

La construcción de mercados electrónicos es una tarea empresarial compleja

## e-Marketplace

Por Daniel Mordecki

*El comercio electrónico entre empresas está generando un nuevo modelo de negocios, que significa una evolución de lo que conocemos hasta ahora.  
Los beneficios son muy grandes, pero crearlos está muy lejos de ser una tarea simple  
1 de julio de 2000*

---

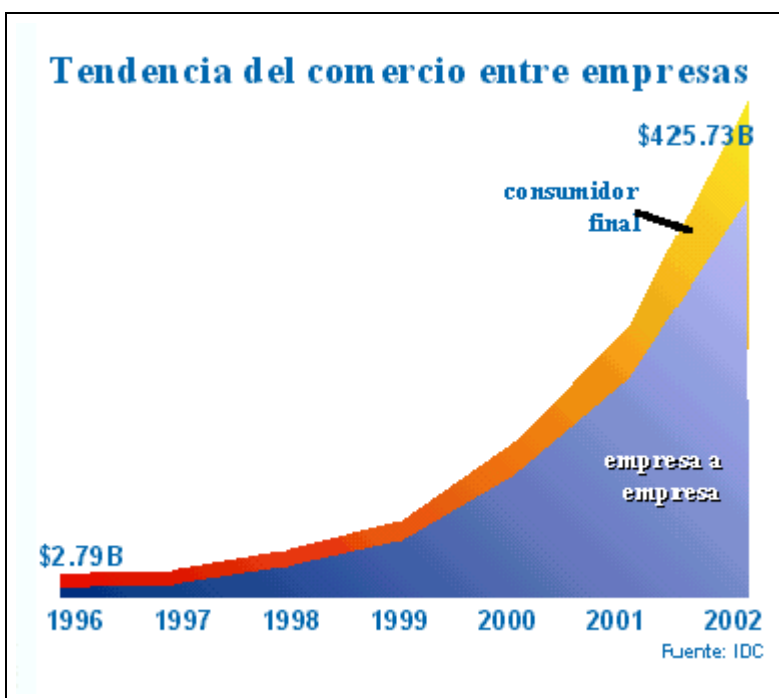
### Tendencias del comercio electrónico

Cuando en el año 94 o 95 comenzó el desarrollo del comercio electrónico en la red, había un consenso generalizado de que el futuro del comercio electrónico estaba en el relacionamiento entre las empresas y consumidores finales (B2C - Business to Consumer). El impulso con que crecía la venta de libros, CDs, pequeños electrodomésticos, artículos informáticos y algún otro rubro, hacía pensar que sin dudas, esa tendencia sería la dominante en el futuro.

La evolución del comercio electrónico en los últimos dos años, muestra que es mucho más

fuerte el desarrollo del comercio entre empresas (B2B - Business to Business) que el comercio hacia consumidores finales. No porque este último haya decaído, sino porque la venta a empresas ha superado en su impulso el crecimiento del comercio B2C.

Esto además aparece como algo lógico, dado que si bien en ambos casos el comercio electrónico presenta ventajas, el comercio hacia consumidores finales tiene una serie de desventajas frente al comercio tradicional, que el comercio entre empresas no presenta. El trabajo de los grandes minoristas en dotar a las compras de elementos de diversión, paseo, experiencia, etc. hacen que la visita a un shopping center, supermercado, feria o gran tienda, sea además de una tarea de compras un paseo. Y la red, con sus múltiples ventajas, no consigue aún igualar esos atributos de los paseos de compras. Es por esto que las proyecciones más optimistas estiman que el comercio



B2C en la red va a abarcar en los próximos 5 a 10 años un 25 a 30%, con estimaciones más conservadoras que hablan de un 10 o 15%.

Mientras tanto, el comercio entre empresas, al no tener esos atributos de paseo y diversión, al estar regido por una relación más directa de costo/beneficio, está mostrando que entiende rápidamente el valor de las nuevas opciones, y las adopta como estrategias propias para la compra y venta de productos.



Es en este marco que empresas como IBM o General Electric están implementando programas de abastecimiento para en 2 o 3 años ser capaces de comprar electrónicamente el 100% de sus insumos y materias primas. En el caso de IBM, durante 1999, compró electrónicamente, dentro de su programa e-procurement 12.000 millones de dólares. (sí, leyó bien, doce mil millones de dólares)

## El status del comercio B2B actual

Actualmente se están desarrollando dos tendencias complementarias en el comercio electrónico entre empresas. En primer lugar, la generación por parte de las empresas, de sitios de comercio electrónico para venderle a sus clientes los productos y servicios que la empresa comercializa. La segunda tendencia es la implementación de sistemas electrónicos de abastecimiento, que buscan beneficiar a la empresa a través de las compras electrónicas.

