como en el de productos agrícolas frescos, farmacéuticos y fabricación de textiles, la Internet está convirtiéndose en una herramienta vital para suministrar a los actores que forman parte de la cadena de la oferta. Si una región desempeña (o pudiera desempeñar) un papel crucial en esta cadena, se podría diseñar un programa en particular de preparación electrónica que se enfocara en el comercio electrónico entre empresas o B2B y en las normas y aplicaciones de este tipo de transacción que se están utilizando en esa cadena de oferta en particular. Sin embargo, el profesional en materia de adquisiciones tendrá que considerar todos los requisitos para participar en ella. En Sri Lanka, una empresa trabajó arduamente para obtener el acceso a Internet que necesitaba, pero se vio frustrada por la lentitud de la logística caminera, los despachos de aduana y los limitados servicios de carga aérea para distribuir los bienes con la suficiente rapidez.¹⁵ No había comercio electrónico alguno que pudiera solucionar ese problema.

El programa JOBS de Bangladesh auspiciado por USAID ofrece un ejemplo más exitoso de una iniciativa de desarrollo económico que sacó partido de las herramientas del comercio electrónico. Los participantes de la industria de exportación del calzado recibieron instrucción sobre cómo usar el correo electrónico y los sitios web (y los discos CD-ROM con “visitas virtuales a las fábricas”) para aumentar otras actividades que permitieran favorecer las exportaciones. Las herramientas de comercio electrónico combinadas con servicios adecuados de desarrollo empresarial generaron un importante aumento de las exportaciones del calzado a Japón y de los empleos calificados para mujeres y hombres en Bangladesh.

A fin de determinar la importancia en diversos sectores, el profesional en el ámbito de desarrollo tendrá que realizar algunos malabarismos por adelantado con algunos actores importantes del sector.

¹⁵ pág. 95, Kirkman, Geoffrey, P. K. Cornelius, J. D. Sachs, K. Schwab, *The Global Information Technology Report: Readiness for the Networked World*, World Economic Forum, Nueva York, 2002.

También se encuentra disponible algunos análisis de este sector. Por ejemplo, véase págs. 93-98, recurso 24 en el capítulo VII de este documento. Este material de consulta sitúa a industrias ejemplares según su “intensidad en el comercio electrónico” y enumera en primera categoría: alimentos, bienes de consumo y textiles, productos farmacéuticos y componentes electrónicos.

Entornos rurales *versus* urbanos

El profesional en el ámbito de desarrollo también puede necesitar adaptar su enfoque a la preparación electrónica de la pequeña y mediana empresa, basándose en si la iniciativa tendrá una focalización en los entornos rurales o urbanos. El acceso a Internet y los costos derivados pueden variar considerablemente en ambos entornos. La capacitación para estas actividades en zonas rurales puede centrarse en un uso de ancho de banda para Internet más reducido¹⁶ y un acceso más compartido, aunque las empresas de zonas urbanas también pueden verse beneficiadas si se aplican dichas técnicas.

Al igual que para cualquier tipo de capacitación en un entorno urbano, puede ser aún más fácil que las pequeñas y medianas empresas se reúnan para efectuar sesiones periódicas de capacitación. Un método para una localidad rural, por el contrario, resultaría mejor a través de reuniones empresariales concatenadas o incluso puede que tal vez sea más apropiado ofrecer una capacitación más intensiva para disminuir la necesidad de viajar. No dude en incorporar radio o CD a las técnicas de preparación electrónica. Puede que se puedan usar con mayor facilidad en las zonas rurales en las que el acceso a las comunicaciones y los precios generalmente constituyen un desafío aún mayor que en las zonas urbanas. Estos dos medios de comunicación también pueden proporcionar materiales de capacitación en las lenguas locales, otro beneficio que es especialmente valioso en esas localidades donde no se habla inglés en absoluto. Una iniciativa reciente para trabajadoras agrícolas pobres y en su mayoría analfabetos de un sector rural de Uganda demuestra la efectividad del uso del disco compacto. Un simple disco compacto se desarrolló para enseñarles a estas mujeres formas en las que podían aumentar su sustento económico. Se preparó un disco para computadoras; estaba diseñado en su propio idioma y no usaba diseño o tecnología que fueran sofisticados, sino que simples figuras de líneas. Éste resultó ser bastante efectivo, puesto que las mujeres captaron rápidamente la tecnología, aprendieron los materiales e incluso avanzaron a construir un sitio web para sus propios productos.¹⁷

También es importante no centrarse en los métodos tecnológicos más sofisticados para usar estas técnicas de comercio electrónico de manera efectiva. El correo electrónico, que requiere el ancho de banda más reducido es, en muchos casos, la técnica más eficaz para el comercio electrónico, en particular al principio. Tres encuestas recientes del uso del comercio electrónico por parte de pequeñas y medianas empresas en el Asia señaló que los encuestados consideraban el correo electrónico como una herramienta importante de comunicación con los clientes y proveedores y que ayudaba a disminuir los costos de comunicación (a diferencia del fax o de los servicios de entrega rápida).¹⁸

¹⁶ El ancho de banda se refiere a la cantidad de datos electrónicos que pueden transmitirse por Internet en un período determinado de tiempo (las medidas del ancho de banda se calculan en KBS, kilobytes por segundo, y bps, bits por segundo). Los sitios web con fotografías y animación requieren un ancho de banda bastante alto para poder usarlo sin demora; el texto de los mensajes por correo electrónico requieren bastante menos. El medio de acceso a Internet que uno tenga normalmente define el ancho de banda con que uno cuenta. Por ejemplo, si la persona usa una conexión de discado telefónico o una conexión vía satélite, el ancho de banda será bastante más lento que si uno tienen una línea alquilada de alta velocidad.

¹⁷ El disco de lectura, o CD-ROM, fue desarrollado por International Women's Tribune Center (IWTC), en asociación con IDRC/Oficina de África Oriental y Sudoriental (IDRC/Nairobi) y las otras.

¹⁸ Véase los tres estudios que incluyen a Tailandia, las Filipinas e Indonesia en el capítulo VII de este documento como números de referencia 2, 4 y 25, todos con el auspicio de Asia Foundation

El comercio electrónico puede ser de particular importancia para la población rural pobre que se compone principalmente de agricultores y trabajadores excedentes. Ellos se pueden beneficiar puesto que dependen de los mercados para sus productos o de la mano de obra, y el comercio electrónico y las TIC pueden ayudarlas a conocer los precios y la demanda de primera fuente y no a través de corredores o intermediarios aislados. Existe un papel para los corredores en el campo del comercio electrónico pero su función adquiere un carácter más competitivo, de modo que sólo pueden retener honorarios razonables por sus servicios y no cantidades que sean incoherentes con el valor de su aporte.¹⁹ Los corredores innovadores pueden utilizar entonces la Internet para aumentar sus funciones, a pesar de una mayor competencia y más apertura a la información sobre precios.

Algunas iniciativas de preparación electrónica para la pequeña y mediana empresa pueden resultar particularmente cruciales en algunas zonas rurales en las cuales las aplicaciones comerciales que utilizan los telecentros comunitarios (donde la comunidad comparte el acceso a Internet) pueden ayudar a que el acceso a Internet en la comunidad sea sostenible desde el punto de vista económico.²⁰ Mientras más pagos reciban estos telecentros de parte de empresas comerciales arriesgadas en lugar de subsidios y tarifas de usuarios, más sostenibles lograrán ser. Por supuesto esto no es fácil y requiere cierta adaptación en la forma de pensamiento convencional con respecto a los modelos del comercio electrónico.²¹ En la India, dichos telecentros rurales se han convertido en locales sostenibles, brindando capacitación sobre computadoras, información sobre ofertas de empleo e incluso la capacidad de permitir que los residentes presenten quejas contra el gobierno.

Drishtee,²² una empresa arriesgada para las zonas rurales, demuestra dichas adaptaciones. Drishtee usa quioscos con intermediario²³, que son en realidad empresas pequeñas, que están ubicadas en localidades rurales para vender diversos tipos de servicios de información a sus residentes. Si se paga una tarifa, estos quioscos ofrecen información a los agricultores sobre los precios actuales de los productos y volumen. El operador del quiosco maneja la computadora, los programas y la red en lugar de los agricultores. Esta empresa también les ofrece asistencia en Internet sobre diversos servicios gubernamentales (por ejemplo, registros de tierras y hasta préstamos con el banco), pero combina estos servicios con agentes de las ciudades que reciben los formularios correspondientes (no disponibles aún en la Red) y los hacen llegar a los telecentros, “concatenados” a los servicios de entrega tradicionales de las zonas rurales. Como alternativa, el beneficiario del servicio puede recibir notificación por correo electrónico cuando los papeles estén en orden y pueda recoger sus formularios, evitando así el gran número de viajes para verificar la situación de su documentación.

Otro ejemplo ilustra cómo un método de adaptación al comercio electrónico para el entorno rural ayuda a los agricultores a ampliar sus negocios. Las mujeres agricultoras de Uganda usan discos compactos para aprender nuevas prácticas agrícolas que les ayuden a aprender cómo aumentar la producción de sus cosechas y determinar que productos nuevos comercializar y vender.²⁴ El proyecto primero intentó usar Internet para ofrecer más información para los agricultores, pero descubrió que no estaba disponible, de modo que se elaboró un CD-ROM que se podía usar en la

¹⁹ pág. 67, Kirkman, Geoffrey, P. K. Cornelius, J. D. Sachs, K. Schwab, *The Global Information Technology Report: Readiness for the Networked World*, World Economic Forum, Nueva York, 2002. Algunas secciones se encuentran en formato electrónico: http://www.cid.harvard.edu/cr/gitrr_030202.html

²⁰ Op cit. págs. 76-88.

²¹ Op cit. págs. 80-87. Proporciona un interesante debate de dichas iniciativas.

²² Véase <http://www.drishtee.com/>.

²³ “Los quioscos con intermediario” son computadoras con Internet que el consumidor no usa directamente, sino que utiliza a un empresario capacitado que sirve de “intermediario” al usar aplicaciones de la computadora para facilitarle los servicios al cliente.

²⁴ BBC News (sitio web), 2 de julio de 2002. Véase <http://www.digitalopportunity.org/cgi-bin/index.cgi?root=2822&url=http%3A%2F%2Fnews%2Ebbc%2Eco%2Euk%2Fhi%2Fenglish%2Fsci%2Ftech%2Fnewsid%5F2078000%2F2078444%2Estm>

computadora como un “libro informático”. Esta técnica también trató el asunto del analfabetismo en las mujeres agricultoras, permitiéndoles escuchar, mirar el disco y también leer.

Mientras permanecen en el telecentro, los agricultores también pueden verificar los precios de los productos en Internet y obtener mejor información sobre cómo fijar sus propios precios. Este ejemplo de caso además nos ofrece una dimensión de género. Al principio, los esposos de las mujeres no les permitían ir a los telecentros, por considerar que era una pérdida de tiempo. Sólo el éxito demostrado a través de algunas mujeres logró convencer a otros esposos que dejaran participar a sus esposas.

