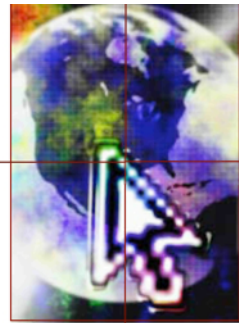


eMarket Services le facilita el uso de mercados electrónicos en los negocios internacionales

**MERCADOS ELECTRÓNICOS Y
DIRECTORIOS ONLINE
MANUAL PARA PEQUEÑAS EMPRESAS**

Manual



Manual de eMarket Services (www.emarketservices.com)

Autor: Thorsten Wichmann, Berlecon Research (www.berlecon.de), en colaboración con eMarket Services

eMarket Services es un proyecto sin ánimo de lucro financiado por los organismos de promoción del comercio de Australia, España, Irlanda, Noruega, Países Bajos, Portugal y Suecia. El objetivo de eMarket Services es ayudar a las empresas a localizar y utilizar mercados electrónicos en los negocios internacionales.

Copyright: eMarket Services

Advertencia: La DG de Empresa de la Comisión Europea cofinancia eMarket Services en el período 2004-2005.

Esta publicación no expresa la postura oficial de la Comisión Europea. Las ideas u opiniones de eMarket Services son independientes de las de la Comisión Europea. Además, las opiniones expuestas y la totalidad de recomendaciones efectuadas pertenecen a sus autores. Ni la Comisión Europea ni eMarket Services o los autores aceptan responsabilidad alguna por las consecuencias de emprender acciones sobre la base de la información recogida en esta publicación.

Sinopsis

Internet ofrece a las pequeñas empresas la oportunidad de conquistar nuevos mercados y de localizar proveedores mejores y más económicos. Los mercados electrónicos, al igual que otras plataformas de Internet orientadas a la relación directa entre empresas (B2B), son determinantes para materializar ese potencial. Este manual, al ayudarle a comprender las diferentes funciones que realizan estas plataformas, le resultará de utilidad si participa en la adopción de decisiones de marketing, venta o compra de una pequeña empresa.

Son muchas las razones para utilizar una plataforma B2B de Internet:

- Desde el punto de vista del comprador, puede interesarle por ejemplo identificar nuevos proveedores, anunciar necesidades de compra o localizar bienes de equipo nuevos o usados.
- Desde el punto de vista del vendedor, puede interesarle encontrar nuevas oportunidades de negocio, ofrecer productos nuevos o usados para la venta o rastrear bases de datos de licitación. Además, puede utilizar los mercados electrónicos para obtener información de mercado sobre la competencia.
- Por último, en el caso del vendedor a grandes empresas, estos grandes compradores podrían requerirle que participase en subastas inversas (a la baja) o intercambiase datos en formato electrónico para reducir costes.

Cada una de las distintas funcionalidades de las plataformas B2B de Internet facilita de una forma concreta y específica alguna de estas actividades. Por tanto, utilizar de forma satisfactoria alguna de esas plataformas exige una correcta comprensión de su finalidad y funcionamiento.

Muchas plataformas B2B de Internet comparten dos características: pueden utilizarse con un navegador de Internet y ponen en contacto a numerosos compradores y vendedores. A estas plataformas las denominamos portales de empresa a empresa (portales B2B).

Las principales funciones comerciales de los portales B2B son las siguientes:

- Motores de búsqueda y directorios de proveedores: ayudan a los compradores a encontrar proveedores y ayudan a los vendedores a conseguir oportunidades. Son bases de datos de proveedores en las que se puede buscar según los productos o servicios que los proveedores ofrecen. Los vendedores pueden registrarse en dichas bases de datos para ser localizados y conseguir oportunidades. Para los compradores, la ventaja es que obtienen una perspectiva más completa de proveedores potenciales en mercados y regiones que no conocen.
- Servicios de licitación: constituyen un medio para encontrar y anunciar ofertas de licitación ante un gran número de posibles proveedores. Algunos también prestan un apoyo básico al proceso de licitación, aunque la mayoría de los servicios únicamente convoca el concurso. Existen bases de datos de licitación públicas que reúnen las ofertas de licitación de varios organismos públicos y plataformas de licitación abiertas que permiten anunciar concursos de licitación a cualquier empresa u organismo público, frecuentemente de un sector dado.
- Anuncios clasificados: permiten comercializar productos individualizados a compradores y vendedores. Presentan ofertas de productos específicos para su venta, clasificados según producto, marca o, incluso, vendedor. Guardan un mercado parecido con las secciones de venta de los periódicos o las revistas profesionales, y se centran frecuentemente en un sector o una gama concreta de productos. Algunos servicios de clasificados –el más conocido es eBay– también ofrecen la posibilidad de negociar precios, por ejemplo mediante subasta.

- Subastas: permiten a los vendedores obtener el mejor precio para sus productos, desde pescado o flores hasta productos químicos o patentes. Asimismo, las subastas pueden servir para deshacerse de excedentes, brindando a los compradores la oportunidad de encontrar una “ganga”. A menudo son una combinación de subastas tradicionales y online, en las que la casa de subastas tradicional permite las pujas online, bien directamente o en colaboración con plataformas de Internet. La mayoría de estos servicios son más que una plataforma B2B de Internet y pueden considerarse auténticos proveedores de servicios de subasta.
- Subasta inversas: son subastas de aprovisionamiento que permiten a los compradores encontrar el proveedor más barato para un contrato. Iniciada la puja, los potenciales proveedores van reduciendo los precios ofertados, rebajando las ofertas rivales, y adjudicándose el contrato el proveedor que haya hecho la oferta más barata. Las subastas inversas suelen celebrarse en plataformas de Internet especializadas, aunque también se hacen en el seno de plataformas B2B de Internet de ámbito más amplio, o formar parte del software empresarial para la gestión de compras.

Aunque los portales que ofrecen estas funcionalidades se pueden utilizar con un navegador de Internet, existe un segundo grupo de plataformas B2B de Internet que se centra en integrar los sistemas de TI de compradores y vendedores. Estas redes de comercio forman parte de la infraestructura de negocio electrónico de las empresas, y buscan sobre todo permitir un flujo electrónico de información ininterrumpido. No sirven para encontrar nuevos compradores o vendedores, sino para realizar transacciones e incrementar la eficiencia del flujo de información en el marco de relaciones comerciales ya existentes.

Este manual ofrece numerosos casos de estudio, consejos y listas de comprobación para los distintos tipos de plataformas comerciales de Internet, ayudándole a comprender y a utilizar de forma eficiente sus servicios en beneficio de su empresa.

Índice

1	Introducción	8
2	Opciones de compra, venta y aprovisionamiento vía Internet	10
3	Funciones comerciales de los portales B2B	16
3.1	Búsqueda de proveedores y generación de oportunidades de negocio: directorios de proveedores y motores de búsqueda.....	16
3.1.1	Perspectiva del proveedor	18
3.1.2	Perspectiva del comprador	19
3.2	Localización de pedidos y anuncio de ofertas: servicios de licitación	21
3.2.1	Perspectiva del proveedor	23
3.2.2	Perspectiva del comprador	24
3.3	Encontrar y publicar ofertas concretas: clasificados	26
3.3.1	Perspectiva del proveedor	27
3.3.2	Perspectiva del comprador	27
3.4	Vender caro y “cazar gangas”: las subastas	29
3.4.1	Perspectiva del proveedor	30
3.4.2	Perspectiva del comprador	31
3.5	Adjudicación de contratos: subastas inversas	32
3.6	Selección del servicio de portal B2B adecuado	40
4	Redes de comercio: conexión con los socios comerciales	43
4.1	El panorama de las redes de comercio	45
4.2	Ventajas y retos para los pequeños proveedores	48
5	Apéndice	51
5.1	Sitios web con información adicional sobre plataformas B2B de Internet	51
5.2	Glosario	51

Lista de gráficos

Cuadro 1: Elementos de la gestión de compras.....	11
Cuadro 2: Alternativas y complementos a las plataformas B2B de Internet.....	14
Cuadro 3: Ejemplos de directorios de proveedores y motores de búsqueda.....	17
Cuadro 4: Lista de comprobación para directorios de proveedores y motores de búsqueda.....	20
Cuadro 5: Ejemplos de servicios de licitación.....	22
Cuadro 6: Lista de comprobación para servicios de licitación.....	25
Cuadro 7: Ejemplos de clasificados.....	27
Cuadro 8: Lista de comprobación de los clasificados.....	28
Cuadro 9: Ejemplos de subastas.....	30
Cuadro 10: Lista de comprobación de las subastas.....	32
Cuadro 11: Lista de comprobación de las subastas inversas.....	39
Cuadro 12: Plataformas B2B de Internet y confianza.....	41
Cuadro 13: Ejemplos de redes de comercio.....	45
Cuadro 14: Lista de comprobación de redes de comercio.....	50

Lista de casos de estudio

Caso 1: Carbotti asegura oportunidades de negocio en bolsos en un directorio de proveedores	18
Caso 2: Venegazzù comercializa sus vinos presentándose a convocatorias de concursos.....	23
Caso 3: Riegens ahorra dinero utilizando subastas inversas	33
Caso 4: Iskraemeco puja con éxito en las subastas inversas	37
Caso 5: Philips emplea una red de comercio para conectarse con los distribuidores.....	43
Caso 6: Nordbike conecta los sistemas de TI de distribuidores de motocicletas	47
Caso 7: Tasmanian Shipping Supplies está conectada a 3 redes.....	48

1 Introducción

Giovanni Carbotti ha logrado lo que muchos dueños de pequeñas empresas anhelan: su compañía, la fábrica de artículos de piel Carbotti, aúna la flexibilidad y creatividad de un pequeño negocio con la presencia internacional de una gran empresa. Internet y, en especial, un mercado electrónico, han hecho posible que, desde Italia, su compañía venda bolsos de lujo de señora en todo el mundo. “Gracias al mercado electrónico,” explica Carbotti, “nos hemos introducido en mercados extranjeros en los que nos hubiera sido imposible entrar de otro modo. Nuestra experiencia ha sido indiscutiblemente positiva.”¹ Como refleja este ejemplo, Internet ofrece a las pequeñas empresas nuevas oportunidades para conquistar mercados adicionales y para encontrar proveedores mejores y más económicos.

Los mercados electrónicos y las otras plataformas de empresa a empresa de Internet juegan un papel crucial a la hora de concretar esas oportunidades.

Este manual le ayudará a familiarizarse, en beneficio de su empresa, con el uso de los mercados electrónicos y los directorios de proveedores. A lo largo del manual nos referiremos a todas estas plataformas como plataformas B2B (empresa a empresa) de Internet.

Las plataformas B2B (empresa a empresa) de Internet incluyen todas las soluciones técnicas radicadas en Internet que persiguen facilitar el establecimiento de nuevas relaciones comerciales entre empresas o respaldar las relaciones ya existentes.²

Esta definición incluye, además de los mercados electrónicos, también plataformas como los directorios de proveedores, en los que no se realizan transacciones comerciales, pero que ayudan a las empresas a entablar nuevas relaciones de negocio. No incluye, en cambio, plataformas especializadas en actividades no comerciales, como el diseño cooperativo o la colaboración personal.

¿A quién se dirige este manual?