Estas dos tendencias están en franco crecimiento y las empresas están aprendiendo a aprovechar las mejoras en eficiencia que el comercio electrónico significa.

## **e-Marketplace**

La conjunción de estas dos tendencias: la de comprar electrónicamente y la de vender electrónicamente, han generado un nuevo modelo de negocios, que consigue generar sinergia entre ambas, ha sido denominada e-Marketplace.

e-Marketplace es un nuevo modelo de negocios, que no existe en el mundo real, donde compradores y vendedores se juntan para obtener ventajas de las formas electrónicas de relacionamiento e intercambio.

A diferencia del modelo tradicional de comercio electrónico entre empresas (es ridículo, pero calificamos de *tradicional* con toda naturalidad, modelos de negocios que tienen apenas 4 o 5 años de existencia) un e-Marketplace incorpora eficiencias y beneficios adicionales.

El modelo anterior era de uno a muchos (venta electrónica) o de muchos a uno (abastecimiento electrónico). Un e-Marketplace es de muchos a muchos.

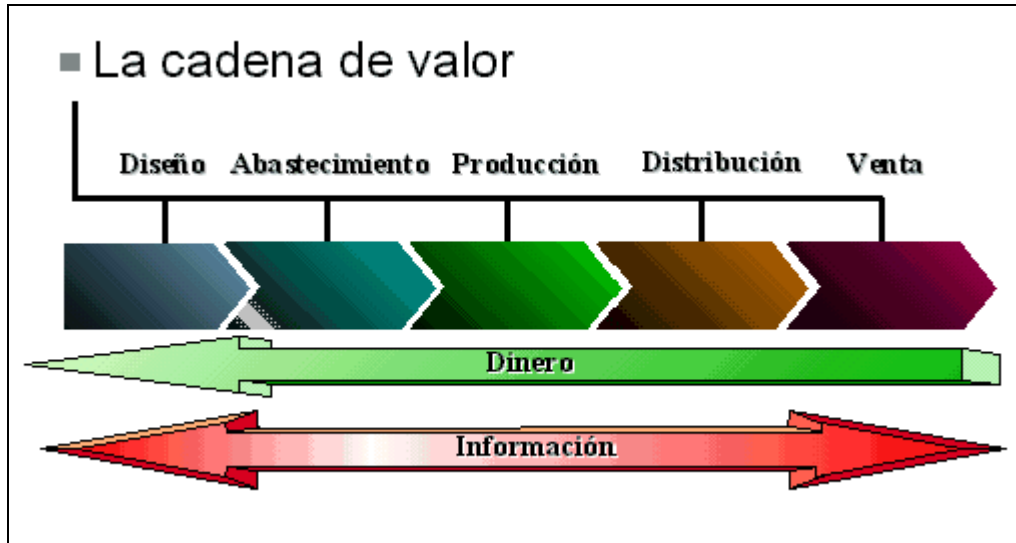
Un e-Marketplace permite formas múltiples de negociación y cierre de negocios entre los participantes. Si bien se basa en un catálogo digital de productos y servicios, no está establecido a priori como se venderán estos artículos. Comprador y vendedor tienen múltiples formas para negociar entre ellos, incluyendo por ejemplo: remate, remate inverso, trueque, licitaciones, pedidos de precios, etc. Yo no conozco ningún sitio de comercio electrónico de una empresa que acepte a priori el trueque como forma de pago.

## **Las bases del éxito**

Toda empresa existe porque genera valor para sus clientes. Y cada industria tiene una cadena donde se enlazan como eslabones, las distintas empresas que van agregando valor a las materias primas originales, para llegar a un producto final que es el que el consumidor compra. Esta cadena de valor de la industria constituye el pilar de ésta, y el "core competency" de cada una de las empresas que la constituyen.

Junto con la cadena de valor de la industria, y en sentido inverso, fluye el dinero. Cada empresa que compone la cadena se queda con la parte que le corresponde en función del valor aportado y es el mercado el que regula esta distribución.