Restricciones de infraestructura

Para poder diseñar una iniciativa de preparación electrónica como corresponde, el profesional en el ámbito de desarrollo debe entender cabalmente el tema de la preparación electrónica que atañe al país en desarrollo con el cual trabajará, sobretodo en lo que respecta a su infraestructura de red de telecomunicaciones y las restricciones legales y reguladoras. La competitividad y sofisticación de las redes de telecomunicaciones pueden afectar las opciones de comercio electrónico que se encuentren al alcance de las empresas y las adaptaciones que serán necesarias (por ejemplo, los puntos compartidos de acceso o el acceso vía satélite). Tampoco le resta importancia al hecho de que es preciso reconocer cualquier restricción legal o reguladora que puedan existir. Estas pueden cubrir el espectro, desde cuestiones tributarias y monetarias, transparencia y eficiencia en los procedimientos de los despachos de aduana, hasta cómo está regulada la industria bancaria.

Afortunadamente, existen muchas evaluaciones preliminares que se han realizado en distintos países en particular, aunque éstas difieren entre sí en cuanto a alcance y moneda. En la referencia 1 del capítulo VII de este documento se ofrece un resumen útil de las fuentes y tipos de evaluaciones disponibles. La referencia 21 también entrega un índice resumido de la preparación de las redes en muchos de los países en desarrollo. Este contexto es un paso crucial para la preparación electrónica, pero no debiera consumir demasiado tiempo, dado el nivel de atención que han recibido estas limitaciones de infraestructura. Hay muchas formas de adaptar las herramientas de comercio electrónico que se han utilizado a las restricciones en términos de infraestructura. Un ejemplo es el caso recién citado, sobre las mujeres en Uganda que usaban CD-ROM para la capacitación comercial. Otra es el usar correo electrónico a través de Internet en los telecentros. El acceso a Internet vía satélite por lo general todavía tiene un costo prohibitivo, además de un ancho de banda reducido; así todo, constituye un área que habrá que observar de cerca, puesto que existen varias iniciativas que están dirigiendo sus esfuerzos hacia un método como éste, que sea más viable. Por ejemplo, una empresa (WorldSpace) ahora ofrece comunicación unidireccional vía satélite acompañada de una conexión telefónica de satélite para respuestas. Esta adaptación aún no se está utilizando para fines de comercio electrónico, pero sirve de ejemplo sobre cómo los recursos de las telecomunicaciones pueden combinarse de formas innovadoras para atacar las limitaciones significativas de infraestructura que puedan existir.

Consideraciones para las pequeñas y medianas empresas de mujeres propietarias

Como en toda iniciativa de desarrollo es importante considerar formas que aseguren que las PYME con propietarias mujeres tengan una participación igualitaria en toda iniciativa de preparación electrónica.

La Oficina de USAID de Mujeres en el Desarrollo auspicia estudios y proyectos que ofrecen percepciones y recomendaciones sobre cómo adaptar las iniciativas de desarrollo en general y las iniciativas de tecnologías de la información (TI), específicamente. Según un análisis realizado por esta

oficina,²⁵ sabemos que son varios los factores que afectan el acceso de las mujeres a las TIC, limitando así sus oportunidades –más aún que sus colegas hombres– de explotar el comercio electrónico. Éstas son: alfabetización, educación, idioma, tiempo, ubicación geográfica de las instalaciones, normas sociales y culturales e insuficientes competencias técnicas. Estos factores, en especial las normas sociales y culturales demostrarán una variación según el país. El profesional en el ámbito de desarrollo debe estar muy consciente de cómo puedan afectar estos factores a su propia área de focalización específica y tiene la opción de hacer uso de otras iniciativas más amplias para abordarlas, como la educación y el trabajo sobre políticas de desarrollo. Por supuesto es bastante más razonable tratar estos factores desde el punto de vista de la política y de iniciativas educacionales amplias, que simplemente a través de un programa de capacitación. Sin embargo, la Figura 2 ofrece varios ejemplos de cómo el diseño de una iniciativa de preparación electrónica para las PYME podría tomar en consideración tales factores. Tenga presente que esta iniciativa puede estar trabajando con mujeres que ya son propietarias de una empresa, la administran, o están planificando iniciarse en esa labor.

Si desea ver algunos ejemplos de mujeres que usan TIC para fines comerciales, visite [USAID's Office of Women in Development](#) (Oficina de USAID de la Mujer en el Desarrollo) y el sitio del Banco Mundial [World Bank's GenderNet](#). Asimismo, a medida que esta iniciativa sigue en diseño, busque asociaciones con empresas y asociaciones profesionales que focalicen su trabajo en la mujer o cuenten con un alto número de mujeres afiliadas.

Ahora que hemos establecido el contexto para la preparación electrónica, el próximo capítulo abordará lo que necesitan saber las PYME sobre el comercio electrónico dentro de su contexto específico.

²⁵ Hafkin, Nancy and N. Taggart, *Gender, Information Technology, and Developing Countries: An Analytic Study*, for USAID Office of Women in Development, junio de 2001. <http://www.usaid.gov/wid/pubs/it01.htm> (Referencia 14 en el capítulo VII.)

Figura 2: Factores que afectan a las PYME de mujeres propietarias y cómo abordarlos

Factor	Posible adaptación en la iniciativa de preparación electrónica
Alfabetización	Coordinar con programas básicos de alfabetización; ofrecer alternativas para aprender a través del material escrito; usar discos compactos (CD) con instrucción narrada; ilustrar interfaces de usuario basadas en la Red por medio del uso de iconos en lugar de texto.
Educación	Fomentar la participación en cualquier programa en curso dirigido a mejorar la educación y grado de exposición de las niñas a las TIC.
Tiempo	Al fijar las horas de capacitación y las reuniones, reconocer las responsabilidades de las mujeres en el trabajo y el hogar. Por ejemplo, puede programar la capacitación a una hora que no requiera que las mujeres dejen el hogar por largo tiempo u ofrecer opciones de asistir a talleres más reducidos en varios sitios, en lugar de eventos de mayor envergadura en las zonas urbanas.
Ubicación geográfica o ubicación de las instalaciones	Incorporar opciones que permitan llegar a las mujeres en su lugar de trabajo y donde cuidan a sus familias, por ejemplo, use CD o radios como parte de la iniciativa.
Normas culturales y sociales	<p>Adaptar opciones de la capacitación que reconozcan normas culturales y sociales, incluidas el ofrecer capacitación sólo para mujeres, si la situación lo requiere.</p> <p>Usar a mujeres como maestras, instructoras, líderes de debates en la iniciativa de preparación electrónica.</p> <p>Hacer que las mujeres participen en la elaboración del método de preparación electrónica, de modo que puedan moldearlo y que sea atractivo para otras mujeres que deseen participar.</p> <p>Incluir ejemplos de mujeres que participan en (o son dueñas de) negocios o empresas, y que utilizan técnicas de comercio electrónico.</p> <p>Encontrar y usar a mujeres como ejemplo y en estudios de casos que presenten éxitos, si procede.</p>
Insuficientes capacidades técnicas	Coordinar con programas que enseñan competencias prácticas y técnicas básicas; y ofrecer la oportunidad de que ellas mismas usen la tecnología "a nivel práctico".

IV. Preparación para el comercio electrónico: lo que deben saber las PYME

Este capítulo aborda los temas y el contenido necesarios para cubrir la iniciativa de preparación al comercio electrónico para las pequeñas y medianas empresas de países en desarrollo. Para su comodidad, los temas se presentan como parte de un programa de estudio para un curso basado en la web o un curso convencional. Desde luego, estos temas también pueden abordarse de otros modos, según el método de entrega elegido. En el Capítulo V se describen varias estrategias alternativas de entrega. El modo en que se analizan los temas dependerá de:

- El contexto para las pequeñas y medianas empresas (descrito con anterioridad en el capítulo III)
- El enfoque elegido para crear la capacidad de preparación de comercio electrónico para las PYME (capítulo V).

El contenido puede agruparse de varios modos según la intensidad del esfuerzo de capacitación y el nivel de sofisticación de las PYME a las que está dirigido (tanto en lo que respecta al comercio como a la tecnología). En muchos casos, es probable que los temas deban complementarse con alguna capacitación técnica básica o adicional.

Lo que las PYME deben saber puede agruparse en la información necesaria para responder nueve categorías o preguntas:

1. ¿Por qué querría utilizar el comercio electrónico? ¿Qué beneficios puedo obtener?
2. ¿Cómo determino si puedo utilizar el comercio electrónico para mejorar mi empresa?
3. ¿En qué parte o partes de los procesos de un negocio puede incorporarse el comercio electrónico?
4. ¿Cuáles son las técnicas que debo tener en cuenta y utilizar?
5. ¿Qué elementos de mi contexto afectan el modo en que puedo utilizar satisfactoriamente el comercio electrónico?
6. ¿Cómo puedo calcular si los beneficios superan los costos?
7. ¿Cuáles son los factores que contribuirán al éxito?
8. ¿Cómo puedo supervisar los resultados para saber si estoy logrando los beneficios esperados?
9. ¿Cuál es mi plan de acción concreto para lograr esos resultados?

Las categorías tienen un orden lógico y cualquier enfoque de la preparación del comercio electrónico probablemente deba seguir esta lógica: por ejemplo, comenzado por la motivación (“¿por qué?”), avanzando por otros temas e incluyendo un modo de medir los resultados y la manera en que se establece un plan de acción. Algunos enfoques de capacitación (y los recomendados en este capítulo) irán más allá del establecimiento de un plan de acción e incluirán el apoyo permanente a las PYME que opten por avanzar con el comercio electrónico.

Cada categoría se analiza en una sección a continuación. No intentamos cubrir los temas detalladamente, sino proporcionar pautas para desarrollar una formación profesional como iniciativa de preparación electrónica de las PYME para el comercio electrónico. Las referencias del capítulo VII proporcionan gran cantidad de información sobre estos temas. Si desea desarrollar una iniciativa de este tipo, asegúrese de hacer uso de tantas otras iniciativas. En el capítulo VII se enumeran varios documentos y sitios web útiles.

1. ¿Por qué debo considerar el uso del comercio electrónico?

¿Por qué debo considerar el uso del comercio electrónico? ¿Qué beneficios puedo obtener?

Cualquier iniciativa de capacitación debe comenzar con los motivos por los que la capacitación es importante para los participantes. En efecto, esto es necesario para trazar la iniciativa de la PYME en primer lugar. No necesariamente debe ser una parte prolongada, pero debe ser lo suficientemente sólida como para asegurar que las PYME involucradas sepan el motivo del porqué están allí y cuál serán los beneficios que pueden obtener.

- Las tendencias globales del comercio electrónico (por ejemplo, los aumentos que muestran las transacciones electrónicas, los sitios web empresariales).
- Los beneficios logrados, algunos ejemplos, en especial aquellos relacionados con los sectores de interés para la PYME a la que se dirige. Haga hincapié en las oportunidades que existen para reducir costos y aumentar ingresos.
- Vincule la creciente globalización de los mercados y el comercio electrónico.
- Haga hincapié en el hecho de que el comercio electrónico está cambiando básicamente el modo en que se llevan a cabo los negocios.

Enumere algunos ejemplos concretos de países desarrollados y en desarrollo.