Este manual adopta su perspectiva, la de una pequeña empresa que desea saber para qué puede utilizar estas plataformas. Podría pensarse que los mercados electrónicos están muertos, pero no es así. El uso de las tecnologías de Internet se ha convertido en algo cotidiano en muchas empresas. Intercambian datos en formato electrónico con compradores y proveedores, buscan información en Internet y establecen nuevas relaciones comerciales, sólo que no siempre lo denominan negocio electrónico. Igualmente, no califican como mercados electrónicos a todas las plataformas B2B de Internet.

Este manual aspira a respaldarle en esta nueva fase más sosegada, y está pensado para quienes participan en la toma de decisiones de marketing, ventas o compras de una pequeña empresa. Adviértase que no hemos incluido a los responsables de TI o a los webmasters, ya que las decisiones sobre el empleo de plataformas B2B de Internet son decisiones empresariales. Si los departamentos de TI tienen que jugar algún papel, es sobre todo en una función de apoyo.

Con este manual queremos mostrarle cómo puede utilizar hoy en día los mercados electrónicos y los directorios de proveedores en beneficio de su empresa. Encontrará que muchas de las expectativas iniciales eran excesivas y que el coste y la dedicación necesarios para usar esos

¹ Consultar el caso de estudio de la página 20.

² La Comisión Europea denomina a estas plataformas “Plataformas Comerciales B2B de Internet” (véase “Informe final del Grupo de Expertos sobre las plataformas comerciales B2B de Internet”, de 7 de julio de 2003, [<http://europa.eu.int/comm/enterprise/ict/policy/b2b/>]). Empleamos aquí la expresión más sencilla “Plataformas B2B de Internet”, ya que no en todas las plataformas se llevan a cabo transacciones comerciales.

1 Introducción

servicios han sido frecuentemente subestimados. Con todo, comprobará cómo las plataformas B2B de Internet aportan beneficios significativos si se emplean correctamente.

Puede que tras la lectura de este manual llegue incluso a la conclusión de que las plataformas de Internet no tienen mucho que ofrecerle: porque sus productos no sean los idóneos, su sector o clientes no hayan adoptado Internet, o porque no haya plataformas adecuadas para su empresa. En ese caso, sabrá que su decisión se basa en hechos y en la comprensión de los asuntos relevantes, y no sólo en un impulso.

Cómo se estructura este manual

Esta guía está escrita desde el punto de vista de una pequeña empresa. Por tanto, se centra en las actividades o los procesos empresariales que estas plataformas normalmente facilitan, como identificar oportunidades de negocio, vender bienes de equipo usados o negociar con el cliente.

Hemos organizado este manual siguiendo un modelo de “autoservicio”: puede buscar en el índice el tipo de información que le interesa y dirigirse sin más a la sección adecuada.

- El Capítulo 2 expone el concepto de plataformas B2B de Internet y los cambios que han experimentado en los últimos años.
- El Capítulo 3 se centra en los portales, esto es, en las plataformas de Internet que pueden utilizar directamente sus usuarios con un navegador. Las secciones 3.1-3.5 de ese capítulo explican las diferentes funciones de los portales: desde directorios de proveedores a subasta inversa. La sección 3.6 expone cómo escoger la plataforma adecuada.
- El capítulo 4 analiza una clase diferente de plataforma B2B de Internet: las redes de comercio. Estas redes forman parte de la infraestructura técnica de TI que conecta a las empresas y que no son operadas directamente por los usuarios.
- Por último, y en caso de que este manual haya despertado su curiosidad y desee ampliar conocimientos, el capítulo 5 enumera fuentes de consulta adicionales, tanto en Internet como en formato impreso tradicional.

2 Opciones de compra, venta y aprovisionamiento vía Internet

Las plataformas de empresa a empresa (B2B) de Internet, como los mercados electrónicos y los directorios de proveedores, posibilitan las actividades de compra, venta y provisión a empresas grandes y pequeñas. Con todo, estas plataformas no son sólo los homólogos electrónicos de los mercados tradicionales del mundo real. Cada plataforma facilita más bien aspectos concretos de la actividad de compra, venta y aprovisionamiento entre empresas, como explicamos en el presente capítulo.

Negocio, comercio y mercados electrónicos

Comenzaremos distinguiendo entre comercio y negocio electrónico:

- A grandes rasgos, el comercio electrónico se refiere a la compra y venta por Internet. Las tiendas online son un ejemplo de solución de comercio electrónico.
- Por comparación, el concepto de negocio electrónico es mucho más amplio y significa facilitar los procesos empresariales mediante las tecnologías de la información. Compras y ventas son sólo dos ejemplos de tales procesos empresariales. Otro ejemplo de negocio electrónico es hacer posible que los clientes actualicen la información sobre su dirección a través de Internet.

La idea original de los mercados electrónicos se centra en el comercio electrónico: la compra y venta por Internet. Con todo, ésta es fundamentalmente una perspectiva del consumidor trasladada a la empresa. Los consumidores “compran” en Amazon o “subastan” la vajilla que les sobra en eBay.

Sin embargo, las empresas difieren de los consumidores en que sus procesos de compra y venta son más complejos cuando operan entre sí (B2B). Por ejemplo, las grandes empresas negocian normalmente acuerdos marco para, después, efectuar pedidos al amparo de esos contratos. A veces, la factura llega incluso meses después de haberse recibido el pedido. Por tanto, el término “compra” no tiene un significado claro en este contexto, ya que el concepto de comercio electrónico no se adapta bien a las operaciones B2B.

Además, a diferencia de numerosos consumidores, las empresas quieren minimizar los costes globales de compra, y no sólo el precio del producto. La búsqueda de un proveedor barato para cada compra resulta costosa, razón por la que la mayoría de las empresas prefiere contar con sólo unos pocos proveedores a precios razonables. Además, las empresas exigen calidad, garantías y fiabilidad cuando compran factores productivos para elaborar sus propios productos. Ambas necesidades se satisfacen mejor dentro de relaciones a largo plazo. Es entonces cuando pueden emplearse las tecnologías de la información para minimizar los costes de transacción de esas relaciones.

Por tanto, el objetivo del negocio electrónico (facilitar procesos empresariales mediante las TI) se adapta mucho mejor al mundo empresarial. Si relacionamos este concepto con la idea de emplear plataformas de Internet especializadas para apoyar las actividades de empresa a empresa desembocamos directamente en la materia objeto de este manual: las plataformas B2B de Internet.

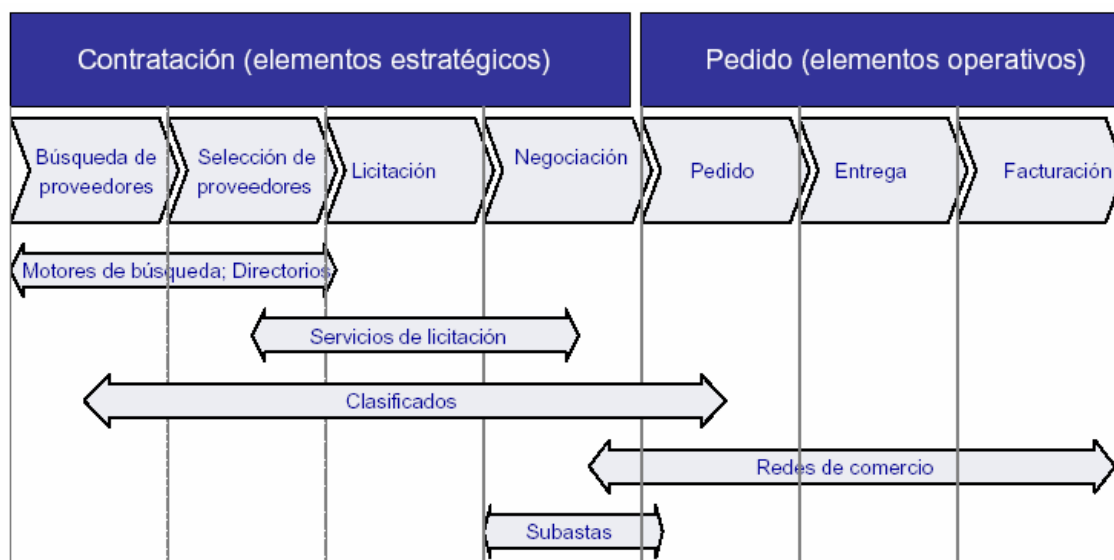
El papel de las plataformas B2B de Internet en la gestión de compras

Para comprender la utilidad de las plataformas B2B de Internet, comencemos por analizar el punto de vista del “gestor” o “Director de Compras” (DC). En la mayoría de las pequeñas empresas, se trata únicamente de un cometido, no de un puesto con dedicación exclusiva.

2 Opciones de compra, venta y aprovisionamiento vía Internet

A primera vista, este planteamiento podría parecer inadecuado si nuestro principal objetivo es generar oportunidades de negocio con estas plataformas. Con todo, como estamos tratando de operaciones de empresa a empresa, siempre interviene un DC por alguna de las dos partes, bien sea usted (cuando compra) o su contrapartida (cuando vende). En este último caso, para tener éxito en la venta tenemos que saber qué es importante para el DC.

Cuadro 1: Elementos de la gestión de compras



El cuadro 1 muestra las funciones del DC. Al mismo tiempo, esas responsabilidades conforman los principales elementos de lo que suele denominarse gestión de compras, es decir, la gestión profesional de todos los aspectos relacionados con la compra de provisiones para una empresa.

Cuando un consumidor realiza una compra por Internet, es una misma persona la que sigue esos pasos en rápida sucesión dentro de una plataforma: accede a eBay u otra plataforma, busca el artículo deseado, puja, gana y a continuación inicia el pago.

En cambio, en las grandes empresas cada paso es por regla general competencia de empleados distintos en diferentes momentos, como muestra el siguiente ejemplo de búsqueda de un nuevo proveedor de cierto aparato:

- Como paso inicial, alguien realiza una investigación de mercado y elabora una relación de compañías que fabrican el aparato en la región de aprovisionamiento objetivo, p. ej., China.
- A continuación, otro equipo analiza con detenimiento a esos posibles proveedores. En algún momento, algunas de esas empresas reunirán todas las condiciones y se convertirán en proveedores potenciales seleccionados.
- Después, se invitará a las empresas seleccionadas a participar en la subasta online para la adjudicación del contrato marco. Podrán ser incluso invitadas repetidas veces en distintas ocasiones.
- Si es necesario, el ganador conecta sus sistemas de TI a los del comprador, para que puedan transmitirse electrónicamente pedidos y facturas.

- Una vez hecho esto, puede ya cursarse un pedido desde la empresa compradora. Tras haber recibido el artículo solicitado y la factura, el departamento financiero iniciará el pago.

Qué pueden hacer las plataformas comerciales por usted (y por sus socios comerciales)

Si analizamos con más detenimiento las distintas fases de la gestión de compras apreciaremos cómo nos pueden ayudar las plataformas B2B de Internet, así como su utilidad.