Además de estos dos flujos, el de la cadena de valor y el del dinero, hay un tercer flujo, en ambas direcciones que es el de la información. Es más, en realidad, el dinero fluye prácticamente en un



100% en forma de información, ya que las transacciones con efectivo son raras entre las empresas.

Si tal como dijimos innumerables veces, e-business es una transformación profunda de la forma en que se relacionan las personas y organizaciones de personas, en base a la modificación de la capacidad para transmitir información, e-business va a cambiar el flujo de información en la cadena de valor, y con ello va a cambiar la eficiencia y eficacia de toda la cadena.

Por ejemplo, cuando un comprador de una empresa compra en función del stock actual y no de las ventas, o de los planes de producción es sencillamente porque la información no fluye a la velocidad necesaria hacia él y se ve obligado a tomar decisiones con información de menor calidad. Si bien esto es abordable dentro de las barreras de la propia empresa, era inaccesible a gran escala hasta la aparición de e-business. Y los mercados electrónicos parecen ser la forma que el mercado ha adoptado para llevar esta transformación en el comercio entre empresas a la realidad.

---

## **Segunda Entrega**

### **Características de un e-Marketplace**

Un e-Marketplace es un modelo de negocios nuevo, pero no por ello sencillo de implementar. Para que un emprendimiento de este tipo tenga chances de ser exitoso, la lista de características que debe cumplir es larga. Tratemos de analizarla paso a paso.

#### **Conocimiento y expertise en la industria**

No cualquiera puede crear un e-Marketplace. Para comenzar, se necesita tener un conocimiento específico en la industria a la que este mercado pertenece. El mercado electrónico, para tener éxito, tiene que ser más eficiente y conveniente que las formas tradicionales de intercambiar bienes y servicios para las empresas. Por lo tanto, es imprescindible conocer el punto de partida.

#### **Gerenciamiento y estandarización de catálogos**

Es necesario tener la capacidad técnica y comercial de definir un "lenguaje único" en base a un catálogo de productos y servicios que abarque todo el mercado de punta a punta. Sin esto, las partes que negocian pueden entender de forma distinta las ofertas, generando incongruencias e inconsistencias que terminan indefectiblemente en negocios que se deshacen luego de acordados, problemas y decepciones por parte de los participantes. Es por esto que el manejo de un catálogo, que unifica los criterios de definición, presentación, evaluación, y calidad de los productos y servicios que se comercializarán en el e-Marketplace es un requisito mayor. Y todo esto sin quitar flexibilidad y universalidad: no es una solución válida estandarizar limitando o recortando posibilidades.

#### **Habilitar y facilitar la negociación**

Un e-Marketplace, así como un mercado real, es un lugar donde si bien están definidas las reglas del juego, no está definido a priori de que forma o en que condiciones se van a cerrar las transacciones.

De hecho, las grandes transacciones requieren negociaciones complejas y los resultados distan mucho de la forma "vendo este producto a este precio". Condiciones de entrega, pago, beneficios adicionales, canjes, exclusividades, y muchos otros elementos están siempre en juego a la hora de negociar. El e-Marketplace debe brindar las herramientas para que las negociaciones abarquen todas estas características de una forma flexible y confiable.

#### **Logística**

Una vez cerrado un acuerdo, el e-Marketplace debe contener, ya sea provista directamente o por un tercero, las herramientas logísticas para que el acuerdo se lleve a cabo.

## Generación de comunidades: foros, comentarios, chats, noticias

Como todo mercado, un e-Marketplace constituye además de la comunidad formal, una comunidad informal dentro de la industria en la que participa. De la misma manera que alrededor de un mercado de las pulgas hay bullicio y ruido, gente que habla, consulta, decide, el e-Marketplace debe proveer los ámbitos necesarios para que los participantes, los expertos, los consultores, la prensa especializada y en general todos los que tienen algo para decir, puedan compartir libremente esa información.

El libre juego entre la estructura formal e informal hace a la esencia del funcionamiento de cualquier mercado, y un e-Marketplace no es la excepción.

## WorkFlow

En las transacciones con consumidores finales, estos cumplen a la vez todos los roles: decisores, pagadores, usuarios, etc., por lo menos en lo que a la compra concreta respecta.

En un e-Marketplace, estos roles están separados en personas o muchas veces en departamentos empresariales distintos. el e-Marketplace debe incorporar las herramientas de WorkFlow que permitan mantener las jerarquías entre los distintos usuarios con respecto a la empresa a la que pertenecen y al mercado todo, las autorizaciones y permisos, así como el control del flujo de documentación electrónica que hace posible la realización de una transacción.