Esta sección no está completa si no se incluyen algunas salvedades. Aclare que el comercio electrónico no es siempre una panacea (es decir, muchas empresas han intentado utilizar el comercio electrónico para desarrollar su crecimiento y han fracasado), ni es necesariamente fácil utilizarlo con éxito. Muchas PYME situadas en países en desarrollo han sido reacias a considerar el uso del comercio electrónico, porque la mayoría de la información en la Red está en inglés y el acceso a Internet puede resultar muy costoso. Asegúrese de estar al tanto de estas consideraciones. Haga hincapié en el hecho de que utilizar el comercio electrónico correctamente le permitirá ganar tiempo y quizá capital, además de ahorrar trabajo en el cálculo de cómo modificar su empresa. Asegúrese de dar ejemplos de los aspectos más favorables pero no de inducir a que las PYME caigan en el error de asumir que ésta es una tarea simple.

Incluya ejemplos de pequeñas y medianas empresas que hayan utilizado las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para iniciar un negocio nuevo completo. Existen muchos ejemplos disponibles de empresas en países en desarrollo que proporcionan varios servicios remotos a través de Internet o sistemas telefónicos; por ejemplo: servicios de transacciones, servicios de atención al cliente, mantenimiento de servidores remotos y diseño de software. Desde luego, esto requiere capacitación y capacidades importantes, pero algunas de estas empresas pueden tener interés en esta área, así como en los recursos necesarios para abordarlas individualmente o con otros socios.

Recursos útiles (véase capítulo VII): 8 (fuentes y estadísticas favorables sobre este tema), 12, 24 (en especial capítulos 5 y 7), 33. Control de varios sitios web para obtener ejemplos favorables de comercio electrónico en países en desarrollo, incluidos los recursos (sitios web y documentación) 25, 26, 28 (en estos tres se mencionan varios ejemplos del África) 41, 42, 43, 44, 49, 50, 52 (ejemplos de América Latina y el Caribe). Para ver ejemplos interesantes del Asia, véase 2, 4 y 25.

2. Método para optar (o no) por utilizar el comercio electrónico

¿Cómo determino si puedo utilizar el comercio electrónico para mejorar mi empresa?

La categoría de este tema establece el escenario para el resto del contenido explicando en forma resumida un método práctico, un conjunto de pasos que debe seguir la empresa para calcular qué iniciativa de comercio electrónico (siempre y cuando exista alguna) debe proseguir desde una perspectiva empresarial. Establecerá el tono para la capacitación completa haciendo hincapié en el valor comercial y no en la tecnología.

Ésta es una parte fundamental del contenido ya que ayudará a distinguir a aquellas empresas que no tienen interés real en el comercio electrónico. Varias PYME, tanto de países desarrollados como en desarrollo, son muy pequeñas y no tienen el interés ni el espíritu empresarial para desafiar al comercio electrónico. A través de esta capacitación, veremos que es probable que algunas de ellas en esta categoría cambien su punto de vista, pero otras no.

En esta instancia del contenido, será importante señalar que las PYME también pueden necesitar una capacitación técnica más profunda y necesiten saber dónde y cómo recibir dicha capacitación, una

vez que hayan determinado qué tecnología les puede ser útil. (En el contenido que sugerimos aquí se incluye sólo una parte de la capacitación técnica.)

La metodología puede explicarse como un conjunto de preguntas que deben responderse. El tiempo dedicado a esta sección puede variar considerablemente según la disponibilidad de tiempo, el método utilizado y el interés de la empresa misma. De cualquier forma, aun en un curso breve, las preguntas deben plantearse para evitar que una PYME avance precipitadamente hacia un esfuerzo de comercio electrónico poco apropiado y quizá de alto costo. Otras personas que se preparan para ofrecer los servicios de formación de capacidad, pueden responder de antemano las preguntas sobre qué tecnologías estarán disponibles.

El profesional en el ámbito de desarrollo puede incluir las preguntas de “Situación actual” a continuación en la Figura 3, en un mecanismo de detección para seleccionar a los participantes o agruparlos en secciones específicas de capacitación. Las preguntas restantes pueden introducirse en este punto y responderse más adelante a medida que avance la capacitación. De hecho, el resto del contenido que se sugiere en este capítulo está diseñado para ayudar a las PYME a responderlas.

Cómo identificar oportunidades de comercio electrónico

El resto de los componentes de capacitación ayudarán a los participantes a responder las siguientes preguntas.

1. Dadas mis respuestas a las preguntas anteriores sobre *Situación actual*, ¿qué parte o partes del proceso comercial podría mejorar yo, para hacer que mi empresa crezca?
2. ¿Qué tecnologías subyacentes de técnicas de comercio electrónico están a mi alcance ya sea directamente o en forma compartida?
3. ¿Cuáles son las tendencias del comercio electrónico en mi sector, entre mis competidores? Mi decisión de utilizar comercio electrónico, ¿es una ventaja competitiva o un acto defensivo para estar a la par con el resto?
4. ¿Con qué limitaciones externas tengo que lidiar (legales, reguladoras, otras)?
5. Dadas mis respuestas, ¿tiene sentido definir un método electrónico que pueda probar en una o más áreas del proceso comercial? Si es así, ¿cuáles? ¿Mis clientes o proveedores beneficiarios tienen acceso a la técnica de comercio electrónico que propongo utilizar (por ejemplo, web, correo electrónico)?
6. Para las áreas seleccionadas, ¿cuáles son los detalles o cómo funcionaría? Esto exige que se diseñe un plan con suficiente detalle como para tomar una decisión comercial de “hacer /no hacer”.
7. Una vez tomada la decisión de seguir un proceso de comercio electrónico, ¿cuál es mi plan de acción detallado?
8. ¿Cómo supervisaré el éxito, o el fracaso, de modo de saber cuándo cambiar de planes?
10. En mi plan de acción completo, ¿quién hará qué, cuándo, con qué recursos, y dónde voy a recurrir por ayuda continua si la necesito?

Recursos útiles (véase capítulo VII): pág. 79 en Recurso 29 ofrece una lista de preguntas similares.

3. Dónde: Procesos comerciales

Dadas mis respuestas a las preguntas sobre Situación actual, ¿qué parte o partes del proceso comercial podría mejorar yo para que mi empresa crezca?

- Cubra las definiciones básicas: comercio electrónico, entre empresas (B2B), empresa a cliente (B2C), gobierno a empresa (G2B), comercio móvil (m-commerce), y otros que se adapten al contexto.

Figura 3: Preguntas para las PYME sobre su situación actual

Situación actual

Estas preguntas le permitirán comprender más claramente a la PYME qué hacer en la actualidad y cuáles son sus preferencias para el cambio y el crecimiento.

1. ¿En qué línea de negocios trabaja actualmente?

- ¿Cuáles son sus productos y servicios?
- ¿Qué tan perecederos, frágiles y pesados son sus productos?
- ¿Por qué los clientes compran sus productos y no los de la competencia? (Esto ayudará a definir el *valor* real que ofrece a sus clientes.)
- ¿Su "marca" (el nombre de la empresa o el producto) es conocida en el mercado que trabaja?
¿Goza de una buena reputación?

2. ¿Quiénes son sus clientes, proveedores, socios?

- ¿Dónde se encuentran sus clientes? ¿Quiénes son sus mejores clientes y por qué? ¿Hay otras empresas o personas?
- ¿Por qué pierde clientes en la actualidad, por ejemplo, ¿por el precio, la falta de opciones de pago convenientes para los clientes, calidad o características del producto, atención al cliente después de efectuada la venta, costo o tiempo de entrega, falta de confiabilidad en algún aspecto de su empresa?
- ¿Quiénes son sus principales proveedores?
- ¿Quiénes son sus principales competidores?
- ¿Trabaja en forma conjunta con alguna otra empresa, asociados o aliados? Enumérelos.
- ¿Algunos de sus principales clientes o proveedores son organismos gubernamentales? Enumérelos.

3. ¿Cuáles son sus costos primarios, ingresos y activos?

- ¿Cuáles son sus costos primarios e ingresos en la actualidad? (Respuestas aproximadas, por categoría.)
- ¿Cuántos empleados tiene? (Respuesta aproximada)
- ¿Tiene capital para invertir o sabe dónde obtenerlo en caso que sea necesario?

4. ¿Qué piensa del futuro de su empresa?

- ¿Está interesado en el crecimiento de su empresa?
- De ser así, ¿cuáles son en su opinión los tres obstáculos más importantes que le impiden el crecimiento?
- ¿Le interesaría involucrarse en actividades internacionales, con proveedores o clientes?
- ¿Cree que los emigrantes de su zona podrían estar interesados en sus productos para consumo personal o regalos?
- ¿Consideraría la posibilidad de trabajar con otras empresas como socios o quizá distribuidores?

5. ¿Qué tecnologías usa en la actualidad o a qué tecnologías podría tener acceso?

- ¿Teléfono, fax, computadoras, Internet, teléfonos móviles?
- ¿Comparte (o compartiría) acceso con otros?

Si tiene acceso a Internet, compartido o no, ¿conoce el tipo de acceso?: por conexión telefónica (discado), satélite u otro. (Si no sabe esta información, omita esta pregunta.)

- Defina los procesos comerciales, adaptando y simplificando la presentación según los sectores de la pequeña y mediana empresa y el método de formación de capacidad que se utiliza. (Véase las columnas del proceso comercial, las 2 columnas de la izquierda, de la Figura 1, en el capítulo II anterior.) Uno también puede definir el proceso comercial desde la perspectiva del cliente, donde un cliente busca qué comprar, lo solicita, lo paga, y luego se lo entregan. La desventaja de este marco alternativo es que pasa por alto dónde una compañía también podría utilizar el comercio electrónico para mejorar la producción, comprar sus suministros, o corregir otros procesos internos importantes.
- Asegúrese de incluir preguntas, donde proceda, induciendo a las PYME a considerar nuevos rubros o extensiones de sus productos y servicios actuales (por ejemplo, servicios de transcripción, servicio de clientes a distancia).
- Haga la distinción entre comercio nacional e internacional.
- Incluya debates de modelos comerciales: cómo ganar dinero. Las técnicas de comercio electrónico a veces inducen a que el comercio encuentre nuevas formas de ganar dinero, por ejemplo, a través de suscripciones, servicios a honorarios u ofreciendo sus servicios a otros negocios, en lugar de ofrecerlos directamente a sus clientes tradicionales.

Esta es una sección crítica para enfocar a los participantes en los resultados de la empresa. Tome uno o más participantes como ejemplo, detalle sus procesos comerciales simplificados y luego examine sus respuestas sobre su Situación actual para ilustrar cómo pueden identificar oportunidades.

Incorpore un gran número de ejemplos de cómo otras empresas ha utilizado el comercio electrónico exitosamente, desde países desarrollados a países en desarrollo. Esto puede estimular a los participantes a pensar en forma más abierta. Aquí se presentan algunos ejemplos del mundo desarrollado que se pueden utilizar (hay muchos más). Estos ejemplos fueron extraídos de grandes empresas pero los puntos que se señalan con respecto a cómo cambian los negocios con las herramientas de comercio electrónico se relacionan directamente con empresas de todo tipo.