- Encontrar (nuevos) proveedores forma parte del proceso de aprovisionamiento. Los compradores buscan dos tipos de proveedores: los proveedores a largo plazo de factores productivos directos o equipos indirectos de MRO (mantenimiento, reparación, operación) como material de oficina, y los proveedores puntuales de productos o servicios específicos que sólo se necesitan una vez, como un bien de inversión o un proyecto particular. Todas las plataformas B2B de Internet del capítulo 3 (portales B2B) facilitan esta actividad de una manera u otra.
- Desde el punto de vista del proveedor, encontrar oportunidades de negocio constituye obviamente la contrapartida de encontrar (nuevos) proveedores. Naturalmente, esto también puede concretarse de distintas formas: puede que usted quiera encontrar clientes a largo plazo para una gama de productos que esté vendiendo o que sólo necesite un comprador puntual para un bien de equipo usado.
- Las negociaciones entre compradores y vendedores también forman parte del proceso de aprovisionamiento. El precio, los volúmenes y el resto de términos y condiciones deben ser acordados cuando no estén fijados por el vendedor. Esta negociación puede tener lugar de formas distintas: mediante subastas o respondiendo a una solicitud de presupuestos (RFQ, en sus siglas en inglés), en encuentros personales cara a cara o bien online vía Internet. Las plataformas B2B de Internet también abarcan esa parte del proceso de aprovisionamiento. Las subastas inversas o a la baja (capítulo 3.5) constituyen un medio formal de negociación, al igual que las pujas ascendentes (sección 3.4). Muchas plataformas que se centran en servicios de clasificados (sección 3.3) también incluyen procedimientos de negociación simple como RFQs y pueden incluso ofrecer subastas.
- En las grandes empresas, el proceso de pedido de las compras continuadas (p. ej., compras enmarcadas en un contrato marco) está a menudo bastante formalizado, por lo que es idóneo para ser respaldado por las tecnologías de la información. Un ejemplo lo constituyen las soluciones de flujo de trabajo que modelan los distintos pasos del pedido (solicitud, confirmación por un superior jerárquico, acumulación de pedidos aislados hasta alcanzar volúmenes de remesa razonables, etcétera). Otra posibilidad de respaldo la constituyen los catálogos agrupados, que acumulan los catálogos de productos de varios proveedores en un catálogo mayor. Por último, el intercambio electrónico de documentos tales como pedidos, avisos de embarque, facturación, etcétera, precisa del respaldo de las TI. En este punto, las plataformas B2B de Internet desempeñan una función importante (capítulo 4), al igual que las soluciones específicas de software.
- Las TI también respaldan el pago como último paso, aunque normalmente se realice a través de redes y soluciones de TI ya establecidas ajenas a las plataformas B2B de Internet.

La lista de actividades es bastante heterogénea, al igual que las exigencias sobre las soluciones de TI que las facilitan. Por ejemplo, una subasta necesita un tipo de software totalmente distinto al de una solución para el intercambio electrónico de documentos mercantiles. Por tanto, la mayoría de los operadores de plataforma se han especializado en facilitar una actividad o sólo

2 Opciones de compra, venta y aprovisionamiento vía Internet

unas pocas. Sin embargo, frecuentemente observaremos que todas lucen la etiqueta de “mercado electrónico”, lo que a veces resulta confuso.

Aunque son obvios los beneficios que de estas plataformas se derivan para los compradores, son igualmente provechosas para los vendedores: las plataformas donde los compradores buscan nuevos compradores son las mismas en las que los vendedores deben estar presentes para ser localizados y conseguir oportunidades de negocio, o para vender sus productos directamente. Las plataformas de negociación pueden también ayudar a ambas partes: mientras que el objetivo de las subastas inversas es conseguir el mínimo precio posible para el comprador, el propósito de las subastas “normales” o directas es alcanzar el precio más alto posible para los vendedores. Por último, los menores costes del proceso de cursar pedidos electrónicamente benefician tanto a compradores como a vendedores.

El uso de las plataformas B2B: motivos para compradores y vendedores

Al igual que las plataformas B2B de Internet respaldan multitud de actividades distintas, los motivos para su utilización son variados:

- Desde el punto de vista del comprador, podría interesarnos por ejemplo identificar nuevos proveedores, anunciar necesidades de compra o localizar bienes de equipo nuevos o usados.
- Desde el punto de vista del vendedor, podríamos estar interesados en encontrar nuevas oportunidades de negocio, ofrecer productos nuevos o usados para la venta o rastrear bases de datos de licitadores.
- Por último, en el caso del vendedor a grandes empresas, estos grandes compradores podrían querer que participemos en subastas inversas o intercambiar datos en formato electrónico para reducir costes.

Si su empresa vende productos y servicios exclusivamente a consumidores, sólo le interesa la perspectiva del comprador. En tal caso, las plataformas B2B de Internet pueden ayudarle fundamentalmente a encontrar y seleccionar nuevos proveedores y a solicitar productos de sus proveedores actuales. Normalmente, las subastas inversas y el intercambio electrónico de datos con proveedores sólo revestirán interés si su empresa es al menos de tamaño medio.

Con todo, y según sean sus necesidades, la utilización de estas plataformas para la compra de factores productivos podría incluso no ser de su interés. Por ejemplo, si usted es una pequeña empresa de servicios que principalmente adquiere ordenadores y material de oficina, un gran distribuidor online puede ofrecerle cuanto necesite: amplia gama, fiabilidad en la entrega y un servicio de facturación adaptado a su empresa (con pago posterior a la facturación, factura fiscalmente completa, etc.). Por tanto, las plataformas B2B de Internet, aun cuando no sean imprescindibles para todas las empresas, tienen mucho que ofrecer en concreto a numerosas pequeñas empresas.

Cuadro 2: Alternativas y complementos a las plataformas B2B de Internet

Aunque las plataformas B2B de Internet pueden desempeñar un papel importante para las pequeñas empresas, no deberíamos olvidar que no son la única posibilidad para comprar y vender en Internet. Su propia página web y sus distribuidores también son importantes.

Contar con una página web de calidad –una web con contenidos y funcionalidades relevantes y que también ofrezca un diseño interesante y moderno– resulta imprescindible para cualquier empresa que utilice Internet.

Muchos socios comerciales potenciales que encuentren su referencia en una plataforma de Internet echarán primero un vistazo a su página web para formarse una idea mejor.

Si usted es proveedor, también podría interesarle comprobar las secciones de contratación, ofertas de licitación o información similar de los sitios web de otros proveedores.

Muchas grandes empresas tienen esas secciones y están siempre interesadas en contactar con nuevos proveedores.

Si quiere adquirir productos, son muchos los (grandes) proveedores que han introducido herramientas de Internet para facilitar las compras. Estas herramientas varían, desde sencillas tiendas para clientes empresariales en los sitios web a catálogos de múltiples proveedores que le muestran directamente la disponibilidad de productos y le ayudan a reducir los costes derivados de comprar a varios proveedores.

Los distribuidores revisten en realidad gran parecido con las plataformas B2B de Internet, ya que realizan una función de intermediario entre numerosos proveedores y compradores, constituyendo el nexo de unión único para ambas partes. Por lo general, venden sus productos a precios fijos.

Desde el punto de vista del proveedor, constituyen un canal interesante para la venta de productos, ya que cuentan con relaciones comerciales establecidas, a menudo son muy conocidos e invierten recursos considerables en marketing. Para los compradores, las ventajas estriban en que prestan ciertas garantías por los productos que venden y que constituyen un punto de enlace único para la entrega, la facturación y el pago.

La compra a través de distribuidores puede ser más cara que la adquisición de proveedores a través de plataformas B2B de Internet. Pero no necesariamente, ya que los distribuidores disponen de amplios poderes de negociación y frecuentemente pueden comprar productos con descuentos significativos.

Conclusión: verifique antes de empezar

A la vista del análisis precedente, debería intentar responder las siguientes preguntas antes de empezar a utilizar plataformas B2B de Internet:

- ¿Por qué quiero utilizar esas plataformas?: ¿quiere generar oportunidades de negocio o vender productos específicos? ¿Le pidió su mejor cliente que se preparase para participar en subastas inversas? Distintas plataformas de Internet ofrecen estas diferentes actividades, por lo que necesita saber qué le interesa.
- ¿Para qué productos quiero utilizar esas plataformas?: ¿quiere comprar o vender bienes de equipo, productos de MRO, factores de producción, contratos de servicios? Dependiendo del tipo de bien, las plataformas idóneas serán unas u otras.
- ¿Está preparada mi empresa para el mundo “electrónico”?: algunas plataformas son técnicamente sofisticadas y tendrá que cumplir ciertos requisitos para sacarles partido. Estos

2 Opciones de compra, venta y aprovisionamiento vía Internet

requisitos pueden ser técnicos, como la necesidad de catálogos electrónicos de productos, o de tipo formativo, como conocer las mejores estrategias en las subastas inversas. No debería utilizar estas plataformas B2B sin estar preparado.

- ¿Me origina conflictos de canal la utilización de plataformas B2B de Internet?: antes de empezar a utilizar estos servicios debería cerciorarse de que no entran en conflicto con sus actuales canales de venta. Puede emplear una plataforma para canalizar solicitudes a sus socios u oficinas comerciales en otros países.

3 Funciones comerciales de los portales B2B

Son numerosas las plataformas B2B de Internet que exhiben estas dos características comunes: pueden usarse con un navegador de Internet y ponen en contacto a numerosos compradores y vendedores. A estas plataformas las denominamos portales de empresa a empresa (B2B).

Se diferencian de los portales de consumidores en que se centran exclusivamente en empresas, y de los portales de proveedores en que se dirigen a una multitud de compradores y vendedores.

Normalmente su utilización es bastante sencilla: sólo se necesita una conexión y un navegador de Internet. Por lo general, están abiertos a todos los usuarios (aunque quizá tengamos que registrarnos para utilizar todas sus funcionalidades) y su utilización es sencilla. En concreto, no tendrá que efectuar grandes inversiones en TI para emplear estas plataformas.

En este capítulo queremos familiarizarlo con las distintas funcionalidades de los portales y las actividades empresariales que esas funciones facilitan. Muchas plataformas B2B de Internet ofrecen una combinación de las distintas funcionalidades que describimos en este apartado. Son, pues, pocas las plataformas que ofrecen sólo una de estas prestaciones, como podrá comprobar en los casos de estudio de este capítulo. Esas distintas funcionalidades son:³

- Directorios de proveedores y motores de búsqueda, para localizar proveedores y obtener oportunidades de negocio (sección 3.1),
- Servicios de licitación, para generar pedidos y anunciar solicitudes (sección 3.2),
- Clasificados, para localizar y anunciar ofertas concretas (sección 3.3),
- Subastas, para lograr el precio más alto posible en las ventas (sección 3.4),
- Subastas inversas, para identificar al proveedor más económico (sección 3.5).

Para terminar, en la sección 3.6 le mostramos cómo encontrar el portal de servicios adecuado para sus necesidades.

3.1 Búsqueda de proveedores y generación de oportunidades de negocio: directorios de proveedores y motores de búsqueda

Los directorios de proveedores y los motores de búsqueda son bases de datos de proveedores en las que podemos buscar los productos o servicios que los proveedores ofrecen. Los vendedores pueden registrarse en esas bases de datos para así ser localizados y conseguir oportunidades de hacer negocio. Para los compradores, el beneficio es mayor transparencia respecto a posibles proveedores de regiones y mercados con los que no están familiarizados. Las operaciones comerciales se realizan al margen de estos servicios.

- Relevancia para los pequeños compradores: elevada
- Relevancia para los pequeños proveedores: elevada
- Know-how técnico necesario: reducido
- Número de plataformas B2B de Internet que ofrecen este servicio: elevado

³ En los albores de los mercados electrónicos se debatió ampliamente otra funcionalidad: la de un mercado similar a una bolsa de valores. Diversas plataformas se centraron en la comercialización de recursos homogéneos, como ancho de banda, productos químicos o energía. Muchas de esas plataformas han desaparecido, mientras que otras se han fusionado con mercados financieros.