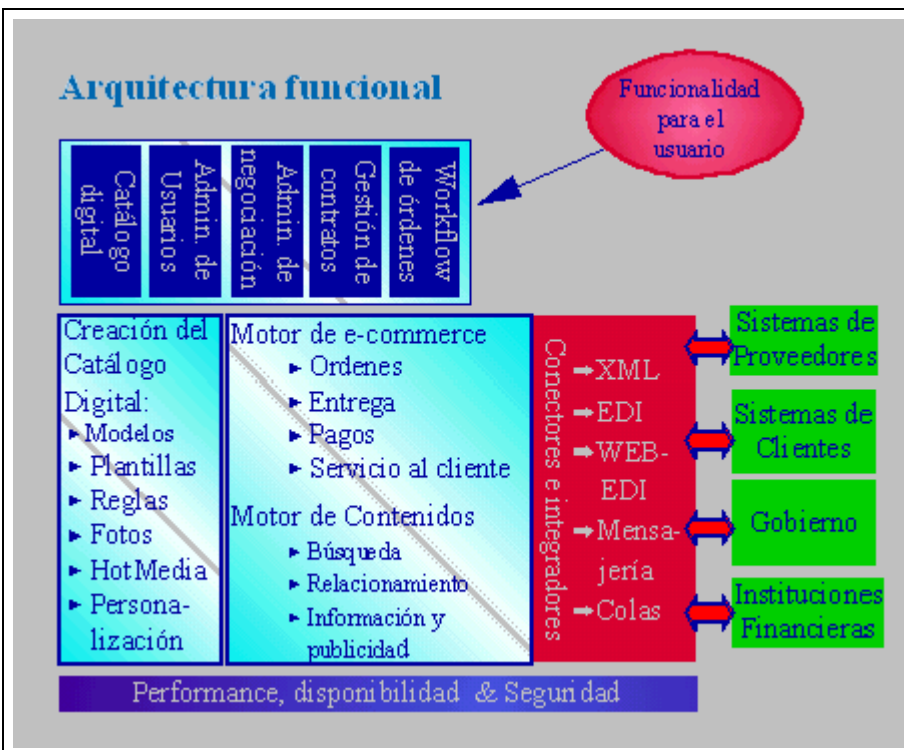
## Quality Assurance, arbitraje

El e-Marketplace tiene que tener incorporado, y definido a priori los mecanismos de Quality Assurance

(Aseguramiento de la Calidad) y arbitraje.

Cuando se cierra un negocio, tiene que estar clara la forma en que se decidirá que pasa si una de las partes intenta deshacerlo, argumentando incumplimiento por parte de la otra. Tiene que estar definido quien va a validar o

invalidar el cumplimiento de cada una de las partes, quien va a ser el árbitro de la disputa y que tipo de acciones este puede tomar, para validar la transacción, deshacerla y eventualmente poner



penalizaciones a una o ambas partes. Sin la función de Quality Assurance y arbitraje, el mercado se paraliza completamente cada vez que surge un problema.<sup>1</sup>

## **Financiación**

Así como hay que resolver la logística, hay que resolver la financiación. Sin financiación no hay negocios entre empresas, y el e-Marketplace no es una excepción. No se trata de que el e-Marketplace deba proveer directamente la financiación, sino que habilite la financiación de los negocios, con recursos propios, de los participantes en la transacción o con terceros.

## **Servicio al cliente**

Es necesario implementar un área de servicio al cliente que le de soporte a los usuarios, que explique y enseñe el uso de las distintas herramientas del e-Marketplace, que explique y enseñe las reglas de funcionamiento y que permita que los distintos participantes hagan uso de la funcionalidad, que se implementa en forma de paquetes de programas que se acceden en general desde un navegador.

## **Servicios de Publicidad**

En un mercado hay empresas que demandan y empresas que ofrecen. Y ambos necesitan comunicarse, conocerse, relacionarse antes de poder negociar una transacción. Ese rol lo cumple la publicidad y el e-Marketplace debe tener las herramientas necesarias para que los distintos participantes puedan pregonar sus productos, servicios, ofertas y necesidades.