- Dell, una compañía de computadoras, sólo vende directamente a sus clientes a través de Internet, pero un competidor, Compaq ya tenía medios de distribución convencionales y tenía que calcular cómo estos distribuidores se verían afectados antes de comenzar a vender en la Red. Compaq decidió cambiar sus medios convencionales y también vender a través de Internet. Este fue un gran cambio en cómo realiza sus transacciones.
- Amazon.com es una famosa librería de Internet pero ahora utiliza su marca bien impuesta para vender mucho más que libros – y ahora obtiene una suma importante de sus ingresos no vendiendo libros sino *distribuyendo* su infraestructura subyacente a otras empresas (¡hasta a sus competidores!) que quieren vender a través de la Red.
- “Los gerentes de categoría en línea” están creciendo rápidamente en los EE.UU. Estos gerentes de distribución a terceros que se especializan en categorías de productos específicos. Le permiten a marcas conocidas (como Circuit City y ToysRUs) vender una línea de productos completa a través de su sitio sin tener que abastecerse de ellos directamente. ¡Tiene sentido! Este es un buen ejemplo de cómo las empresas pueden sacar un provecho óptimo de otras empresas.
- Fedex, una compañía de fletes y envíos, marcó la diferencia de sus servicios, ofreciendo servicios de localización de paquetes a través de la Red. Cuando eso se volvió en un producto básico, se volcaron a ofrecer servicios de distribución a otras compañías, permitiéndoles a estas compañías ofrecer directamente a sus clientes los servicios de localización de Fedex.
- ViaSebrae²⁶ es un sitio web en Brasil que ofrece una solución de comercio electrónico a la pequeña empresa allí. En realidad es una empresa conjunta de riesgo entre una unidad de la asociación de

²⁶ Consulte <http://www.digitaldividend.org/pdf/viasebrae.pdf>. Este análisis (en 2001) señala que ViaSebrae necesita ampliarse para volverse sostenible. Hasta 2002, el sitio aún funcionaba (www.viasebrae.com.br) de modo que quizás ha encontrado su meta sostenible.

pequeños y micro empresarios brasileños y una empresa de programas informáticos con fines de lucro.

Recursos útiles (véase capítulo VII): 24, 29 (en particular, la comercialización), 30.

4. Qué: Técnicas de comercio electrónicos a considerar

Pregunta: ¿Qué tecnologías subyacentes de técnicas de comercio electrónico están a mi alcance ya sea directamente o en forma compartida?

Esta área especializada brinda información sobre los tipos de tecnologías disponibles hoy para llevar a cabo el comercio electrónico según lo hemos definimos en este informe. La Figura 4 a continuación brinda una perspectiva general de este temario. Éste puede entregarse en variados niveles de detalle.

Figura 2: Técnicas de comercio electrónico y opciones tecnológicas subyacentes

Técnica de comercio electrónico	Acceso a Internet		Herramientas para el acceso		
	Lento	Medio a rápido	PC	Teléfono móvil	PDA (Asistente personal digital)
Correo electrónico: simple	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Correo electrónico: complejo (por ejemplo, documentos adjuntos)		Sí	Sí		Quizás
Grupos de noticias, tableros de avisos, sitios de charlas	Sí	Sí	Sí	Tal vez	Sí
Base de datos de información (actualizaciones únicas o simples de vez en cuando)	Sí	Sí	Sí	Tal vez, si se adapta	Tal vez, si se adapta
Aplicaciones de software (actualizaciones únicas o simples de vez en cuando)	Sí	Sí	Sí	Poco probable	Poco probable pero posible
Sitios de Internet (ubicación de literatura corporativa en línea, simple)	Sí	Sí	Sí	Tal vez, si se adapta	Tal vez
Aplicaciones basadas en Internet (por ejemplo, solicitud de productos, rastreo de envíos)		Sí	Sí	Tal vez, si se adapta	Tal vez
Voz por Internet (Voz por IP)		Sí	Sí	Tal vez	Tal vez

En este punto, el profesional de desarrollo también puede brindar la siguiente información.

- Definiciones de los términos básicos y quizás un glosario. Por lo menos se sugiere incluir definiciones para el comercio electrónico, B2B, B2C, G2B, comercio móvil. El mercado electrónico; tipos de compras (por ejemplo, pedido de catálogos con precios de contrato; subastas, licitaciones complejas); quizás algunos términos de convenio (pago).
- Una perspectiva general de qué tecnologías se encuentran disponibles para las PYME en su ubicación en particular: tipos, costos, puntos de acceso, plazo de entrega necesario para obtener la tecnología, soporte disponible, alcance del uso hoy. La Figura 4 debería adaptarse para mostrar

las técnicas que están razonablemente disponibles en el área de los participantes, y también los costos.

- La información sobre las aplicaciones del software de comercio electrónico y los proveedores de servicio que atienden los negocios locales. Incluir información básica sobre la opción de utilizar también opciones de software de fuente abierta. El software de fuente abierta tiene varias ventajas para las empresas de los países en desarrollo: sin cuota de licencia; código abierto de modo que muchos puedan aprender cómo modificarlo directamente, en lugar de tener que regresar al propietario del programa, y la oportunidad de compartir aplicaciones entre los usuarios, hasta entre los competidores.²⁷

Según el método que se haya utilizado para impartir estas materias, parte de esta sección puede incluir algunas demostraciones prácticas de las distintas técnicas, al menos de aquellas disponibles en la zona de los participantes. Es importante que los participantes se expongan, al menos en cierto modo, directamente a la tecnología en consideración.

Probablemente ésta sea la sección que requiera mayor grado de personalización de parte del profesional de desarrollo, debido a las oportunidades y limitaciones de la infraestructura local y las oportunidades específicas con las que cuente. Por ejemplo, algunas empresas están desarrollando formas de usar PDA (asistentes personales digitales) de bajo costo, que se conectan directamente a aplicaciones de programas que operan de forma remota a través de conexiones de Internet por satélite, y que se tasan en precio en función del volumen de datos.²⁸ Actualmente, se encuentra en la etapa piloto propuesta, en Kenia, pero demuestra la velocidad con la que cambian las opciones tecnológicas. Si los participantes pueden aprovechar tales pruebas piloto, es posible que experimenten posibilidades poco comunes de aprovechar las inversiones que otros han realizado en infraestructura.

Recursos útiles (véase capítulo VII): 12, 29 (foco en la comercialización). Consulte también la tecnología disponible por región de la sección 58 y todo proyecto que se pueda aprovechar en una región específica en las secciones 42 y 61.

5. Contexto: Sector, infraestructura, geografía, otros

¿Qué elementos de mi contexto afectan el modo en que puedo utilizar satisfactoriamente el comercio electrónico?

El contexto de proporcionar preparación electrónica a las pequeñas y medianas empresas se trató anteriormente en detalle en el capítulo III. El desarrollo profesional deberá revisar el contexto específico aplicable a los participantes de esta preparación y luego adaptar el contenido según corresponda. Por ejemplo, antes de proporcionar capacitación alguna, el profesional deberá determinar la situación de cualquier tipo de planes nacionales de comercio electrónico, cualquier iniciativa pertinente del sector privado y cualquier esfuerzo por cambiar los reglamentos o las leyes a fin de facilitar dicho comercio. Asimismo, el contenido de la capacitación se puede adaptar en función del objetivo de las industrias representadas por los alumnos y la disponibilidad de infraestructura técnica al alcance de éstos.

²⁷ Las Fuentes de información sobre programas de fuente abierta son <http://sourceforge.net/> y <http://www.apache.org/>. Existen muchas más. Dos compañías que cuentan con aplicaciones de comercio electrónico y administración de contenido en la Red con códigos de fuente abierta son eXtropia (<http://www.extropia.com/>) y Zope Corporation (<http://www.zope.com>).

²⁸ Véase la descripción del proyecto Village PDA propuesto en el sitio www.villagepda.com/kenya o www.villagepda.com.

Recursos útiles (véase capítulo VII): 2 (Tailandia), 3 (políticas nacionales para promover el comercio electrónico en general y específicamente para las PYME; Europa, pero ampliamente aplicable en los países en desarrollo), 4 (Indonesia), 7 (México), 8, 12 (América Latina, India, África, China), 24 (perfiles de preparación electrónica detallados de diversos países en desarrollo y otros), 25 (Filipinas), 26 (Senegal, Mali, Ghana), 27 (Egipto, Marruecos, Túnez), 28 (Uganda, Kenia, Etiopía), 32 (un buen ejemplo de una perspectiva seria del contexto del comercio electrónico de un país; Nepal).

6. El si y el cuándo: ¿Cómo determinar qué tiene sentido?

¿Cómo puedo calcular si los beneficios de utilizar el comercio electrónico superan los costos?

Éste es un paso fundamental en el tema de la iniciativa de preparación electrónica: ayudar a cada PYME a tomar la decisión de “seguir o detenerse” con la instauración del comercio electrónico. Por supuesto que se trata de una decisión empresarial en la que cada empresa tiene que evaluar los costos estimados y los riesgos y beneficios de su(s) idea(s) para usar dicho comercio. Las materias que aborda esta iniciativa sólo pueden orientar a la empresa sobre cómo tomar la decisión; formular las preguntas correctas; quizás ofrecer algunos ejemplos. La sofisticación del proceso de adopción de esta decisión puede variar considerablemente: desde un cálculo esbozado sobre un papel borrador, hasta una elaborada evaluación de diferentes escenarios en una hoja de cálculo.

Los resultados observados en esta sección representarán la decisión necesaria para seguir analizando cómo utilizar el comercio electrónico. Hasta que la PYME no desarrolle un plan más detallado (incluso si es sólo una lista más completa de pasos), no será posible tomar una decisión real de “seguir”.

A continuación se presentan algunas consideraciones importantes además del análisis financiero básico:

- ¿Es la diáspora del país de la empresa un beneficio potencial? ¿Cuáles son los posibles clientes para su producto o servicio?
- Ayude a recabar información sobre proveedores de servicios, socios, fuentes de capital que pudieran ayudar a la PYME (servicios técnicos o comerciales). Sugiera que la empresa considere a sus clientes clave como socios.
- Cuando calcule un aumento en los ingresos, tenga presente el valor que se ofrece a los clientes.
- Verifique que las PYME hayan considerado, con quién tratarán a nivel electrónico. ¿Están estos protagonistas en condiciones de participar? ¿Querrán participar? ¿Qué podría inducirlos a participar?
- Considere la marca: ¿Es la marca o reputación de la empresa un activo sólido como para utilizarla en el comercio electrónico? o, ¿es mejor que la empresa se presente de manera concatenada con la marca de un tercero?
- El comercio electrónico no es un proyecto con un inicio, un período medio y un final. Esto implica un cambio en el modo en que una PYME opera como empresa.
- Para estimar los riesgos, realice un intercambio de ideas sobre las consecuencias involuntarias (buenas o malas), las horas de funcionamiento, la respuesta de los clientes y proveedores y los factores técnicos.
- Analice tanto el lado de los costos (cómo reducirlos) como el de los ingresos para establecer los beneficios.
- ¿De qué modo se pueden interrelacionar las PYME para compartir una innovación en el comercio electrónico o un nuevo servicio? ¿Un acuerdo cooperativo? ¿Equipos o acceso compartidos a Internet?

- Muy importante: ¿cuáles son las prioridades de la PYME? ¿Es el momento oportuno de usar el comercio electrónico, aún cuando pudiera acarrear beneficios? Compruebe que cada PYME se pregunte: “¿Cómo puedo hacer uso más efectivamente de mi tiempo y mi dinero?”
- Al estimar los costos totales de la tecnología que se utilizará, recuerde incluir los costos iniciales, los costos vigentes (mantenimiento y reparación), las actualizaciones y el tiempo de puesta en marcha.

Recursos útiles (véase capítulo VII): 8 (algunos estudios de caso detallados acerca de las PYME en el comercio electrónico mundial).