3 Funciones comerciales de los portales B2B

Estas plataformas están contribuyendo a la creciente importancia de Internet en los estudios de mercado. Cuando queremos comprar un coche o reservar unas vacaciones recurrimos a Google u otros buscadores. Pero, si los empleamos para trabajar, los buscadores generan demasiados resultados irrelevantes, en especial si buscamos algo que también interesa a los consumidores.

Con todo, Internet también se usa frecuentemente en la adopción de decisiones comerciales de compra, como recientemente puso de manifiesto una encuesta elaborada por la firma alemana de investigación de mercados GfK.⁴

Por tanto, es indiscutible la importancia de tener sitio web propio y optimizarlo para los motores de búsqueda. Pero también es importante estar presente en el sitio exacto en el que sus posibles clientes lo estén buscando. Es alta la probabilidad de que eso incluya directorios de proveedores y motores de búsqueda, ya que éstos constituyen servicios profesionales dirigidos a los profesionales de compras.

Las principales características de los motores de búsqueda y de los directorios de proveedores es que en sus bases de datos se pueden buscar productos para obtener una lista de los proveedores correspondientes. Por tanto, los resultados de cada solicitud de búsqueda dependerán de lo completa y precisa que sea cada petición.

La precisión exige que el operador de la plataforma escoja las palabras y expresiones adecuadas para encontrar el producto idóneo en el mercado objetivo. En un directorio especializado en productos eléctricos, la categoría “bombillas” no basta: hay demasiados tipos de bombillas. La conclusión es que tanto las empresas incluidas en las bases de datos como las que realizan búsquedas tienen que familiarizarse con las palabras y expresiones utilizadas.

Panorama de directorios de proveedores y motores de búsqueda

Aunque desde un punto de vista conceptual todos los directorios de proveedores y motores de búsqueda son similares, se distinguen por su ámbito. Algunos se centran en un sector o país determinado. Otros servicios persiguen convertirse en una base de datos centralizada para todos los proveedores de un país o región. Y un tercer grupo se especializa en empresas orientadas a la exportación dentro de una determinada región.

Cuadro 3: Ejemplos de directorios de proveedores y motores de búsqueda

- [BritishExporters](http://www.export.co.uk) (www.export.co.uk) es un directorio de empresas británicas orientadas a la exportación. Las compañías anunciadas también pueden especificar si les interesan oportunidades de negocio en países concretos. El portal también ayuda a los compradores a identificar proveedores británicos de un producto determinado.
- Cheminitaly.it es un portal de compras para el fomento de la industria química italiana. Este servicio, creado conjuntamente por Federchimica, la Federación Italiana de la Industria Química y el Instituto Italiano de Comercio Exterior (ICE), ofrece un repertorio de empresas químicas italianas en el que puede buscarse por producto, función, componente, marca y empresa.
- [Wer liefert was?](http://www.wlw.com) (www.wlw.com) es un motor de búsqueda generalista para varios países. Sus orígenes están en 1932, en una editorial alemana de un directorio impreso de proveedores que ahora pertenece al Grupo Eniro, su homóloga sueca. Está especializada en su directorio de Internet. Aunque centrado tradicionalmente en industrias manufactureras, anuncia proveedores de todos los sectores.

⁴ Según esta encuesta, el 76% de los responsables de compras de Alemania recurre a Internet fundamentalmente como herramienta de investigación en sus procesos de compra, y un 29% sólo busca online. Véase “Internet zentralen Recherche-Medium für die Einkaufsentscheider der deutschen Wirtschaft” de 28.1.2005, [www.wlw.de/presse/DE/de/pressemitteilungen/].

Los directorios de proveedores se presentan en ocasiones en una plataforma independiente, aunque estos servicios son frecuentemente una funcionalidad más entre muchas de los portales B2B. A menudo aparecen fusionados con servicios de licitación y de clasificados, ya que la unión de distintas funcionalidades suele atraer a más usuarios.

3.1.1 Perspectiva del proveedor

Se estará preguntando qué probabilidades tiene de encontrar nuevos clientes por Internet. ¿No cuenta ya la mayoría de empresas con sus proveedores preferentes? Con todo, según la encuesta del GfK, son numerosas las empresas que están continuamente buscando nuevos proveedores. Por ejemplo, en Alemania, el 29% de las empresas trata de localizar un nuevo proveedor varias veces al mes, y el 45% al menos una vez al mes. La razón es que, por término medio, un tercio de las compras puede adjudicarse libremente. Sólo un tercio se realiza a través de contratos marco y el tercio restante con proveedores preferentes.

Al igual que las Páginas Amarillas, muchos directorios de proveedores ofrecen un listado básico gratuito, pero cobran por anuncios más sofisticados que contengan el logotipo e información adicional. Puede formarse una primera impresión de una plataforma nueva con el anuncio básico y decidir después si quiere comprar exposición adicional.

Caso 1: Carbotti asegura oportunidades de negocio en bolsos en un directorio de proveedores

El fabricante de artículos de piel Carbotti (www.carbotti.it) de Martina Franca (Italia) elabora bolsos de señora de lujo. Gracias a la plataforma B2B ItalianModa.com (www.italianmoda.com), Carbotti puede alcanzar a un público internacional más amplio.

ItalianModa es una plataforma italiana para la piel y el textil, centrada geográficamente en Europa y Norteamérica. Los compradores no tienen que pagar comisión alguna. Carbotti dispone de un catálogo electrónico en el mercado electrónico de ItalianModa, en www.italianmoda.com/bstores/carbotti, que ofrece información sobre sus colecciones.

Giovanni Luca Atena, que colabora para eMarket Services y el ICE (Istituto Nazionale per Il Commercio Estero), entrevistó al presidente de Carbotti, Giovanni Carbotti, en una entrevista originalmente publicada en febrero de 2004.

P: ¿Cómo tuvieron conocimiento de ItalianModa y por qué se incorporaron a su mercado electrónico?

R: El primer contacto lo tuvimos en febrero de 2001. Me licencié de la universidad con un estudio sobre los portales de Internet, por lo que era bien consciente de las oportunidades que ofrecen los mercados electrónicos. Nos unimos a ItalianModa porque se adaptaba a nuestras necesidades.

P: ¿Cómo comenzaron a hacer negocio en ItalianModa?

R: ItalianModa aumentó nuestra lista de contactos al incluirnos en una mini-página web de su directorio. Entonces empezamos a utilizar un catálogo electrónico para vender en mercados internacionales a través de Internet.

P: ¿Cómo funciona el mercado electrónico?

R: Tenemos un catálogo online con fotografías, precios y una descripción de cada artículo. Al recibir un pedido, lo tramitamos directamente. A menudo, el cliente comprará una muestra al principio para comprobar el producto; si le gusta, efectúa un pedido según las cantidades mínimas fijadas.

P: ¿Cómo se ponen en contacto con una empresa que anuncia una oferta de compra?

3 Funciones comerciales de los portales B2B

- R: En primer lugar contestamos enviando información adicional. A continuación les invitamos a unirse a ItalianModa para acceder a nuestro catálogo. En algunos casos les remitimos también muestras de producto.
- P: ¿De qué países reciben solicitudes?
- R: Sobre todo las recibimos de minoristas o distribuidores especializados, que proceden de cualquier país según el siguiente desglose geográfico aproximado: América (75%), Asia (14%), Europa (9%) y otros países (2%).
- P: ¿Cómo abordan los problemas de confianza derivados de la utilización de los mercados electrónicos?
- R: A grandes rasgos, hay que confiar en el proceso desde el principio. ItalianModa nos ha prestado una gran ayuda en todos los problemas comerciales o de otro tipo que puedan haberse planteado durante una operación.
- P: En general, y considerando que se trata de su primera experiencia con un mercado electrónico, ¿se sienten satisfechos? ¿Piensan seguir empleando esta forma de comercio?
- R: Nuestra experiencia ha sido sin lugar a dudas positiva. Nos hemos introducido en mercados en los que no hubiéramos podido entrar de otra forma.

Muchos compradores potenciales que le quieran conocer echarán primero un vistazo a su página web, para recabar información adicional antes de contactar en persona. Por tanto, es importante que su web tenga un aspecto profesional y que facilite al máximo que los visitantes se pongan en contacto con usted personalmente.

Además de los directorios de proveedores y los motores de búsqueda, las redes de comercio (véase capítulo 4) también pueden contribuir a generar oportunidades de negocio. Cuando necesitan suministros nuevos o adicionales, los compradores conectados a dichas redes acuden primero a los proveedores que son miembros de éstas. Algunas redes de comercio hacen una publicidad activa de sus “redes de proveedores” entre sus clientes compradores.

3.1.2 Perspectiva del comprador

Aunque la generación de oportunidades puede constituir su principal prioridad, los directorios de proveedores y los buscadores también pueden ayudarle en sus actividades de compra. Ambos servicios ofrecen información a un coste reducido sobre posibles alternativas a nuestros actuales proveedores o sobre proveedores de productos que aún no hemos adquirido. Lo más interesante es que estos servicios son normalmente gratuitos para los compradores.

Con todo, identificar los portales relevantes de otros países puede resultar complicado. Por ejemplo, podrían plantearse problemas lingüísticos. Si conoce el país de origen, los organismos de promoción comercial (OPC) locales resultan a menudo de utilidad.

La información que sobre cada proveedor suministran estas plataformas es diferente. Mientras que algunos directorios sólo anuncian productos, direcciones y datos de contacto, otros incluyen información adicional para ayudar a escoger. Por ejemplo, Wer liefert was? ha empezado a incorporar información sobre si la empresa cuenta con alguna certificación (ISO 9000 o certificaciones de otros estándares), pudiendo limitarse la búsqueda a aquellas empresas con estas características.

Los directorios de proveedores y los motores de búsqueda constituyen sólo el primer paso para encontrar proveedores nuevos o adicionales. Son numerosas las razones por las que representa el principio, no el final, del proceso de búsqueda de proveedores:

- Los directorios de proveedores y los motores de búsqueda no están completos. Los mejores directorios realizan sus propias investigaciones e incluyen también a empresas que no hayan colaborado con ellos. Con todo, la mayoría de los directorios se basan, al menos en alguna medida, en la información remitida por las empresas, lo que irremediamente origina carencias. Además, es normal que sus servicios tengan más calidad en unos sectores que en otros. Por tanto, puede que tenga que combinar los resultados de distintos servicios para obtener una visión suficientemente completa. Si quiere saber si el directorio es completo, busque en ellos sus actuales proveedores y otros proveedores que conozca.
- La información podría no ser absolutamente correcta. Especialmente tratándose de servicios que se basan en buena medida en datos suministrados por las propias empresas, que a menudo tienen problemas de información desfasada o pretensiones exageradas. Por tanto, su información tiene que ser contrastada.
- Hay que evaluar a los proveedores. Debe evaluar al proveedor potencial como haría con cualquier otra empresa que le recomendasen, sobre todo si trata de localizar proveedores a largo plazo o si los productos que busca son caros o importantes para su empresa.

Cuadro 4: Lista de comprobación para directorios de proveedores y motores de búsqueda

Con carácter general:

- En primer lugar, identifique las plataformas más relevantes de su sector. Para ello, emplee bases de datos como eMarket Services y, de ser necesario, acuda a organismos de promoción comercial. Siga las instrucciones de la sección 3.1 para encontrar las plataformas con las que quiere empezar.
- Familiarícese con la estructura y las palabras clave empleadas.
- Proceda despacio al principio. Anúnciese en los servicios más importantes, para después ampliar sus actividades si queda satisfecho con los resultados.
- Reconsidere su elección de plataformas con regularidad.