## **Validación financiera de las transacciones**

En realidad, desde el punto de vista teórico, la validación financiera de las transacciones es un atributo más de un e-Marketplace, pero en función de como se vienen desarrollando a nivel regional los distintos emprendimientos, su importancia se acrecienta.

**Un e-Marketplace debe ser capaz de determinar que ambos participantes de la transacción son hábiles para realizar la transacción y reservar el crédito para ello.**

Si el e-Marketplace no garantiza que quien ofrece tiene realmente el producto o servicio que ofrece, y quien compra no tiene la capacidad de pagar el producto o servicio que está negociando, el modelo de negocios no funciona, dado que no provee la confianza necesaria a los participantes.

Pero además de esto, debe bloquear el crédito de quien hace una oferta, hasta que esta se concrete en negocio o se retire. Si no es capaz de hacer esto, un participante puede hacer numerosas ofertas en base a una misma línea de crédito y bloquear así la capacidad negociadora de un competidor. Es obvio que esta práctica traba completamente el funcionamiento del mercado.

---

<sup>1</sup> Como ejemplo vale el caso del Mercosur. No hay definido en el Mercosur una forma de arbitraje y por lo tanto cada vez que hay un problema, como el del arroz con Brasil o el del mercado automotor, se requieren de largas negociaciones entre los presidentes de los países, donde está en juego la propia existencia del mercado común.

Por último, el sistema de arbitraje, en caso de poner penas, debe ser capaz de ejecutarlas, a través de las reservas, garantías, avales bancarios, etc.

Si el e-Marketplace no es capaz de dar aval financiero a las transacciones, el negocio no funciona. Y este es el problema fundamental de los sistemas de remates para usuarios: no son capaces de garantizar las transacciones y por tanto no generan confianza. ¿Cómo se que una oferta es verdadera? ¿Como se que un oferente no miente? Es claro que no es posible, con el modelo *cualquiera ofrece cualquier cosa y cualquiera remata lo que quiere*. A mediano plazo, el modelo no funciona, y si los sistemas de remates on line que se están promocionando no resuelven este problema, con depósitos de garantía por las ofertas, reservas de crédito de los que rematan y sistemas de arbitraje sobre las transacciones conflictivas, morirán de muerte natural cuando se les termine el dinero para hacer publicidad.

---

## **Tercera Entrega**

### **Los factores críticos de éxito**

Una vez definido el modelo de negocios, junto con los procesos y sistemas que lo sustentan, es necesario poner en marcha el e-Marketplace. Esta tarea requiere de maestría en el gerenciamiento y deberá poner foco en aquellos aspectos que serán claves para el éxito del emprendimiento. He aquí algunas consideraciones al respecto.

#### **Masa crítica y volumen transado**

El primer elemento que debe conseguir rápidamente un e-Marketplace es masa crítica, en función del volumen transado. Si no consigue masa crítica, los grandes actores de la industria en la que el e-Marketplace está inserto no participarán del e-Marketplace.

El elemento determinante de la masa crítica es el volumen transado. No cualquiera es capaz de generar un volumen atractivo de transacciones. Quien impulse el e-Marketplace debe tener por sí mismo, o por su influencia en el mercado la capacidad de convocar suficientes participantes que generen suficiente volumen para que sea viable el emprendimiento.

#### **Control de costos iniciales y de operación**

Los costos de funcionamiento del e-Marketplace van a ser más tarde o más temprano, directa o indirectamente, recargados sobre todos aquellos que participan. Compradores, vendedores, avisadores, etc. Es absolutamente imprescindible que la amortización de la inversión inicial, sumada a los costos de operación, no supere los beneficios que genera el propio mercado. Esto es natural en el mundo de los negocios reales, pero el modelo de negocios en Internet más publicitario, es el de las empresas que no tienen ni idea de como van a recuperar sus inversiones y que gastan habitualmente decenas de veces lo que facturan, por lo que es importante señalar que el e-Marketplace debe ser económicamente viable para que funcione.

#### **Funcionalidad integral**

El conjunto de funcionalidad que se necesita para soportar un e-Marketplace es muy amplio. Si bien, como en todo proyecto de e-business se puede comenzar simple, esta vez "simple" supone un abanico muy amplio de posibilidades.

El problema está en que las ventajas de un e-Marketplace se basan en la capacidad de negociar de múltiples maneras, cerrar contratos dinámicamente, administrarlos, intercambiar información, etc. de una forma que en el mercado real no es posible. Si esa funcionalidad no está presente, el mercado no será un verdadero e-Marketplace.