7. Cómo: ¿Cuáles son los factores que contribuirán al éxito?

¿Cuáles son los factores que contribuirán al éxito?

Un autor resumió lo que significa para las PYME adoptar el comercio electrónico: “*Es difícil, y sí, es posible.*”²⁹ Éste es el momento en la iniciativa de preparación electrónica en la que las pequeñas y medianas empresas que queden (ya que muchas habrán optado por no seguir) desarrollan un plan concreto para el modo en que se adaptarán al comercio electrónico. Para esto, responderán preguntas que formarán parte de un “plan de negocio electrónico”.

- Breve enunciado de la idea (¿cuál será el valor agregado?).
- ¿Cómo se llevará a cabo? ¿qué proceso empresarial cambiará? ¿cómo se realizará el cambio?
- ¿Qué hay que desarrollar, adquirir o recibir de parte de los socios?
- ¿Cuánto costará? ¿Cómo se pagará?
- ¿Cuáles serán los ingresos? ¿Cuándo se harán efectivos?
- ¿Cuáles son los riesgos clave? ¿y cuáles son los factores fundamentales para lograr el éxito?

Resulta evidente que no todos los participantes de las iniciativas de preparación electrónica querrán, ni estarán en condiciones de preparar un plan de negocio electrónico detallado. Además, es posible que muchos de los cambios no meriten el esfuerzo (por ejemplo, si una PYME simplemente desea utilizar la Red para realizar más estudios de mercado). No obstante, es importante formular estas preguntas y que los participantes las analicen en la medida de lo posible.

A continuación se presentan algunos puntos en los que pueden pensar los participantes:

- El comercio electrónico cambiará la forma en la que los compradores y vendedores manejan las transacciones recíprocamente; el modo en que los clientes desean que se los apoye, durante el proceso de compra o después. No pase por alto los cambios sobre respaldo al cliente.
- Cuando los procesos comerciales cambian, los empleados deben recibir capacitación. Reserve tiempo para este tipo de “adaptaciones”.
- Recuerde incluir una capacitación cruzada para que cada PYME no dependa en exceso de que un determinado empleado comprenda los nuevos procesos o la nueva tecnología.
- Introduzca los cambios gradualmente, en la medida de lo posible. Por ejemplo, muchos clientes pueden pagar como solían hacerlo incluso si realizan su pedido por vía electrónica.
- Descubra cuáles son las inquietudes que guardan sus clientes en cuanto a seguridad y trátelas.

²⁹ p. 129, da Costa, Eduardo, *Global E-Commerce Strategies for Small Businesses*, The MIT Press, Cambridge, MA, EE.UU., 2001.

Recursos útiles (véase el capítulo VII): 8 y cualquier libro básico sobre la elaboración de un plan comercial.

8. ¿Funciona? Supervisión de los resultados

¿Cómo se pueden supervisar los resultados para comprobar si se logran los beneficios previstos?

Muchas veces una empresa adopta la técnica más simple de comercio electrónico y termina malgastando recursos preciosos sin obtener ganancias. Las PYME no pueden permitirse ese lujo, en especial en los países en desarrollo. En consecuencia, la iniciativa de preparación electrónica debe garantizar que la PYME que adopte cualquier iniciativa de comercio electrónico cuente con un plan que permita controlar si está logrando los resultados esperados. Los resultados se pueden controlar con regularidad, llevando a cabo medidas muy sencillas. Si no se obtienen beneficios, la PYME debe cambiar los procesos, actuar. A continuación se presentan algunos ejemplos de medidas que puede tomar una empresa para evaluar los resultados esperados:

- Aumento del ingreso por empleado
- Aumento de la satisfacción del cliente
- Reducción del inventario
- Aumento de las ventas por vendedor
- Aumento en la participación de mercado
- Aumento en la rentabilidad

9. Plan de acción

¿Cuál es el mejor plan de acción para lograr resultados?

Cada PYME que escoja la iniciativa de comercio electrónico necesita un plan de acción, además del plan de negocio electrónico que se expuso anteriormente. Este plan de acción abarcará: quién hace qué, en qué plazo, a qué costo; las dependencias entre las tareas y los resultados esperados. Al igual que en el caso del plan de negocio electrónico, éste puede adoptar diversas formas: muy simple o complejo en función de la magnitud de la iniciativa y del grado de sofisticación de la PYME. Toda iniciativa de preparación electrónica, independientemente del método elegido, debe ofrecer a los participantes información acerca de dónde obtener ayuda a medida que avancen en el proceso. Sería ideal que además se incluyera un seguimiento regular de los participantes, en especial de los que hayan escogido seguir adelante con una iniciativa de comercio electrónico. El seguimiento puede incluir la revisión de los resultados y el plan de acción, los cambios que se hubieran introducido en el plan y alternativas para aumentar las ganancias (o para saber cuándo detenerse).

V. Estrategias alternativas de servicios

Evaluación de las necesidades de capacitación

Antes de diseñar un plan de preparación electrónica, el profesional en el ámbito de desarrollo deberá realizar una evaluación de las necesidades de capacitación, sea a través de un medio formal o informal. Una evaluación de necesidades define la brecha entre lo que sabe el público beneficiario y lo que necesitan saber. Esto ayudará al profesional a realizar lo siguiente:

- Identificar el público beneficiario, y sus características en cuanto a sectores, tamaño y sofisticación.
- Entender los conocimientos, el uso actual y el nivel de competencias de dicho público con respecto a la tecnología, el comercio electrónico y aspectos de la gestión comercial general.
- Definir los temas específicos para el contenido.
- Determinar las metas mensurables de la iniciativa de capacitación.
- Tome en consideración el contexto de carácter técnico, legal y regulatorio. Por ejemplo, entienda qué tecnologías están a su alcance en la zona de capacitación y cuál es el costo. Reúna ejemplos de éxitos (o fracasos) de los cuales pueda aprender.

Existen un gran número de técnicas que se pueden aplicar para realizar una evaluación de necesidades. Obviamente, tendrá que reunir información básica sobre el contexto para las iniciativas de preparación electrónica. Dentro de las técnicas que adicionalmente pueden ser útiles se encuentran:

- Uso de una encuesta o una muestra del público beneficiario con preguntas bien estructuradas. Esto se puede llevar a cabo por escrito u oralmente, quizá como parte de otras actividades que se realicen con las PYME.
- Realizar algunos grupos de estudio o entrevistas de grupos, con una muestra de las pequeñas y medianas empresas en distintas áreas. Vale la pena realizar esto hasta que uno ya tenga en mente algún diseño específico para la iniciativa en cuestión.
- Entrevistar a pequeñas y medianas empresas individualmente, en todos los niveles de habilidad y/o sectores.
- Entrevistar a empresas de rubros similares y asociaciones profesionales.

Una vez que la iniciativa de preparación electrónica se encuentra en marcha, es importante regresar de manera periódica al proceso de la evaluación de las necesidades, para cerciorarse de que se están cumpliendo las metas y que se realice cualquier ajuste en la iniciativa si es necesario.

Consideraciones respecto de las estrategias para impartir la iniciativa

Una iniciativa de preparación electrónica para las PYME puede ofrecerse a través de métodos o técnicas combinados. Dado el contexto de la capacitación, sería mejor seleccionar un método que incluya intervalos entre las sesiones (de días, o semanas si es necesario), de modo que los participantes puedan hacer sus “labores” y continúen sus tareas habituales de seguimiento con los participantes que hayan decidido proceder con un plan de comercio electrónico. A continuación ilustramos algunas técnicas que pueden considerarse para usar y combinar. Las que están marcadas con un asterisco (*) son aquellas que los países europeos consideran como prácticas óptimas al avanzar a las PYME al comercio electrónico.³⁰

- Entorno tradicional en el aula
- Sesiones de aprendizaje en la Red, utilizando programas educativos adaptados a conexiones de Internet más lentas.

³⁰ Véase referencia 3 en el capítulo VII de este documento.

- Programas de radio (Esto ha resultado un éxito en Nepal para la enseñanza de competencias básica en la computadora.³¹)
- Elaborar a partir de un curso para las empresas sobre espíritu empresarial (la adaptación al comercio electrónico requerirá sólidas habilidades empresariales).
- Incorporar sesiones técnicas opcionales que se imparten asociaciones técnicas o instituciones de formación.
- Listas de correo electrónico que permitan que las PYME se entreguen un apoyo incondicional unas a otras.
- Mentorías. Busque formas de explotar los programas de capacitación que ofrecen otras organizaciones, como la Iniciativa Comercial para la Tecnología y la Sociedad de África (BITS por sus siglas en inglés) del World Economic Forum. BITS ofrece la posibilidad a empresarios africanos de convertirse en mentores (en particular las mujeres que se inician con una empresa de tecnología).³²
- Ofrecer servicios de correo electrónico para responder preguntas a participantes antiguos (y futuros). SCORE los ofrece en los EE.UU.) Los empresarios generalmente usan estos servicios en los EE.UU. para apoyarse recíprocamente a medida que comienzan sus empresas.
- Boletines electrónicos que se distribuyen por correo electrónico y medio impreso.
- Establecer un mercado para “lanzar” la pequeña y mediana empresa al comercio electrónico puede tener bastante sentido si forma parte de una iniciativa de preparación electrónica.*³³
- Grabar algunas de las sesiones de capacitación en CD y distribuirlas a aquellos que no puedan asistir a las sesiones.
- Establecer un sitio web para la iniciativa de capacitación en preparación electrónica, para poder atraer a participantes, ofrecer enlaces útiles, artículos, noticias de negocio electrónico, distinto temas de discusión todos los meses; ejemplos de caso de prácticas óptimas, información sobre la capacitación que hay disponible.* (Como ejemplo, véase el sitio de Austria: www.ecaustria.at.) o bien forme su propio sitio web que se centre en el comercio electrónico dentro de un rubro en particular de interés para su área.
- Ofrecer a las PYME un instrumento de autodiagnóstico que esté basado en la pregunta sobre “Situación actual” que estudiamos en el capítulo IV.*
- Desarrollar paquetes pedagógicos para comenzar que puedan complementar las sesiones de capacitación. (Noruega ofrece este beneficio a las PYME). Estos podrían adaptarse a las industrias específicas o a las áreas geográficas de las empresas.* También serían especialmente útiles para los temas de las áreas 3 (qué procesos comerciales a los que se quiere llegar) 4 (qué técnicas comerciales utilizar), 6 (equilibrando los beneficios en función de los costos), 7 (plan de negocio electrónico) y 9 (plan de acción) en el capítulo IV.
- Establecer un programa de premios de comercio electrónico que reconozca las PYME más innovadoras.*
- Usar a voluntarios técnicos. Aproveche a los voluntarios técnicos para ayuda continua o apoyo en otras sesiones de capacitación. Por ejemplo, Geekcorps (www.geekcorps.org) brinda voluntarios técnicos para que ayuden con proyectos que actualmente se están realizando en Ghana, Libano, Bulgaria y Armenia. También existen otras fuentes de voluntarios técnicos que se pueden usar. Véase números 77-82 en el capítulo VII de este documento.