Proveedores:

- Tenga en cuenta que los compradores podrían visitar su página web antes de contactar con usted. Por ello, asegúrese de que su web tiene un aspecto profesional antes de empezar a anunciar sus productos y servicios en los directorios.
- Anúnciese en los servicios principales, pero reconsidere su decisión de forma periódica.
- Antes de remitir información sobre su empresa a esos directorios, familiarícese con su estructura y con las palabras clave que emplea. Los buscadores se basan sobre todo en estas últimas, por lo que deberá escoger los descriptores adecuados para ser fácilmente localizable.
- Tenga una dirección de correo electrónico específica para consultas y organice los flujos de correo electrónico de forma que los mensajes sobre oportunidades de negocio lleguen al personal relevante con rapidez y que el correo basura u otras ofertas no solicitadas sean filtrados con prontitud.
- Prepárese para dedicar más tiempo a concretar las oportunidades generadas en estas plataformas que en las procedentes de ferias comerciales u otros contactos personales.

3 Funciones comerciales de los portales B2B

Compradores:

- Si precisa una panorámica completa de proveedores, combine el resultado de diversas plataformas. Ninguna base de datos está completa.
- Tenga presente que las costumbres sobre diseño de sitios web y marketing podrían ser diferentes en otros países. Asegúrese de conocerlas para prevenir errores.
- Recuerde que la calidad de la información puede variar. Es preciso verificar las afirmaciones de los vendedores y contrastarlas; por ejemplo, inicialmente, a través del sitio web de los proveedores.
- No olvide que identificar un proveedor potencial es sólo el primer paso; aún tiene que comprobar la calidad y las credenciales.

3.2 Localización de pedidos y anuncio de ofertas: servicios de licitación

Los servicios de licitación constituyen plataformas para encontrar y anunciar convocatorias de licitación a un gran número de proveedores potenciales. Aunque algunos prestan un respaldo básico para el proceso de licitación, la mayoría sólo publica los concursos. La presentación de ofertas tiene lugar a continuación en el mundo real, a menudo en formato impreso tradicional.

- Relevancia para pequeños compradores: reducida
- Relevancia para pequeños proveedores: elevada
- Know-how técnico necesario: reducido
- Número de plataformas B2B de Internet que ofrecen este servicio: intermedio

Esta sección se centra en los servicios de licitación. Fundamentalmente, constituyen amplias base de datos de convocatorias de licitación abiertas a concurso. La idea consiste en anunciar a un gran número de potenciales proveedores el propósito de adjudicar un contrato, para recibir a continuación ofertas en formato tradicional (a menudo también online) y, por último, seleccionar la mejor oferta entre las recibidas.

Las convocatorias de licitación pueden adoptar diversas formas. Por ejemplo, las RFQs (solicitudes de presupuestos) solicitan ofertas de precios para productos o servicios claramente definidos, mientras que en las RFPs (solicitudes de propuestas) no sólo se pide al oferente un precio, sino también una descripción de la mejor forma de realizar una tarea.

Panorama de los servicios de licitación

En la actualidad, los servicios de licitación constituyen parte importante de los servicios que prestan los portales B2B.

En algunos casos se trata de servicios independientes, aunque muchos están integrados con otros tipos de servicios de portal B2B, como directorios o clasificados. Dos son las categorías principales:

- Las bases de datos de licitación pública reúnen las convocatorias de concursos de varios organismos públicos.⁵

⁵ Algunas empresas publican concursos de licitación abiertos en su propia página web o dentro del portal de su proveedor. Aunque están estrechamente relacionadas con las bases de datos de licitación que ahora analizamos, no las incluiríamos dentro de las plataformas B2B de Internet, ya que el comprador es sólo una única empresa. Con todo, si quiere localizar a posibles compradores busque en las correspondientes secciones de los sitios web de compradores potenciales. Hay numerosos compradores que siempre quieren encontrar nuevos proveedores de calidad.

- Las plataformas de licitación abiertas permiten a cualquier empresa u organismo público anunciar convocatorias de concurso. A menudo, las plataformas de licitación se especializan en un sector y rara vez las encontrará como servicios independientes. Normalmente, están integradas con una base de datos de licitación para convocatorias públicas o con directorios de proveedores.

Cuadro 5: Ejemplos de servicios de licitación

- Elance Online (www.elance.com) es una plataforma de licitación de proyectos de servicios, como traducción, diseño de páginas web, formación, etcétera. La plataforma tiene acceso a un conjunto de 40.000 expertos de diversas áreas. Los compradores anuncian sus proyectos y los proveedores presentan sus ofertas. También cuenta con una base de datos de clientes.
- Tenderlink (www.tenderlink.com): Tenderlink opera en Nueva Zelanda y Australia. Anuncia licitaciones de todas las Administraciones Públicas y del sector privado. En diciembre de 2004 este mercado electrónico tenía unos 5.000 proveedores registrados y había cerrado 140.000 licitaciones.
- www.vergabe-bayern.de: esta base de datos de licitación de contratos de construcción del estado alemán de Baviera constituye el típico ejemplo de base de datos de licitación gestionada por un gobierno regional. El servicio ofrece contratos de ese sector y ofrece ayuda en todas las fases del proceso de licitación, incluyendo la firma electrónica de los documentos de licitación.

La popularidad de las bases de datos de licitación se deriva de la obligación legal de que las entidades públicas europeas convoquen procesos públicos de contratación. Esta norma se aplica también a entidades semipúblicas, como compañías de ferrocarriles, y a determinados servicios colectivos.

En Europa, la mayor base de datos “oficial” de licitaciones públicas es TED, que son las siglas en inglés de Diario Electrónico de Concursos, y que constituye el Suplemento al Diario Oficial de la Unión Europea (ted.publications.eu.int). En TED se anuncian todas las convocatorias públicas de licitación que deben publicarse en todo el ámbito europeo.

Asimismo, muchos países publican también varias convocatorias nacionales o regionales en esa dirección. En el ámbito nacional o regional existen muchas más bases de datos de concursos de gestión pública. Las bases de datos regionales, al incluir las convocatorias de menor tamaño de las administraciones locales o regionales, a menudo son idóneas para las pequeñas empresas.

Además de estas bases de datos oficiales están los “agregadores”, que reúnen el contenido de muchas bases de datos pequeñas en una base mayor. Con frecuencia se especializan en una región o sector, o en ayudar a empresas locales a exportar a determinadas regiones.

Las plataformas de licitación abiertas se diferencian de las bases de datos públicas de concurso en que cualquiera puede anunciar en ellas sus convocatorias. Muchas se centran en un sector concreto.

Rara vez encontrará plataformas de licitación abiertas como servicios independientes, ya que a menudo están integradas con bases de datos oficiales de licitación para concursos públicos o con directorios de proveedores. Estos servicios generan tráfico adicional para los portales, por lo que los concursos anunciados están expuestos al mayor número posible de profesionales.

Además, algunos portales han enriquecido la plataforma de licitación con servicios adicionales, como sistemas de puntuación de los proveedores y la posibilidad de publicar dibujos técnicos o

3 Funciones comerciales de los portales B2B

herramientas de gestión de proyecto. La elección de servicios dependerá de las necesidades del sector respectivo.

3.2.1 Perspectiva del proveedor

En contraste con los directorios de proveedores y los motores de búsqueda, en los que tiene que esperar a que los compradores se pongan en contacto con usted, los servicios de licitación le permiten tomar la iniciativa. Puede buscar entre las convocatorias de licitación abiertas aquellas que mejor se adapten a su perfil y capacidades e intentar adjudicarse esos contratos. Además, si su objetivo es el mercado público, no dispone de muchas opciones, ya que las autoridades públicas tienen que seguir a menudo complejos procedimientos formales de licitación que incluyen a esas plataformas.

Si quiere buscar en las bases de datos de licitación públicas dispone de una amplia gama de portales para elegir: además de TED, existen sitios web de ámbito más reducido para concursos de administraciones nacionales y regionales. Si el número de servicios que tiene que supervisar crece en exceso, busque un agregador que incluya todas las convocatorias de su autoridad pública objetivo. Tenga presente que muchos servicios de agregación tienen las mismas fuentes de información (a veces, de carácter público).

Al buscar contratos podría también encontrar convocatorias que no ha de considerar. Cabe que la convocatoria esté aún abierta pero que el contrato ya se haya adjudicado, que la convocatoria sólo se publique para obtener ofertas de precios de proveedores potenciales y tener así un mejor conocimiento de sus tarifas, o que la normativa (pública) exija esa publicación aunque en realidad exista un proveedor preferente. Por lo general es útil ponerse en contacto con la parte licitadora para verificar que la convocatoria sigue siendo válida, sobre todo cuando la licitación requiera alguna inversión por su parte.

Al buscar en bases de datos de licitación debe familiarizarse con los sistemas estructurales que estos portales utilizan: por ejemplo, TED utiliza el sistema CPV (vocabulario común de contratación) para organizar sus convocatorias. Pero no todos los funcionarios que preparan un concurso se saben el CPV de memoria, ni anuncian el concurso en la categoría correcta. Por tanto, debe estar preparado para buscar en categorías lejanamente relacionadas con el producto o servicio que ofrece. A menudo, merece la pena combinar una búsqueda estructural con una búsqueda por palabras clave. Por ejemplo, si ofrece formación informática, puede buscar el término “informática” en la categoría “formación”, y el término “formación” en la categoría de equipos de TI.

Caso 2: Venegazzù comercializa sus vinos presentándose a convocatorias de concursos

La empresa italiana Venegazzù spa es un productor de vinos radicado en un viñedo con solera. La compañía la fundó en 1950 el Conde Piero Loredan, descendiente directo de Leonardo Loredan, Dux de Venecia. Su filosofía consiste en el respeto y fortalecimiento del lazo de unión entre la variedad del vino y su región de procedencia.

Venegazzù utiliza la plataforma Global Wine and Spirits (www.globalwinespirits.com), de Canadá, una plataforma B2B de Internet para vinos y licores de todo el mundo; esta web cuenta con cientos de visitantes diarios, y la mayoría de ellos realizan operaciones habitualmente.

Giovanni Luca Atena, de eMarket Services y el ICE, entrevistó a Giovanni Dall'Ozzo, de Venegazzù, publicándose originalmente la entrevista en agosto de 2004.

P: ¿Podría comentarnos qué uso hacen de Global Wines and Spirits (GWS)?

- R: Nuestra empresa ha elaborado vinos de alta calidad desde su creación. En la actualidad utilizamos GWS para promocionar nuestros caldos: los contactos de mercado se han incrementado y hemos recibido muchos pedidos de nuestros vinos.
- P: ¿Cómo conocieron GWS y por qué se incorporaron a esta plataforma?
- R: Antes de incorporarnos ya habíamos tenido noticias de GWS y éramos conscientes de sus ventajas. Cuando ICE, en su promoción de GWS, nos invitó a participar, enseguida lo hicimos. Ahora tenemos una suscripción de pago de un año.
- P: ¿Cómo funciona la plataforma y qué servicios emplean?
- R: Fundamentalmente utilizamos el servicio “convocatoria de ofertas”, con el que compradores de numerosos países realizan una solicitud y nosotros podemos contestar con una oferta. Para nuestro producto, se trata de la herramienta más útil.
- P: ¿Cómo se ponen en contacto con una empresa que anuncia una solicitud de compra?
- R: Lo hacemos sobre todo por correo electrónico a través de la plataforma GWS, algo que sucede en el 90% de los casos. A veces nos ponemos en contacto directamente, pero no es lo habitual.
- P: ¿Cuántas ofertas han contestado y de qué países?
- R: Hasta ahora hemos recibido 10 solicitudes interesantes, la mayoría procedentes de países europeos.
- P: ¿Cómo gestionan este nuevo canal comercial?
- R: Un miembro de la plantilla es responsable de supervisar la plataforma y contestar a las ofertas.
- P: La confianza es uno de los mayores problemas al utilizar un mercado electrónico. ¿Cómo abordan esta cuestión?
- R: Por lo general, comprobamos cuidadosamente todas las ofertas anunciadas en la plataforma para asegurarnos de que son fiables.
- P: En general, y considerando que se trata de su primera experiencia en el uso de estas plataformas, ¿están contentos? ¿Tiene previsto seguir utilizando este medio de comercio?
- R: Los primeros resultados son interesantes, aunque en realidad no prevemos ir más allá.

