

SESIÓN DE CONTINUIDAD

B2B, el camino hacia la competitividad

Superadas las dificultades iniciales, la aplicación del B2B empieza a dar sus frutos. La optimización de procesos, con el consecuente incremento de la productividad; la reducción de los costes; y el apoyo a la toma de decisiones son, según los profesores del IESE Josep Valor y Marc Sachon, sus principales ventajas.



Ponente/s: Sandra Sieber, Josep Valor y Marc Sachon, profesores del IESE
Material distribuido:
[Aprovechando las oportunidades del B2B](#)
Fecha: 8/04/2003

El pinchazo de la burbuja bursátil en la primavera de 2000 dejó patente que las previsiones sobre B2B habían sido excesivamente optimistas. Si bien el crecimiento de este mercado ha sido menor de lo esperado, tres años después, podemos comprobar que las cifras del negocio entre empresas superan ampliamente a las del B2C. Según Forrester Research, durante el último cuatrimestre de 2002, el número de empresas estadounidenses que realizan compras de productos o servicios por Internet representaron el 70%, mientras que hace un año eran el 57%.

Así lo expusieron los profesores del IESE Josep Valor y Marc Sachon en la sesión de continuidad sobre las ventajas del B2B que tuvo lugar en el IESE de Barcelona.

El fracaso de los marketplaces

Valor explicó que el B2B engloba diferentes conceptos: el e-aprovisionamiento (e-procurement), la gestión electrónica de las relaciones con los clientes (e-SCM; Supply Chain Management), los marketplaces, la integración de servicios, etc.

Los beneficios del B2B no son los mismos para vendedores que para compradores. Mientras los primeros pueden obtener nuevas fuentes de ingresos, la expansión de sus productos o una reducción de costes, para los compradores es una manera de reducir los gastos en sus compras (eliminación de la compra compulsiva, mejora de la eficiencia del proceso, comparación de precios, subastas, compras agregadas mediante consorcios e intercambios).

Josep Valor centró su sesión en los marketplaces. Estos mercados online centralizados, neutrales y transparentes reúnen todos los compradores y vendedores de un determinado o varios sectores en un mismo punto.

A finales de la década de los 90 se crearon más de 1.000 marketplaces independientes, de los que la mayoría ha ido desapareciendo. De hecho, fueron los propios promotores quienes decidieron que no les convenían. Según Valor, el espectacular fracaso de los marketplaces se debe a que los vendedores no están dispuestos a someterse a una de las características citadas: la transparencia en los precios. Este aspecto ha eclipsado los argumentos que auguraban un gran éxito para los marketplaces, como la reducción de costes, su alcance global, la eficiencia en la fijación de precios y su neutralidad.

Tampoco están cumpliendo con las expectativas generadas por los consorcios, unos marketplaces creados y gestionados por jugadores dominantes de su sector cuya función es agrupar las compras de estos fabricantes. Un ejemplo es Covisint, un consorcio del sector automovilístico participado por Ford, GM, Daimler Chrysler, Nissan y Renault. La gran ventaja de este tipo de marketplaces es que aportan un alto volumen de negocio, si bien carecen de neutralidad.

Según Valor, el futuro de estos mercados online es convertirse en redes de servicios e-business integradas, que pasen de ser meras plataformas transaccionales a centros de asesoramiento neutral. Así, deberían ofrecer una amplia gama de servicios de negocio (logística, finanzas, selección de personal), servicios de comunidad (elaboración de contenidos, especialización en medios) y servicios de TI (externalización, ASPs, consultorías), considerando la colaboración entre las empresas como fundamental.

Ajustar oferta y demanda

Marc Sachon explicó que el origen de la cadena de suministro se remonta a la época en que la empresa de automóviles Ford realizaba todo el proceso de la fabricación de automóviles, desde la elaboración de las piezas hasta su ensamble. Ford se dio cuenta de que el sistema resultaba demasiado caro y que la única solución era externalizar alguno de los procesos. Sin embargo, esto exigía una gran coordinación entre las diferentes empresas, algo muy difícil de lograr.

Generalmente, se produce lo que Forrester y Lee denominaron en los 50 'efecto látigo', por el que la demanda nunca se ajusta a la oferta. Un efecto que se ve amplificado por los incentivos en las ventas, los procesos de la información, los elementos operacionales, los precios y el comportamiento humano.

La única forma de acertar con las previsiones es controlar y gestionar todos los datos que intervienen en la demanda. Sin embargo, incluso con la ayuda de los sistemas de la información resulta muy difícil coordinar oferta y demanda.

De hecho, para Sachon, el principal valor de las herramientas electrónicas es facilitar la toma de decisiones, ya que por sí mismas no aportan ningún beneficio.

Esto se debe a que las empresas se enfrentan a un entorno extremadamente competitivo, en el que el ciclo de vida de los productos se acorta, la oferta se personaliza y masifica, y la producción se externaliza. Como ejemplo de la personalización, Sachon señaló que, en 2001, de los 420.000 coches que Mercedes sirvió a un concesionario, sólo dos eran modelos idénticos. Teniendo en cuenta que el 75% de los componentes de un automóvil dependen de su configuración bajo demanda, es posible hacerse una idea de la dificultad de coordinar oferta y demanda en esta industria.

Por otra parte, la masificación de los productos ha provocado una caída de los márgenes que obtienen las empresas, por lo que se hace imprescindible reducir los costes de gestión, un aspecto al que pueden contribuir las herramientas de aprovisionamiento electrónico. Para ahorrar en los costes generados por las operaciones de compra, Sachon recomienda realizar un análisis del modo en que se gasta el dinero. La mayoría de empresas tiene un gran número de facturas de bajo importe, derivadas de los bienes indirectos o MRO genéricos (mantenimiento, reparación y operaciones) y pocas facturas de grandes cantidades, destinadas a los MRO críticos y, sobre todo, a los suministros críticos. Estas dos últimas partidas suponen un gasto administrativo bajo, puesto que se trata de transacciones muy sistematizadas gracias a la popularización de los sistemas ERP y EDI. Sin embargo, estos sistemas resultan demasiado complejos para las pequeñas facturas, que generan un alto coste administrativo. Según Sachon, es en estos bienes indirectos de pequeño valor donde el B2B a través de Internet tiene mucho que aportar.