³¹ Upadhaya, Gaurab Raj, “Marrying Radio with the Internet in Nepal,” Beneficiario del premio de historias de TIC de InfoDev, 13 de abril de 1992 http://www.iicd.org/base/story_read?id=4899

³² <http://www.africatechforum.com/projects.html#BITS> A partir de julio de 2002, el programa BITS ya no estaba recibiendo solicitudes, pero es posible que vuelvan a abrir sus concursos en el futuro.

³³ El profesional de desarrollo debe usar cautela antes de recomendar el desarrollo o uso de un mercado electrónico (e-marketplace), asegurándose antes de que los beneficios esperados puedan realizarse. Muchos no dan frutos como lo esperan sus usuarios. Véase Paré, 2002 (número 31 en el capítulo VII de este documento).

- Establezca un centro de competencias (o consultas) sobre comercio electrónico, para demostrar las técnicas y responde cualquier preguntas que puedan tener las empresas.*
- Elaborar folletos y panfletos que complementen los métodos de otros cursos de capacitación.*
- Trabajar con incubadoras empresariales o ayudar en su establecimiento, para que las PYME puedan escoger entre comenzar una nueva empresa o considerablemente volver a crear su empresa actual.

Al establecer su técnica, intente realizar lo siguiente:

- Aproveche las alianzas con el sector privado (tienen los conocimientos prácticos), con las asociaciones comerciales, las instituciones de educación, las escuelas vocacionales o cualquier otro organismo relacionado con las PYME.
- Reúnase y trabaje con asociaciones de mujeres profesionales, u otras agencias que tengan a mujeres como propietarias o miembros.
- Ofrezca apoyo a varias técnicas innovadoras para la capacitación en preparación electrónica que realizan distintas organizaciones y luego facilite la repetición de algunos cursos en otras áreas técnicas.*
- Haga uso de iniciativas actuales para capacitar y apoyar a las pequeñas y medianas (y micro) empresas.

USAID ya entrega respaldo a muchos esfuerzos que pueden ampliarse en torno a las oportunidades en el comercio electrónico. Por ejemplo, USAID apoya (o ha apoyado) el proyecto AERA de Tailandia que ofrece talleres sobre finanzas a las pequeñas y medianas empresas. También hay programas similares en Albania, Rumania, Guinea, Macedonia, Eritrea, Montenegro, Jordania (entre muchas otras) que reciben el apoyo de USAID. De igual forma, algunas de las iniciativas que apoya dicho organismo y que tratan el aspecto de las finanzas microempresariales pueden constituir buenos candidatos para aprovechar una iniciativa de preparación para el comercio electrónico.

- Ayude a los programas a ser más independientes con respecto a su autosuficiencia financiera, siempre y cuando sea posible.

VI. Consejos para el éxito

Este capítulo incluye varios consejos que pueden considerarse cuando se diseñe y se lleve a cabo una iniciativa de preparación electrónica para la pequeña y mediana empresa de los países en desarrollo.

En relación con el método de capacitación

- Asegúrese de entender cuáles son los esfuerzos que ya se están realizando en materia de desarrollo empresarial en el área beneficiaria y que esté auspiciado por USAID u otras organizaciones. Existen numerosos ejemplos de objetivos estratégicos en todas las regiones de USAID que se relacionan con la promoción del crecimiento económico que incluye componentes de capacitación relacionada con las PYME y con servicios de asesoría comercial. Por ejemplo, los fondos de USAID de una Actividad de Promoción Empresarial de Croacia (Croatian Enterprise Promotion Activity) ya han realizado varias tareas relacionadas con su apoyo al crecimiento de la pequeña y mediana empresa. Muchos de los recursos que aparecen en el capítulo VII ofrecen un gran número de ejemplos concretos de sitios reales de comercio electrónico que se están construyendo en los países en desarrollo. (Véase, por ejemplo, el recurso 35 en el capítulo VII.)
- Haga uso de los esfuerzos públicos o privados a nivel local, regional y nacional para capacitar a las PYME en prácticas óptimas, y en lo posible, prepararlas para el comercio electrónico específicamente. Por ejemplo, en el África, la organización de Tecnología de la Información para las Empresas Africanas o it@ab (Information Technology for African Business <http://www.it-ab.net/>) es un esfuerzo por coordinar la capacitación de TI para el desarrollo comercial en el sur de África.
- Aconsejamos firmemente el uso de normas, generales o públicas, para las transacciones electrónicas, seguridad, otros aspectos del comercio electrónico. Eso aumentará las posibilidades de que la aplicación funcione interoperativamente con otras aplicaciones de web, de las cuales son propietarios los socios actuales o futuros, o los servicios de terceros que puedan ser útiles (por ejemplo, para el pago)
- Si la iniciativa de preparación electrónica tiene un sitio web, asegúrese de que tenga otros sitios que usen las PYME y ofrezca enlaces a ellos.
- Es aconsejable la capacitación en “trozos” de partes absorbibles, una serie de módulos o sesiones con tono distinto. Por ejemplo, la primera sesión puede ser una visión general de las posibilidades, luego la rama que las transfiera a aspectos más específicos y más tarde, las sesiones se pueden adaptar según tema, nivel de experiencia y sector.
- Esté atento a fundamentar sus conocimientos en instituciones ya existentes que son ambivalentes, no cuentan con espíritu innovador, e incluso no ofrecen incentivos algunos para ver crecer el comercio electrónico.
- Utilice la Red, o lo que pueda usar como tecnología en su área, como parte de su método de capacitación. Ofrezca muchísimos ejemplos.
- No reinvente la rueda: es decir no repita lo que ha está hecho. Ruego, pida prestado y adapte. Utilice una lista de recursos que muestra en el capítulo VII y recursos de USAID.
- Incorpore un apoyo continuo a esta práctica. Las pequeñas y medianas empresas necesitarán un apoyo continuo y pueden sentirse bien al tener la oportunidad de ayudarse mutuamente a medida que avanzan en un entorno de apoyo colegial.
- Asegúrese de recibir opiniones y comentario todo el tiempo de los participantes que haya capacitado de las PYME y de la comunidad.
- Asegúrese de que hay una capacitación técnica complementaria para aquellos que la necesiten o la deseen.
- Otras personas ofrecerán respaldo a las PYME; asegúrese de sacar partido de esta ayuda y agradezca estos esfuerzos.

- Las pequeñas y medianas empresas valoran los consejos independientes de manera que asegúrese de proporcionarlos. Tenga cuidado con aquellos que las alianzas o afiliaciones puedan introducir a la iniciativa.
- En la medida de lo posible, desarrolle una técnica y método sostenibles. Esto será más factible si aprovecha a las organizaciones de apoyo ya existentes.
- Comparta las prácticas óptimas con otras misiones de USAID. (Esté al día sobre nuevos documentos de USAID acerca del tema en materia de la oficina de información y publicaciones (Development Experience Clearinghouse). Visite el sitio en www.dec.org y coloque sus propios documentos de manera oportuna).

En relación con las materias y el plan de estudios de la capacitación

- Incluya diversos ejemplos concretos y variados del comercio electrónico (éxitos, y en lo posible, fracasos o empresas que no han logrado aún el éxito), en particular, mostrando las distintas partes de cómo abordar el proceso comercial, los distintos tipos de tecnología que se usa, formas innovadoras de superar las restricciones. Demuestre las técnicas mismas del comercio electrónico real.
- Reconozca los límites, muéstrele a otras personas cómo los ha superados.
- No sea demasiado simplista (y optimista): el comercio electrónico es pocas veces una tarea sencilla y fácil de hacer. Una empresa simplemente no puede encontrar más clientes usando Internet. La Internet se abre a muchísimas oportunidades, y nuevos competidores, y hace que sea fácil que los clientes encuentren nuevos proveedores. El optimismo infundado sólo acarreará una desilusión precipitada. Se requerirá de empresas de países en desarrollo que tengan una firme voluntad y espíritu empresarial para tomar ventaja total de lo que puede ofrecerles el comercio electrónico.
- Presente ejemplos para sus participantes de casos en países desarrollados y en desarrollo. Muchas de las PYME podrán innovar a partir de esos ejemplos, realizando conexiones y avanzando a ideas y conceptos nuevos que funcionarán dentro de su contexto.
- Adapte el respaldo de las diferencias regionales y sectoriales y recuerde que las empresas pueden ser diversas incluso dentro de un mismo sector o región.
- Tenga presente que el acceso a la tecnología (y el costo de ésta) para fines de comercio electrónico fluctuará considerablemente dentro de cada país. Esto tiene dos implicancias: las oportunidades de uso también variarán bastante y las iniciativas de preparación electrónica deben adaptarse para que aborden estas grandes diferencias.
- Las PYME que aguardan capacitación probablemente tendrán un entendimiento que variará considerablemente incluso en el uso de la tecnología para el comercio electrónico. Está preparado para adaptar su plan de estudios a cada nivel.³⁴
- No ponga demasiado énfasis en la tecnología. Céntrese en su meta empresarial, por ejemplo “encontrar nuevos clientes” y no “aprender a usar Internet”. Asimismo, destaque el espíritu empresarial y las prácticas comerciales sólidas.
- Ayude a los instructores a evitar la tendencia de hacerlo todo ellos mismos. Aproveche de usar los programas que se ofrezcan gratuitamente, tome ventaja de los conocimientos que se aportan. También evite “saturarse de tecnología”. Planifique estratificar su curso para agregar más tecnología cuando sienta que realmente puede ser aprovechada.
- No intente cubrir los conocimientos prácticos de la computadora e Internet más allá de la visión general del uso y algunos ejemplos prácticos. Remítalos a otros cursos que se encuentran a su alcance o que tengan un módulo separado sobre computadoras o conocimientos de telecomunicaciones.

³⁴ Véase capítulo VII, Heeks, *Information and Communication Technology, A Handbook for Entrepreneurs in Developing Countries*. Ofrece un buen ejemplo de cómo adaptar la capacitación a diferentes niveles.

- No haga demasiado hincapié en el sistema empresa a cliente (B2C) o el aspecto de las ventas del comercio electrónico. Busque formas de usar las tecnologías de la comunicación en todos los procesos comerciales.
- Do deje de recalcar la importancia de la fuerte participación y el interés de los grupos directivos de la empresa.
- Los pagos no deben incluirse en un método para la pequeña y mediana empresa. La mayoría de los países en desarrollo aún manejan los pedidos en línea y los pagos de manera tradicional³⁵. Este es el caso de muchas de las transacciones de B2B de los países en desarrollo. En todo caso, los trámites bancarios electrónicos están en permanente aumento, de modo que vale la pena supervisar el movimiento y ver qué bancos de su región ofrecen este tipo de servicios y puedan participar en la capacitación de las pequeñas y medianas empresas, describiendo los servicios que pueden ofrecer.³⁶
- Los cambios de los procesos comerciales serán por lo menos tan importantes como la adopción de la tecnología necesaria.
- Piense en ofrecer una sesión complementaria sólo para aquellas empresas pequeñas y medianas que estén interesadas en las aplicaciones de programas para el comercio electrónico y las opciones de programas de fuente abierta. Esto tal vez sea demasiado detallado para muchos de los participantes.
- Destaque la importancia de que las pequeñas y medianas empresas debieran estar atentas a resultados no provocados (buenos y malos) y abordarlos de manera apropiada, tomando ventaja de aquellos que son positivo y reduciendo los negativos.