3.2.2 Perspectiva del comprador

Las plataformas de licitación abiertas también revisten interés para las empresas que quieren comprar algo. Son especialmente útiles para proyectos de servicios, como investigaciones de mercado, diseño, impresión, traducción o proyectos de construcción, aunque también sirven para adquirir volúmenes elevados de suministros físicos, como papel u ordenadores. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el volumen de licitación debe ser lo suficientemente elevado para que a un proveedor le merezca la pena presentar una oferta.

Para las pequeñas empresas, el principal beneficio que se deriva de las plataformas de licitación abiertas es que aúnan unos costes reducidos y un amplio ámbito de alcance. Al menos en teoría, anunciar nuestra convocatoria la hace llegar a un elevado número de proveedores potenciales, pudiendo a continuación pujar por el contrato los mejores candidatos. A menudo, también podrá seleccionar a proveedores que quiera invitar a participar siguiendo criterios específicos, como la región o el sector. Esta opción es especialmente interesante para las pequeñas empresas, que deben mantener reducidas sus actividades de selección de proveedores.

3 Funciones comerciales de los portales B2B

Cuadro 6: Lista de comprobación para servicios de licitación

Proveedores:

- En primer lugar hay que saber perfectamente qué tipo de ofertas buscamos. Si busca un nuevo tipo de cliente, como grandes empresas o Administraciones Públicas, debe preguntarse: ¿estoy realmente preparado para atender a estos clientes? ¿Conozco sus procedimientos?
- A continuación identifique los servicios de licitación relevantes. Seleccione los más adecuados para su empresa. Siga los consejos proporcionados en la sección 3.6. Utilice bases de datos como eMarket Services para localizar posibles servicios. Si busca concursos fuera de su país de origen, recurra también a los organismos de promoción comercial.
- En el caso de contratos públicos, normalmente existe una publicación oficial (online o impresa) en la que deben publicarse los concursos. Puede consultar las correspondientes plataformas directamente o recurrir a un agregador.
- Advierta que también encontrará convocatorias de concursos en los sitios web de grandes empresas u organismos públicos. También podría interesarle incluir estos sitios en su búsqueda de concursos.
- Una vez que haya identificado los servicios de licitación, familiarícese con la organización y palabras clave que emplean, para poder encontrar todos los concursos relevantes.
- Acostúmbrese a buscar en servicios de licitación de forma habitual o a emplear, si están disponibles, servicios de notificación por correo electrónico. De esta manera se familiariza con los servicios y no se arriesgará a perderse un concurso de licitación.
- Una vez haya encontrado un concurso interesante, póngase en contacto con el organismo que anunció el concurso para analizar los aspectos particulares oportunos. Además, este es un buen momento para comprobar si el concurso tiene seriedad.
- Revise su elección de plataformas con regularidad. ¿Cuántos concursos relevantes ha encontrado en esas plataformas? Si no localizó ninguno o fueron muy pocos, deje de seguirlas y, aun arriesgándose a perderse alguna convocatoria futura, dedique el tiempo a actividades más provechosas.

Compradores:

- En primer lugar, identifique los servicios de licitación abiertos más interesantes. Recorra a bases de datos como eMarket Services para identificar plataformas potenciales. Podría interesarle contar con organismos de promoción comercial, sobre todo si quiere contactar con proveedores en el extranjero.
- Asegúrese de que su grupo objetivo realmente emplea las plataformas elegidas con asiduidad. Siga las sugerencias que se ofrecen en la sección 3.1 para ampliar su conocimiento sobre las plataformas.
- Los términos de la convocatoria deberían ser claros y precisos, al tiempo que diesen a los postores la libertad de sugerir sus propias soluciones cuando sea pertinente. Cuando solicite una propuesta de un proveedor existente, sea más concreto y específico de lo estrictamente necesario.
- Utilice servicios de licitación en conjunción con formas tradicionales de recibir ofertas, ya que podría recibir muchas ofertas o ninguna.
- Quizá contesten proveedores de países lejanos, por lo que tiene que establecer por anticipado cómo gestionar los costes derivados de la distancia (p. ej., transporte, costes de desplazamiento para asistir a reuniones, imposibilidad de celebrar reuniones personales inmediatas).
- Valore la calidad y la capacidad financiera y económica de los proveedores que no conoce. Determine qué documentos precisa y qué procedimientos quiere seguir. Al principio puede servirse de los servicios de reputación comercial que emplean algunas plataformas.

3.3 Encontrar y publicar ofertas concretas: clasificados

Los servicios de clasificados suelen publicar ofertas de productos en venta clasificados en función del tipo de producto, marca o incluso vendedor. Guardan gran parecido con las secciones de “venta” de los periódicos y revistas profesionales y a menudo se especializan en un sector o en una gama determinada de productos. Algunos servicios de anuncios clasificados también ofrecen la posibilidad de negociar precios, por ejemplo a través de una subasta.

- Relevancia para los pequeños compradores: elevada
- Relevancia para los pequeños proveedores: elevada
- Know-how técnico necesario: reducido
- Número de plataformas B2B de Internet que ofrecen este servicio: elevado

Los clasificados –también denominados a veces “tablones de anuncios”– guardan gran parecido con las secciones de “venta” de periódicos o revistas profesionales. De hecho, con frecuencia forman parte del sitio web de revistas profesionales, a menudo como un componente importante de su presencia online. Aunque también existen ofertas exclusivas de Internet, siendo una de las más conocidas el sitio para empresas de eBay (business.ebay.com) y sus versiones regionales.

Muchos clasificados se centran en bienes de segunda mano o del mercado secundario, como máquinas, camiones o equipo de oficina, y otros en excedentes de inventario. Pero los clasificados también son un canal importante por el que comprar y vender productos nuevos.

Panorama de los clasificados

Los clasificados pueden centrarse en un sector específico (p. ej., Fordaq en la industria maderera) o estar abiertos a toda clase de productos, ordenándolos según sus características (como eBay o Alibaba).

Otros servicios se especializan en bienes de equipo nuevos o usados, centrándose normalmente en una gama reducida de productos (p. ej, vehículos a motor) o en un mercado concreto (como laboratorios). Por su parte, los excedentes de inventario representan otro tipo de especialización, sea con un sesgo sectorial, como Excesstrade.com en electrónica o Canaltexil.com en productos textiles, o abarcando varias industrias, como Solostocks.com o CommoditySurplus.com.

No es extraño que el servicio de clasificados esté integrado en una plataforma de licitación, en especial si los portales tienen un sesgo sectorial. Esto tiene la ventaja de que se pueden buscar los productos a la venta, además de solicitar precios de productos similares (véase por ejemplo resale.de). También se incluye un directorio sectorial en algunos casos.

Estos servicios siguen distintas estrategias en relación con los precios y la negociación. Algunos anuncian productos sin precio, y las solicitudes de precios y las negociaciones sobre los mismos se rigen por los procedimientos tradicionales. Otros servicios aplican una política de precio fijo, y un tercer grupo incluso ofrece una función de subasta. Al igual que en su sitio web para consumidores, el sitio para empresas de eBay ofrece una combinación de subastas y servicios de precio fijo (“compre ahora”).

3 Funciones comerciales de los portales B2B

Cuadro 7: Ejemplos de clasificados

- [eBay Business & Industrial](http://business.ebay.com) (business.ebay.com) es un sitio web de eBay especializado en equipos y suministros industriales y en maquinaria agrícola. Al igual que el servicio de eBay para particulares, también existen sitios nacionales (como business.ebay.de, business.ebay.co.uk). Además, este servicio especial facilita obligaciones específicas de las empresas, como la tramitación del impuesto sobre el valor añadido.
- [Fordaq](http://www.fordaq.com) (www.fordaq.com) se considera a sí mismo “la red maderera”. Esta plataforma constituye una combinación de clasificados y servicios de licitación para todo lo relacionado con la madera, desde madera aserrada a troncos, pasando por bosques enteros. Además, ofrece un directorio sectorial.
- [Truckmarket](http://www.truckmarket.de) (www.truckmarket.de) es el servicio de clasificados de la revista alemana Truckmarket. El sitio anuncia cualquier vehículo grande a motor con ruedas: camiones, maquinaria agrícola, maquinaria de construcción, autobuses, etcétera. Además, sirve también de plataforma para generar suscripciones para las varias revistas impresas de la editorial, que cubren el transporte y la logística.
- [Solostocks.com](http://www.solostocks.com) (www.solostocks.com) es un servicio de clasificados español que cubre todo tipo de productos y que está dirigido a compradores y proveedores de excedentes de inventario. Esta oferta está integrada con un servicio de licitación.

3.3.1 Perspectiva del proveedor

Los clasificados representan una herramienta de ventas fácil de utilizar para cualquier producto que desee vender: nuevo o usado, productos MRO o factores productivos directos, excedentes o productos habituales. Aunque la utilidad principal de la mayoría de los servicios reside en las ventas ocasionales, algunos otros, como eBay o Mercateo, ofrecen herramientas a “vendedores importantes” que habitualmente anuncian muchos clasificados.

Para quienes venden productos nuevos, los clasificados son a menudo una forma adicional de generar oportunidades. También puede considerar su anuncio como publicidad, al canalizar esa oferta nuevos clientes hacia su propio sitio web. Para quienes venden excedentes o bienes de equipo, presentan la ventaja adicional de tener mayor alcance que los medios tradicionales, lo que se traduce normalmente en precios más elevados.

Para generar más confianza, los operadores de estos servicios suelen establecer ciertas normas sobre cuándo se cierra un contrato, quién sufraga los costes de seguro o transporte o cómo se realiza el pago. Algunos incluso ofrecen un servicio de garantía (*escrow*), actuando de intermediario que remite el pago al vendedor sólo después de que el comprador haya confirmado la recepción de los bienes en el estado previsto.

Una vez que haya comenzado a utilizar estos servicios, son varias las herramientas y buenas prácticas empresariales que le ayudarán a maximizar su facturación. Fotografías profesionales de los productos o descripciones precisas son sólo dos formas de obtener un resultado satisfactorio. Muchos servicios ofrecen consejos adicionales; eBay ha llegado a recopilar un manual de 76 páginas para vender con éxito en su plataforma.

3.3.2 Perspectiva del comprador

Los principales portales de clasificados, por su amplio alcance y gran número de anuncios, nos brindan muchas más probabilidades de éxito que los mercados tradicionales no electrónicos, en especial en el caso de bienes usados, excedentarios o poco habituales.