#### **Flexibilidad**

Ligada a la funcionalidad, está la capacidad del e-Marketplace de ser flexible. Pero ser funcional no es lo mismo que ser flexible.

El e-Marketplace debe tener la capacidad de crecer, de modificarse, de incorporar nuevas reglas de negocio, nuevos actores, adaptarse a nuevas realidades con rapidez. Y esto es más difícil cuando el sistema tiene más funcionalidad y por tanto es más complicado.

## **Seguridad, disponibilidad y escalabilidad**

Desde el punto tecnológico, la arquitectura debe efectivamente ser segura, disponible y escalable.

Esto es muy fácil de decir, pero muy difícil de conseguir. Pero para que un e-Marketplace sea capaz de soportar transacciones realmente importantes, entonces debe generar confianza en los que participan, y la tecnología contribuye o inhibe esta confianza, en función de estos tres elementos: la seguridad que brinda, la disponibilidad que tiene y la capacidad de crecer, para generar la performance adecuada.

## **Generación de valor genuino**

Desde otro punto de vista, puede afirmarse que un e-Marketplace será viable si genera valor genuino para todos los actores que participan.

Hay solo dos formas de generar valor genuino: más valor al mismo costo que el resto del mercado o el mismo valor, a un costo menor que el promedio.

Quien planifique y lleve adelante un e-Marketplace tiene que tener claro como va a hacer para que el proyecto genere valor genuino para sus participantes. De otra manera, el e-Marketplace estará condenado a fracasar.

## **Quienes pueden construir un e-Marketplace**

No cualquiera ni cualquier empresa reúne las condiciones para generar un e-Marketplace que tenga chance de sobrevivir.

De todo lo expuesto en esta serie de artículos surge una lista muy larga de condiciones que debe reunir aquél que quiera construir un mercado electrónico. Y estos actores, hábiles para construir un e-Marketplace pueden agruparse en 5 grandes grupos.

### **Un gran vendedor**

En torno a un gran vendedor puede construirse un e-Marketplace, si este aporta las condiciones para construirlo.

Es el caso de StaplesLink.com, quien además de su sitio tradicional Staples.com, construyó este nuevo emprendimiento donde las condiciones de negociación para la compra de artículo de oficina son más flexibles y los distintos compradores tienen chance de interactuar con Staples para buscar la mejor forma de abastecerse.

### **Un gran comprador**

La integración de la cadena de abastecimiento de un gran comprador, puede ser la vía para construir un e-Marketplace.

Ese es el caso de muchas empresas fabricantes de automóviles, entre las que se encuentra Chrysler SPIN (Supply Partner Information Network). Con esta red, Chrysler construyó un e-Marketplace donde es capaz de negociar dinámicamente su abastecimiento de partes y servicios para la fabricación de los autos.

## **Integración Vertical**

Se puede integrar verticalmente una industria, para obtener ventajas en toda la cadena de valor, en función de la optimización de la cadena que surge de la capacidad de compartir información. Este es un objetivo largamente anhelado, que parece haberse hecho realidad.

Chemdex.com es un ejemplo de integración vertical, en la industria farmacéutica. Integra los fabricantes de medicamentos, los proveedores de materias primas, los compradores de los medicamentos y las instituciones científicas que investigan en el área.

### Integración Horizontal

Integrar los participantes de un eslabón en la cadena de valor, puede construir ventajas a partir de la economía de escala.

e2open.com es un ejemplo de integración vertical en el área de la microelectrónica. Los participantes entre los que se encuentran IBM y LG Electronics, reúnen entre sí una facturación anual de 700 mil millones de dólares.

### Gobierno

El gobierno, con su capacidad de compra, y su rol regulador de los mercados, es capaz de promover e-Marketplaces dentro de sus países.

Un ejemplo de particular interés es el del gobierno de Singapur, que construyó un e-Marketplace para manejar el 100% de sus compras, de manera flexible y económica, generando múltiples ahorros por eficiencia, capacidad de control y otros.

### e-Marketplaces, ¿nuestro destino?

Aparentemente, la construcción de e-Marketplaces parece ser el futuro del comercio electrónico entre empresas. Yo me animo a jugarme a que esto se va a hacer realidad. Pero seamos razonables, generando un espacio para la duda y dejemos que el tiempo muestre si los mercados electrónicos están llamados a jugar el rol preponderante que hoy prometen.