³⁵ Secretaría de la UNCTAD, *E-Commerce and Development Report 2001*, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, Naciones Unidas, Nueva York y Ginebra, 2001 (versión de Internet). Disponible en formato electrónico en http://www.unctad.org/ecommerce/docs/edr01_en/edr01_en.pdf

³⁶ Una encuesta reciente indicó que las transacciones bancarias en línea están progresando en la India con un millón de banqueros activos en línea ("Indian Net Users Embrace Online Banking," *Times of India*, 16 de julio de 2002. http://www.nua.ie/surveys/?f=VS&art_id=905358174&rel=true) y en Colombia, 7 por ciento de todos los depósitos y pagos se realizan en línea (primer semestre de 2002) lo que representa un aumento de 3 por ciento en la primera mitad de 2001. ("Online Banking Transactions Up in Colombia," *Business News America*, 12 de julio de 2002.) http://www.nua.ie/surveys/index.cgi?f=VS&art_id=905358162&rel=true

VII. Recursos útiles

Documentos de consulta de preparación para las iniciativas de capacitación del comercio electrónico

Los recursos que se indican a continuación incluyen algunos ejemplos de materiales de capacitación para la pequeña y mediana empresa, como también material de consults sobre el tema de estas empresas y el comercio electrónico.

1. *Annual Report, Information for Development Program*, Departamento de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones Mundiales, Técnico dTechnologies Department, El Banco Mundial, Washington, DC, EE.UU., 2001. Incluye una visión completa de las evaluaciones de preparación electrónica de los países en desarrollo; describe los distintos métodos para las evaluaciones y entrega referencias a fuentes que las realizan.
2. Asia Foundation, *SMEs and E-Commerce*, 2002. (Comercio electrónico en Tailandia) <http://www.asiafoundation.org/pdf/SME-e-commerce1-thailand.pdf>
3. *Benchmarking National and Regional E-Business Policies for SMEs, Final Report of the "E-business Policy Group*, Enterprise Directorate General, Comisión Europea, Bruselas, junio de 2002. Ofrece numerosos ejemplos (y prácticas óptimas) de Europa, capacitación e iniciativas de premios para las pequeñas y medianas empresas auspiciados por el gobierno. <http://europa.eu.int/comm/enterprise/ict/policy/benchmarking/final-report.pdf>
4. CastleAsia, *SMEs and E-Commerce*, Prepared for the Asia Foundation, enero de 2002. <http://www.asiafoundation.org/pdf/ID-SME-ecommerce-study-6-02.pdf> (El comercio electrónico en Indonesia)
5. Claessens, Stijn, T. Glaessner y D. Klingebiel, *E-Finance in Emerging Markets: Is Leapfrogging Possible*, Documento N.º 7 de Discusión del Sector Financiero, El Banco Mundial, junio de 2001.
6. *Creating a Development Dynamic, Final Report of the Digital Opportunity Initiative*, auspiciado por una alianza público-privada entre Accenture, Markle Foundation, UNDP, julio de 2001.
7. Curry, James, O. Contreras y M. Kenney, *The Internet and E-commerce Development in Mexico, BRIE Working Paper 144*, Berkeley Roundtable on the International Economy (BRIE), Berkeley, California, enero de 2002. <http://brie.berkeley.edu/~briewww/pubs/wp/wp144.pdf> Contiene un análisis cabal y excelente del comercio electrónico.
8. da Costa, Eduardo, *Global E-Commerce Strategies for Small Businesses*, The MIT Press, Cambridge, MA, EE.UU., 2001. Ofrece muchísimas estadísticas (y fuentes respectivas) con respecto al uso del comercio electrónico. Se centra en los retos y oportunidades del comercio electrónico internacional.
9. Duncombe, Richard y R. Heeks, *Enterprise Development and Information and Communication Technologies in Developing Countries: Supporting "ICT-Flyers"*, IDPM, Universidad de Manchester, Manchester, Reino Unido, 2001. <http://idpm.man.ac.uk/idpm/ictflyer.html>
10. *E-Commerce: Accelerator for Development*, IDC Policy Brief, ejemplar N.º 14, Institute for Development Studies, Universidad de Sussex, Brighton, Reino Unido, septiembre de 2001. <http://www.ids.ac.uk/ids/bookshop/briefs/brief14.html>
11. *The Economic and Social Impact of Electronic Commerce, Preliminary Findings and Research Agenda*, Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, Paris, 1999. <http://oecdpublications.gfi-nb.com/cgi-bin/OECDBookShop.storefront/EN/catalog/BO-1-13-xx>
12. *E-Commerce at the Grass Roots, Implications of a Wired Citizenry in Developing Nations*, preparado para el Consejo Nacional de Inteligencia, Booz-Allen & Hamilton, Virginia, 2000.
13. *Electronic Commerce: Small Business Participation in Selected On-line Procurement Programs, Report to the Ranking Minority Member, Committee on Small Business and Entrepreneurship, US Senate*, US Oficina de Contabilidad Fiscal, Washington, DC, octubre de 2001.
14. Enos, Lori, "What Small Biz Gets from the web," *E-Commerce Times*, 21 de septiembre de 2001. <http://www.ecommercetimes.com/perl/story/13551.html>

15. Greenfield, Paul and J. Colton, APEC *e-Business: What Do Users Need?* Preparado para la Oficina Nacional Australiana para la Economía de la Información, versión 1.0, Canberra, Australia, septiembre de 2001.
http://www.noie.gov.au/Projects/international/APEC/CSIRO_report/exec_sum.htm
16. Heeks, Richard and R. Duncombe, *Information Technology and Small Enterprise, A Handbook for Enterprise Support Agencies in Developing Countries*, versión 1, IDPM, Universidad de Manchester Manchester, Reino Unido, 2001. <http://idpm.man.ac.uk/idpm/esahbk.htm>
17. Hafkin, Nancy and N. Taggart, *Gender, Information Technology, and Developing Countries: An Analytic Study*, para la Oficina de la Mujer en el Desarrollo de USAID, junio de 2001.
<http://www.usaid.gov/wid/pubs/it01.htm>
18. Heeks, Richard and R. Duncombe, *Information Technology and Communication Technology, A Handbook for Entrepreneurs in Developing Countries*, versión 1, IDPM, Universidad de Manchester, Manchester, Reino Unido, 2001. <http://idpm.man.ac.uk/idpm/enthbk.pdf> Ejemplo de un manual bueno y básico para la pequeña y mediana empresa de países en desarrollo con adaptaciones para el nivel de tecnología que las empresas ya usan.
19. Heeks, Richard y R. Duncombe, *Information Technology and Small Enterprise and Small Enterprise in Africa, Lessons from Botswana, Summary Final Report*, IDPM, Universidad de Manchester, Reino Unido, enero de 2001. <http://idpm.man.ac.uk/idpm/ictsmesfr.pdf>
20. *Helping SMES to "Go Digital,"* Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Commission of the European Communities, Bruselas, Bélgica, 13.3.2002, COM (2001) 136 final. Disponible en formato electrónico: http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2001/com2001_0136en01.pdf
21. Hilbert, Martin R., *Latin America on its Path into the Digital Age: Where are We?* Division of Production, Productivity and Management, Comisión Económica para América Latina y El Caribe de la Naciones Unidas, ECLAC, junio de 2001.
<http://www.eclac.cl/publicaciones/DesarrolloProductivo/5/LCL1555P/Lcl1555.pdf>
22. Humphrey, John, *Business-to-business e-commerce and access to global markets: exclusive or inclusive outcomes?* Institute of Development Studies, Final Draft, enero de 2002.
<http://www.gapresearch.org/production/jh%20b2b%20gvc%20final.pdf>
23. *Internet Access Technologies for SME*, Industry Canada, marzo 2002. Explica las tecnologías de acceso a Internet, pero por supuesto, no todas están disponibles en los países en desarrollo. Documento en la Red. http://e-com.ic.gc.ca/english/research/rep/iat_sme_report.html
24. Kirkman, Geoffrey, P. K. Cornelius, J. D. Sachs, K. Schwab, *The Global Information Technology Report: Readiness for the Networked World*, World Economic Forum, Nueva York, 2002. Algunas secciones se encuentran en formato electrónico:
http://www.cid.harvard.edu/cr/gitr_030202.html
25. Lallana, Emmanuel C., P. Pascual, Z R. Andam, *SMEs and e-Commerce in Three Philippine Cities*, prepared for the Asia Foundation, abril de 2002.
<http://www.asiafoundation.org/pdf/SMEs%20&%20eCommerce%20Philippines-7-02.pdf>
26. mC? *The ECA/IDRC Pan-African Initiative on e-Commerce*. Prepared by Mullin Consulting Ltd, April 2001. Telecenters emphasized. Resume iniciativas y obstáculos específicos de comercio electrónico, por país (sólo Senegal, Mali, Ghana).
27. mC? *The ECA/IDRC Pan-African Initiative on e-Commerce, Regional Report on East Africa*. Prepared by Mullin Consulting Ltd, abril de 2001. Resume iniciativas y obstáculos específicos de comercio electrónico, por país (Egipto, Túnez, Marruecos).
28. mC? *The ECA/IDRC Pan-African Initiative on e-Commerce, Regional Report on West Africa*. Prepared by Mullin Consulting Ltd, abril de 2001. Se destacan los telecentros. Resume iniciativas y obstáculos específicos de comercio electrónico, por país (Uganda, Kenia, Etiopía).
29. Monnier, Philippe D., *Cybermarketing A Guide for Managers in Developing Countries*, Technical Paper, International Trade Center, UNCTAD/WTO, septiembre de 1999. Ofrece una información mucho más concreta que puede ayudar a los instructores en el tema de la

- comercialización electrónica. Se organizó como un curso que puede concentrarse en el tema. Incluye enlaces a buenos ejemplos de comercialización electrónica, matrices que comparan las tecnologías, y mucho más para ayudar al profesional del desarrollo.
30. Osterwalder, Alexander, M. Rossi, M. Dong, *The Business Model Handbook for Developing Countries*, Ecole des HEC, University of Lausanne, Switzerland (sin fecha).
<http://inforge.unil.ch/aosterwa/Documents/InternetInEmergingMarkets/Publications/BMH4DC.pdf>
 31. Paré, Daniel J., "B2B E-commerce Services and Developing Countries: Disentangling Myth from Reality," Preparado para Association of Internet Researchers (AoIR) International Conference, Internet Research 3.0: Net/Work/Theory, Maastricht, Holanda, octubre 13-16, 2002.
<http://www.gapresearch.org/production/DraftAOIR3.pdf>
 32. Press, Larry, S. Goodman, T. Kelly and M. Minges, "Electronic Commerce in Nepal," *e-OTI: OnTheInternet*, marzo/abril de 2001. <http://www.isoc.org/oti/articles/0401/press.html>
 33. Rao, Madanmohan, "IP Telephony to Have a Dramatic Impact on Asian Voice, Data Communications Markets," *e-OTI: OnTheInternet*, mayo/junio de 2001.
<http://www.isoc.org/oti/printversions/0601rao3.html>
 34. *Roundtable 3: Realizing the Potential of Electronic Commerce for SMEs in the Global Economy*, Issues Paper, Bolonia 2000 SME Conference Business Symposium, 2000.
 35. *SME Retailing on the Internet*, Industry Canada, Ottawa, Canadá, 2002. Se escribió para PYME canadienses pero incluye información útil sobre materiales de capacitación para las PYME de países en desarrollo, incluida una presentación con enlaces a sitios ejemplares y un cuestionario que permite analizar el potencial de ventas. Documento en la Red.
<http://strategis.ic.gc.ca/SSG/ir01688e.html>
 36. Tetelman, Mike, *Foundations of Electronic Commerce for Development, A Model for Development Professionals*, Academy for Educational Development, (próximo).
 37. Tigre, Paulo Bastos and D. O'Connor, *Policies and Institutions for E-Commerce Readiness: What Can Developing Countries Learn from OECD Experience?* Technical Papers No. 189, OECD Development Centre, CD/DOC(2002)01, abril de 2002. Disponible en formato electrónico en:
<http://www.oecd.org/pdf/M00028000/M00028358.pdf>
 38. Secretaría de la UNCTAD, *E-Commerce and Development Report 2001*, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, Naciones Unidas, Nueva York y Ginebra, 2001 (versión en Internet). Disponible en formato electrónico en:
http://www.unctad.org/ecommerce/docs/edr01_en/edr01_en.pdf