Al principio, la tarea más importante es, una vez más, encontrar los servicios relevantes para los productos que estamos buscando. Una vez que haya encontrado una oferta interesante en una de las plataformas de clasificados, tenga en cuenta que el vendedor podría residir muy lejos. Si el servicio garantiza el anonimato, desconocerá incluso la identidad del vendedor. Además, los productos que se vendan a través de este canal podrían carecer de servicio postventa, por lo que debe asegurarse de que el precio más reducido compensa realmente los riesgos asociados. Por lo general, el vendedor ofrece la posibilidad de poder realizar una visita para inspeccionar el producto cuando se trata de adquirir bienes de equipo usados. Debería aceptar esta posibilidad si no se prestan garantías adicionales.

Por último, también tendrá que tener en cuenta los costes y normativas de importación, fiscales y legales de todo tipo si el vendedor está situado en el extranjero. Algunos productos tienen que cumplir ciertos requisitos técnicos y ciertos bienes de equipo deberán contar con determinados certificados para que los pueda usar en su país. Cerciórese de que así es.

Cuadro 8: Lista de comprobación de los clasificados

Con carácter general:

- En primer lugar, identifique las plataformas relevantes para el tipo de productos que desea comprar o vender. Recorra a bases de datos como eMarket Services. Siga las instrucciones de la sección 3.6 para identificar las plataformas con las que quiera empezar. Una buena plataforma debería estar especializada y ser muy frecuentada.
- Asegúrese de comprender las normas específicas de la plataforma, por ejemplo las relativas a subastas.
- Proceda despacio al principio. Anúnciese en los servicios principales, para después ampliar sus actividades si queda satisfecho con los resultados.
- Reconsidere su elección de plataformas con regularidad.

Proveedores:

- Primero defina por qué quiere vender determinados productos a tales precios mediante plataformas de clasificados, y elija la plataforma según esos objetivos. Asegúrese de que no origina conflictos de canal y de que no se arriesga a perder clientes habituales.
- Una vez que haya empezado a utilizar una plataforma, intente mejorar sus ofertas de forma constante. Emplee el material de formación facilitado por el operador para saber cómo crear una oferta interesante. Aprenda de proveedores con éxito qué tipo de presentación de producto se traduce en una mayor facturación y precios más elevados.
- Si quiere vender en el extranjero, familiarícese con la normativa sobre exportaciones. Póngase en contacto con un organismo de promoción del comercio para obtener apoyo adicional.
- Informe al personal que atiende las llamadas en su empresa de la inserción del anuncio.
- Si no conoce al comprador, utilice los servicios de garantía de la plataforma, de haberlos, para asegurarse el cobro por sus productos.
- Reservar direcciones de correo electrónico independientes y una gestión profesional del correo electrónico pueden ayudarle a reducir el correo basura.

3 Funciones comerciales de los portales B2B

Compradores:

- No busque “gangas” como si fuera un consumidor. Recuerde que su tiempo es valioso. Por tanto, concéntrese en las plataformas principales.
- Al decidir si comprar o presentar una oferta, tenga en cuenta que el vendedor podría encontrarse a mucha distancia. Se incurrirá en gastos de transporte, la prestación de garantía puede resultar difícil o puede que en su país no esté permitido usar el producto. Asegúrese de conocer estos riesgos y ajuste proporcionalmente el precio que está dispuesto a pagar.
- Si la plataforma de clasificados ofrece la función de subasta, asegúrese de comprender correctamente su funcionamiento, establezca un precio máximo y no se deje llevar por el proceso de puja.
- Cuando no conozca al vendedor utilice, de haberlos, los servicios de garantía de la plataforma. De esa forma no se arriesgará a pagar un producto que no satisface sus expectativas.

3.4 Vender caro y “cazar gangas”: las subastas

Las subastas analizadas en esta sección combinan las subastas online y tradicionales, en las que casas de subastas tradicionales permiten también pujas por la red, directamente o en colaboración con plataformas de Internet. La mayoría de estos servicios son más que una simple plataforma B2B de Internet, debiendo más bien considerarse como auténticos proveedores de servicios de subasta.

- Relevancia para el pequeño comprador: mediana
- Relevancia para el pequeño proveedor: mediana
- Know-how técnico requerido: reducido
- Número de plataformas B2B de Internet que ofrecen este servicio: reducido

Según vimos en la sección anterior, las subastas a menudo forman parte de los clasificados, siendo eBay el ejemplo más conocido al respecto. Con todo, hay una variedad de plataformas B2B de Internet que empezó de ese modo pero que tomó un rumbo diferente tras el hundimiento de las *puntocom*: los proveedores de servicios de subasta.

Creadas habitualmente como ofertas exclusivas de Internet, en la actualidad estas plataformas colaboran estrechamente con las casas de subasta tradicionales, cuando no se han fusionado con ellas. Ahora pueden definirse como la extensión de los servicios de subasta tradicionales al mundo online. Esta ampliación aumenta el número de postores potenciales conscientes de que se está celebrando una puja, lo que suele propiciar precios más elevados. Asimismo, algunas plataformas permiten a los postores tomar parte en esas subastas a través de Internet, por lo que no tienen que estar físicamente presentes en la puja.

A menudo, los bienes vendidos en esas plataformas son productos excedentarios y bienes de equipo, así como inventarios de liquidación. Por tanto, el principal beneficio potencial para los clientes radica en encontrar una ganga, adquiriendo maquinaria usada cara muy por debajo de su precio como nueva. Aunque también existen proveedores de servicios de subasta para productos en los que las subastas gozan de larga tradición, como por ejemplo pescado o flores.

Los operadores de plataformas de subasta suelen ser proveedores de servicios integrales. No sólo operan la plataforma B2B, sino que prestan servicios adicionales como aconsejar sobre cómo vender mejor los productos propios, coordinar la inspección de productos, valorar activos o asesorar sobre precios de salida razonables, además de la facturación y el cobro de pagos. Son, pues, mucho más que simples plataformas de Internet.

Al contrario que en las subastas online puras, como las de las plataformas de clasificados, en las que el vendedor subasta directamente los productos, en este caso la empresa de subastas y operadora del sitio web sirve normalmente de intermediario. Además, suele estar en posesión física del bien o tiene acceso a las instalaciones donde se guarda.

Con todo, legalmente usted adquirirá los bienes del anterior propietario, ya que la casa de subasta no tiene la posesión jurídica del bien. Es importante tener en cuenta que usted compra los bienes “tal cual” y que sus posibilidades de devolverlos o ser reembolsado por productos defectuosos serán muy reducidas, en especial si los bienes proceden de una liquidación.

Normas de la subasta

Aunque en teoría existen muchas clases de subastas, las plataformas de subastas emplean mayoritariamente la variedad más conocida, la subasta abierta de pujas ascendentes (inglesa): todos los postores tienen acceso a las otras ofertas, ganando la puja más elevada.

Normalmente, la decisión sobre cuándo termina la subasta se adopta igual que en el mundo real. Esto es algo obvio en los casos en que las subastas online y tradicional se celebran al mismo tiempo; por ejemplo, en Surplex una subasta finaliza luego que el subastador haya solicitado infructuosamente una puja más elevada en tres ocasiones. Las subastas de las plataformas de clasificados son diferentes, como en eBay, donde se cierran en una fecha y hora determinadas.

Asimismo, algunas plataformas ofrecen mecanismos de negociación complementarios a la subasta. Surplex, por ejemplo, ofrece lo que denomina un “pacto de venta”: los compradores interesados pueden presentar pujas (y establecer un plazo máximo para éstas), pudiendo los vendedores aceptarlas o rechazarlas.

Cuadro 9: Ejemplos de subastas

- [Dovebid](http://www.dovebid.com) (www.dovebid.com) es un proveedor mundial de servicios de subasta, valoración, reubicación y gestión de bienes de equipo, que lleva prestando sus servicios más de 60 años. Dovebid ha complementado sus subastas tradicionales con una prolífica actividad online desde los años noventa. Algunas subastas tradicionales son retransmitidas por Internet, y los postores pueden pujar in situ o a través de la red, mientras que en otras pujas se sigue exclusivamente el modelo de eBay.
- [Pefa](http://www.pefa.com) (www.pefa.com) es un sitio de subastas que conecta varias subastas tradicionales y online europeas de pescado fresco. Esta plataforma permite a los profesionales del pescado fresco adquirir desde su ordenador el pescado cuando llega a puerto.
- [GoIndustry](http://www.goindustry.com) (www.goindustry.com) es como Dovebid, una casa de subastas mixta tradicional y online. GoIndustry ofrece además servicios de valoración de activos.
- [Surplex](http://www.surplex.com) (www.surplex.com) es un servicio alemán para maquinaria usada. Vende maquinaria de diversas clases en subastas online y a través de una sección de anuncios clasificados (los llamados “pactos de venta”). Surplex ofrece además servicios de valoración.

3.4.1 Perspectiva del proveedor

Por lo general, las subastas pueden ayudarle a obtener un precio más elevado por la venta de sus bienes. Con todo, que sea realmente así depende del número de posibles compradores y del interés que exista en sus productos. El precio obtenido es el mayor que están dispuestos a pagar los postores que participan en la subasta.

3 Funciones comerciales de los portales B2B

La ventaja de las subastas por Internet es que incrementan el número de potenciales postores. Un elevado número de postores genera el entorno competitivo que tira de los precios al alza.

A la hora de seleccionar su servicio de subasta, uno de los principales factores a tener en cuenta debería ser su capacidad para atraer a numerosos postores. Infórmese sobre las iniciativas de marketing que puede esperar de la operadora: ¿anunciará la subasta sólo en su propio sitio web o también en periódicos y revistas profesionales? ¿Cuenta con una base de datos de correo electrónico o de direcciones de correo que utilice para estos efectos?

Además, consulte sobre subastas presentes y pasadas celebradas a través de estos servicios y pregunte los precios alcanzados. Asimismo, compruebe en cuánto superan los importes de cierre de subasta a los precios de salida. De esta forma podrá hacerse una idea del valor añadido que estos servicios pueden generar.

Además, si elige una plataforma con una amplia oferta de servicios adicionales recibirá todos los servicios que necesite de una única fuente. Aquí se incluye asesoramiento sobre los precios alcanzables y la mejor estructura de la subasta, marketing, administración de subastas tradicionales y electrónicas, facturación y cobro de pagos. Esta constituye una oferta interesante si no quiere involucrarse en todos esos aspectos y sólo le interesa obtener un precio razonable por sus bienes.

3.4.2 Perspectiva del comprador

Desde el punto de vista del comprador, el mayor beneficio derivado de las subastas consiste en la posibilidad de encontrar una ganga. Algo especialmente interesante para pequeñas empresas que no puedan permitirse, o no quieran, adquirir bienes de equipo nuevos.

Antes de pujar deberá asegurarse de conocer tanto el funcionamiento de la subasta como sus factores psicológicos. Si nunca ha tomado parte en una subasta, adquiera cierta experiencia en eBay. Tenga muy presentes las condiciones exactas de la subasta en la que quiere participar, que podrían diferir de las de otras celebradas en la misma plataforma. A continuación se incluyen cuestiones importantes que debe tener en cuenta:

- ¿Quién es el vendedor? ¿El servicio de subastas o el anterior propietario?
- ¿Se presta alguna garantía? ¿Se pueden devolver los artículos que no funcionen?
- ¿Puede retirar su puja si ha cometido un error (p. ej., incluir un cero de más al pujar online)?
- Si se adjudica la puja, ¿es propietario del artículo o cabe la posibilidad de que el vendedor se retire? Además, podría haber un precio mínimo establecido por el vendedor que, de no alcanzarse, conllevara la no aceptación de su puja.
- ¿Cuándo hay que pagar? ¿Qué medios de pago se aceptan? ¿Hay que realizar un depósito o presentar garantías bancarias?
- ¿Está incluida la comisión de la casa de subastas o hay que añadirla (prima del comprador)? ¿A cuánto asciende?