Sitios web útiles

39. Cooperación Económica del Asia y del Pacífico (APEC) Electronic Commerce Steering Group. Especialmente útil para profesionales de la región del Asia y del Pacífico que se desempeñan en el ámbito del desarrollo que desean mantenerse al día sobre temas y acontecimientos relacionados con el comercio electrónico.
<http://www.ita.doc.gov/td/industry/otea/ecommerce/apec/>
40. BIZPRO, sitio web del proyecto de desarrollo económico auspiciado por USAID con enlaces útiles relacionados con la capacitación de PYME (incluso basado en la Red).
<http://www.bizpro.org.ua>
41. Bridges.org. Infomes, análisis; materiales de capacitación y guías; estadísticas.
<http://www.bridges.org/resources/reports.html> Incluye recursos de consulta en línea para la capacitación en TIC: <http://www.bridges.org/techguide/resources.html>
42. Portal del Desarrollo (Banco Mundial) Temas y discusiones. Para una serie de documentos (incluidos un gran número de ejemplos) sobre las TIC y el desarrollo; el comercio electrónico y el desarrollo, el comercio electrónico y el artes y artesanía; entre otros.
<http://www.developmentgateway.org/all-topics>
43. Dividendo Digital. Un sitio que ofrece ejemplos innovadores de PYME que usan técnicas de negocio electrónico. También ofrece un centro de información para reunir a inversionista y

- auspiciadores con posibles proyectos. También ofrece una página de enlaces útiles a docenas de sitios de comercio electrónico en países en desarrollo. <http://www.digitaldividend.org/>
44. Digital Opportunity Channel. Fuente de historias de éxito, noticias relatadas sobre el comercio electrónico y las TIC para el desarrollo. <http://www.digitalopportunity.org/>
 45. E-Business awareness campaign for SME's of the European Commission. <http://europa.eu.int/comm/enterprise/ict/policy/godigital.htm>
 46. e-Marketplace Services. Lleno de artículos, informes, estudios de casos. Se centra en ayudar a las PYME a comprender y utilizar los mercados. <http://www.emarketservices.com/>
 47. EMPREC, Programa de la UNCTAD para promover la sostenibilidad de la pequeña y mediana empresa. Este programa ofrece a estas empresas una capacitación comercial general y cuenta con una capacidad para usar el sistema Electronic Trade Opportunity. <http://www.empretec.net/>
 48. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) centro de información con documentos relacionado al uso de las TIC para el desarrollo agrícola. <http://www.fao.org/waicent/search/default.asp>
 49. HP (Hewlett-Packard) e-Inclusion Program. Este programa ofrece ejemplos de usos innovadores de TIC de parte de las empresas (y otras organizaciones). Buena fuente de ejemplos para capacitación. <http://www.hp.com/e-inclusion/en/>
 50. Programa de Información para el Desarrollo (Banco Mundial). Buena fuente de estudios de casos relacionados con las TIC, incluidas las pequeñas empresas. <http://www.infodev.org/>
 51. Information Technology for Africa. Coordinates IT training programs for the Southern African Development Community (SADC). Trabaja con socio de TI en Europa y África. Auspiciado por el gobierno alemán. <http://www.it-ab.net/>
 52. Institute for Connectivity in the Americas, una nueva iniciativa del gobierno canadiense, derivada de la Cumbre de las Américas de 2001. En 2002 este sitio está siendo desarrollado, pero ya cuenta con algunos documentos y grupos de discusión útiles, y promete ofrecer también grupos de discusión virtual, con una buena fuente de ejemplos de éxitos de empresas pequeñas con experiencias de comercio electrónica en América Latina y Sudamérica. Cuenta con una lista de enlaces que pueden ser útiles para aquellos que trabajan con PYME, preparación para el comercio electrónico en América Latina y Sudamérica. <http://www.icamericas.net/>
 53. Cámara Internacional de Comercio. Sitio útil que da seguimiento a la política y los asuntos legales, y a las iniciativas de negocio electrónico. Cuenta con una sección llamada "Business in Africa"; aborda la resolución de disputas de compras en línea y los contratos en línea. También ofrece ilustraciones de exposiciones virtuales. <http://www.iccwbo.org/>
 54. Unión Internacional de las Telecomunicaciones (UIT). Fuente de estudios de caso y evaluaciones de países, en particular en materia de infraestructura, publicaciones detalladas relacionadas a la capacitación en las telecomunicaciones, leyes, reglamentos, asuntos de género, acceso universal, y otros. <http://www.itu.int/home/index.html>
 55. Internet Law and Policy Forum. Sitio útil para seguir asuntos legales relacionados al comercio electrónico. <http://www.ilpf.org/>
 56. La Sociedad de Internet. Excelente fuente de temas técnicos y de política pública con respecto al uso de Internet, opciones de capacitación, artículo de publicaciones en línea, artículos de us publicación: *e-OTI: OnTheInternet*. A veces estos artículos ofrecen buenos ejemplos de comercio electrónico en los países en desarrollo. <http://www.isoc.org/>
 57. LearnLink: Herramientas Digitales para el Desarrollo (proyecto con el auspicio de USAID) <http://learnlink.aed.org/index.html>
 58. NUA Internet Surveys by Category. Estadísticas de Internet, incluido detalle por regiones y países. <http://www.nua.com/surveys/>
 59. Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. Sección del sitio web que se centra en el comercio electrónico. <http://www.oecd.org/EN/home/0,,EN-home-29-nodirectorate-no-no--29,00.html>
 60. Techknowlogia, una publicación periódica en la Red. <http://www.techknowlogia.org/>

61. USAID's Development Experience Clearinghouse. Intente usar la palabra clave de búsqueda "business support services," "women in development," y "training." <http://www.dec.org/>
62. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), sitio de comercio electrónico. Documentos, informes, presentaciones útiles. <http://www.unctad.org/ecommerce/index.htm> Un documento reciente de la conferencia de julio de 2002 cubre los ambientes conducentes al comercio electrónico. Véase <http://www.unctad.org/en/special/c3em15do.htm> para ubicar el documento en tres idiomas.
63. Worldcom Digital Library. Biblioteca gratuita basada en la Red que incluye muchos artículos útiles sobre comercio electrónico. <http://www1.worldcom.com/us/resources/library/>

Ejemplo de sitios web que preparen a las PYME para el comercio electrónico

Use los siguientes sitios para obtener algunas ideas sobre cómo puede usar un sitio web para su empresa o encontrar materiales de capacitación y artículos de interés para dichas empresas. La mayoría de estos sitios no sólo giran en torno al comercio electrónico, sino que ofrecen consejos e información al respecto.

64. Appalachian Center for Economic Networks. Ejemplo de un sitio estadounidense que se dedica a fomentar las empresas rurales a usar técnicas de negocio electrónico (incluidas aquellas agrícolas). <http://www.acenetworks.org/>
65. American Express tiene un sitio para la pequeña empresa en los países desarrollados. <http://www.americanexpress.com/homepage/smallbusiness.shtml?openvan=open>
66. Business 2.0 <http://www.business20.com/> No necesariamente para empresas pequeñas, pero con muchísima información útil.
67. eCommerce Advisor's Small Business Advisor http://www.ecommercetimes.com/small_business/
68. Emerging Business <http://www.ebmagz.com/>
69. Corporación Financiera Internacional (CFI) ofrece un paquete para la PYME (versión preliminar) que incluye herramientas, (artículos, recursos,) sobre el comercio electrónico como también información sobre el mercadeo basado en la Red. <http://www.smetoolkit.org/presentation/SubCategory.jsp?iCategoryId=76>
70. National Association of Manufacturers. Sección de negocio electrónico, como también una sección para los pequeños y medianos fabricantes. Incluye la universidad virtual. <http://www.nam.org/>
71. National Federation of Independent Businesses. Incluye consejos y herramientas (muchos artículos cortos y útiles) relacionados con la Internet y el comercio electrónico. <http://www.nfib.com/>
72. SBDC (Small Business Development Center) Net. Guía de comercio electrónico y enlaces a otros recursos. <http://sbdnet.utsa.edu/SBIC/e-com.htm>
73. SCORE <http://www.score.org/> Revise el índice de recursos con enlaces útiles y servicios sobre asesoría en materia de correo electrónico.
74. Small Business Computing Newsletter (basado en correo electrónico) con enlaces útiles. <http://e-newsletters.internet.com/smallbusinesscomputing.html>
75. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: sitio web con documentos relacionados al comercio electrónico. <http://www.undp.org/info21/e-com/e-main.html> Parece estar un poco atrasado pero es un buen ejemplo de cómo pueden diseñarse los recursos en la Red.
76. US Small Business Administration (SBA): tiene varios sitios y documentos que son útiles para la pequeña empresa, sobre cómo determinar el uso del comercio electrónico, incluido un curso en línea sobre comercio electrónico (<http://www.sba.gov/classroom/courses.html>). Véase también el sitio de SBA's Business Advisor Site <http://www.business.gov/busadv/maincat1.cfm?catid=320> que posee enlaces a varios otros sitios afines con materiales de capacitación de ejemplo y consejos sobre cursos para las PYME en relación a la brecha digital: <http://www.sba.gov/classroom/digitaldivide.html>. Todos estos

pueden servir de modelo para sitios web similares, documentos o cursos para la pequeña y mediana empresa en países en desarrollo específicos.

Algunas fuentes de voluntarios técnicos

77. Geekcorps ofrece voluntarios técnicos además de una lista de empresas y organizaciones con quienes trabaja para ayudar a la pequeña empresa en los países en desarrollo a usar TIC. <http://www.geekcorps.org/> luego seleccione el enlace titulado “Other Sites”.
78. InterConnections. Si la empresa del país es sin fines de lucro, esta organización va a prestar ayuda. <http://www.interconnection.org/>
79. NetCorps, Servicio de voluntarios técnicos de Canadá: http://www.netcorps-cyberjeunes.org/english/main_e.htm
80. Cuerpo de Paz (EE.UU.) ahora cuenta con un área específica de tecnología de la información en la cual ofrece a sus voluntarios ayudar a las pequeñas empresas a utilizar la tecnología. <http://www.peacecorps.gov/assignments/focusareas.cfm#it>
81. Servicio de Tecnologías de la Información de las Naciones Unidas. <http://www.unites.org/>
82. Volunteers in Technical Assistance. <http://www.vita.org/>
83. VSO. <http://www.vso.org.uk/>