Aunque no quiera comprar mediante subastas, podrá emplear la información sobre precios obtenida en las mismas en las negociaciones con su distribuidor local, especialmente si le ofrece equipos usados o excedentes.

Cuadro 10: Lista de comprobación de las subastas

Con carácter general:

- Hay dos formas de localizar los servicios adecuados en el caso de subastas de excedentes. Al igual que con otras plataformas B2B de Internet, puede empezar a partir de bases de datos como eMarket Services. Puesto que muchos servicios de subastas de excedentes disponen de negocios operativos tradicionales, también los encontrará a través de las Páginas Amarillas o por su publicidad.

Proveedores:

- Por lo general, no podrá subastar sus productos a través de más de un servicio a la vez. Por tanto, es importante seleccionar uno que exhiba una buena trayectoria de conseguir precios elevados. Consulte los precios de subastas anteriores, el número de postores y las actividades de marketing previstas para vender sus productos. Escoja el servicio de subasta con la mejor oferta.
- Además, considere la clase de servicios adicionales que necesita (p. ej., consultoría, ejecución) y téngalos en cuenta cuando seleccione un proveedor de servicio.

Compradores:

- Si busca productos específicos, compruebe con periodicidad las subastas previstas en los posibles servicios de subasta de excedentes.
- Compruebe minuciosamente los servicios de subastas de tamaño reducido. Aunque puede que sean nuevos o que operen en un nicho de mercado, su escaso tamaño podría constituir una señal de mala reputación, motivada por el mal servicio al cliente o desacuerdos entre compradores y vendedores.
- Una vez que haya encontrado una oferta interesante, inspeccione personalmente los bienes o disponga que sean inspeccionados por un tercero de confianza si es posible.
- Antes de empezar a pujar, asegúrese de conocer las normas, las comisiones y demás “letra pequeña”, pues podrían variar de una subasta a otra.
- Asimismo, antes de pujar fije un precio máximo que está dispuesto a pagar y respételo. No se deje arrastrar por la espiral de pujas.
- Tenga en cuenta los riesgos inherentes al equipo usado, especialmente si puja por bienes procedentes de una liquidación. Ajuste sus pujas en consecuencia.

3.5 Adjudicación de contratos: subastas inversas

En este manual definimos las subastas inversas como subastas de aprovisionamiento o de comprador, en las que el comprador quiere encontrar el proveedor más barato para un contrato.

En estas subastas, los potenciales proveedores reducen el precio de sus ofertas y rebajan las ofertas rivales hasta que el proveedor con la puja más baja se adjudica el contrato. Normalmente, las subastas inversas se celebran en plataformas de Internet especializadas, aunque también pueden formar parte de plataformas B2B mayores o ser un componente de software empresarial para la gestión de la función de compras.

- Relevancia para los pequeños compradores: reducida
- Relevancia para los pequeños proveedores: elevada
- Know-how técnico necesario: reducido
- Número de plataformas B2B de Internet que ofrecen este servicio: reducido

3 Funciones comerciales de los portales B2B

Hoy en día, las subastas inversas son bastante frecuentes en el proceso de aprovisionamiento de las grandes empresas, por lo que, si usted es un proveedor de esas empresas, quizá ya tenga experiencia con las mismas.

Por lo general, a las subastas inversas sólo se accede por invitación, así que no podrá buscar contratos para proveedores potencialmente interesantes y pujar por ellos. Estas pujas son más bien el paso final de un largo proceso de aprovisionamiento.

Este tipo de subastas constituye una de las actividades más intensamente cuestionadas en el campo del *e-sourcing* o aprovisionamiento electrónico. Muchos proveedores, en especial los de menor tamaño, sospechan que el único objeto de esas subastas es someterlos a una tremenda presión en precios. Sin embargo, en este capítulo mostraremos que ahorrar costes del producto no es la única razón para celebrar subastas inversas, y expondremos además que, si usted es un pequeño proveedor, las subastas inversas promovidas por sus mayores clientes pueden en realidad depararle beneficios.

Aunque las empresas manifiestan a menudo resistencia a tomar parte en subastas inversas, a largo plazo no se trata de una estrategia viable. Si uno de sus principales compradores le pide que participe en una subasta, tendrá que hacerlo para conservar a ese cliente.

Tiene que entender cómo funcionan las subastas inversas y qué riesgos entrañan, para participar con éxito y poder seguir la mejor estrategia de puja. Si no rebaja su puja lo suficiente perderá un cliente y si la abarata demasiado perderá dinero en cada producto que envíe.

Caso 3: Riegens ahorra dinero utilizando subastas inversas

Riegens A/S (www.riegens.dk) es uno de los principales fabricantes europeos de iluminación, especializado en soluciones técnicas en este área. Utilizar scanmarket.com (www.scanmarket.com) para comprar papel y suministros de oficina ha permitido a Riegens ahorrar el 30%-35% de sus costes de compra no estratégicos.

Martin Jacobsen, de eMarket Services, entrevistó a Henrik Jacobsen, director de compras y logística, publicándose originalmente la entrevista en septiembre de 2003.

P: ¿Podría comentarnos cómo se plantearon utilizar Scanmarket para hacer negocios?

R: Gracias a Scanmarket tuvimos la oportunidad de invitar a varias empresas a presentar ofertas para nuestras compras de bienes indirectos de producción. De esta forma esperábamos poder reducir los costes de compra.

P: ¿Qué pasos tuvieron que dar para conectarse a Scanmarket.com?

R: En realidad fue muy sencillo: celebramos una reunión con Scanmarket en la que acordamos los requisitos para emplear esta nueva herramienta. A continuación, Scanmarket envió un consultor para instalar el software necesario y explicarnos cómo utilizarlo, y con eso estábamos listos para empezar.

P: ¿Qué les llevó a decidirse por Scanmarket?

R: Decantarnos por Scanmarket nos permitía llevar a cabo nuestra propia búsqueda de proveedores. Además, comerciar en este mercado electrónico parecía bastante sencillo.

P: ¿Albergaban alguna preocupación sobre el uso de esta nueva herramienta?

R: En realidad, no. La preocupación es sólo una actitud que hay que cambiar. Por desgracia, perdimos a algunos proveedores que no querían participar, aunque en realidad no teníamos ningún temor.

P: ¿Cómo funciona Scanmarket? ¿Podría explicarnos sus distintas fases?

R: En primer lugar, invitamos a cuatro o cinco proveedores a presentar pujas en una subasta a celebrar en una fecha determinada. Les informamos de nuestro consumo anual, describiendo brevemente el uso de los productos y sus características específicas. A continuación, los proveedores pueden remitirnos documentación y llamarnos si tienen alguna duda. No queremos que vengan a visitarnos. Por último, les informamos del precio pagado el año anterior para que se hagan una idea de lo que andamos buscando. Durante la subasta, los proveedores no tienen acceso a los nombres de sus rivales, sólo a sus pujas. Posteriormente, evaluamos sus ofertas y nos reunimos con el adjudicatario para firmar el contrato.

P: ¿De qué forma beneficia a los compradores la utilización de un mercado electrónico?

R: Hemos reducido los costes de administración: ahora no tenemos que acordar reuniones y visitar a los proveedores.

P: ¿Qué han logrado gracias al mercado electrónico?

R: Hemos conseguido reducir los costes de compra no estratégicos en un 30%-35%. Con el comercio tradicional también podría haber sido posible conseguir esta reducción, pero no tan rápido.

P: ¿Seguirán empleando los mercados electrónicos en su negocio?

R: Sin lugar a dudas queremos seguir haciendo negocios con Scanmarket.com.

Subastas inversas desde el punto de vista del comprador

Las subastas inversas representan la culminación de un amplio proceso de selección. Proceso que se inicia con la identificación de potenciales proveedores, que incluye la evaluación y, si es preciso, el cumplimiento de determinados estándares establecidos por el comprador, y que también conlleva la exacta determinación de los productos a adquirir.

Esta especificación tiene que ser lo suficientemente precisa para permitir que la decisión final se base exclusivamente en el precio.⁶ Asimismo, incluye la conversión a términos monetarios de las características ajenas al precio. Por ejemplo, cada puja de un proveedor muy distante puede recibir un incremento pro-forma del 2% para tener en cuenta los mayores costes de coordinación impuestos por las grandes distancias.

Tradicionalmente, la negociación sobre precios ocurre en el mundo real (*offline*), negociando a veces con los posibles proveedores de forma sucesiva y otras celebrando “negociaciones en salas de hotel”, en las que todos los proveedores son invitados a un hotel y presentan sus pujas simultáneamente en sobre cerrado en varias rondas. Estas negociaciones *offline* son costosas en tiempo y dinero. Y no pocos grandes compradores llegaron al convencimiento de que de esta forma no obtenían el precio más bajo posible, sino que de hecho pagaban demasiado.

Por tanto, el deseo de mejorar el procedimiento de negociación puede servir de revulsivo para empezar a celebrar subastas inversas. Algo que confirma I-Adapt, un informe de investigación británico sobre las subastas inversas online, que pone de manifiesto que las principales razones

⁶ Hay una excepción: las subastas con atributos múltiples. En estas subastas usted puede modificar su puja no solamente en el precio. Por ejemplo, ofreciendo parejas de precio y cantidad (5 céntimos por pieza por 5.000 piezas, 4 céntimos por pieza por 20.000 piezas). Las subastas con atributos múltiples no se usan habitualmente en las negociaciones online, ya que son relativamente complicadas. NegoMetrix [www.negometrix.com] constituye un ejemplo de plataforma de subasta inversa.

3 Funciones comerciales de los portales B2B

de los compradores para iniciar una subasta son tanto el ahorro de costes como las mejoras esperadas en el proceso negociador.⁷

El panorama de las subastas inversas

Las subastas inversas pueden desarrollarse de diferentes formas desde un punto de vista técnico, y no todas implican utilizar plataformas B2B de Internet.

Con todo, desde el punto de vista del usuario, no existe una gran diferencia entre las siguientes posibilidades:

- Proveedores de servicios de selección: algunas plataformas B2B de Internet solían especializarse en prestar servicios de subasta inversa (p. ej., Freemarkets, ahora parte de Ariba, o Portum). A veces se les denomina “proveedores de servicios de selección”. Estas plataformas ofrecen “salas de comercio virtuales”, en donde se puede celebrar una subasta. Además, prestan servicios relacionados con la subasta, como formación, servicios auxiliares durante la subasta, o soluciones de apoyo, como recibir pujas telefónicas en caso de que el navegador deje de funcionar o la conexión de Internet se interrumpa durante la puja. Aunque siguen activos, por lo general la venta como software de los motores de subasta ha desplazado en importancia a la plataforma de Internet inicial.
- Plataformas de Internet de un sector específico: algunas plataformas sectoriales específicas (como ChemConnect) también ofrecen servicios de subasta inversa. Una oferta útil cuando la negociación del precio es un elemento importante en el proceso de aprovisionamiento sectorial. Sus ventajas estriban en que son ampliamente conocidas en la industria de que se trate y pueden modificar el proceso de subasta para adaptarse a las necesidades del sector.
- Aplicaciones de software empresarial: algunas aplicaciones para grandes empresas (como el SRM/Enterprise Buyer de SAP) también incluyen capacidades de subasta inversa. Las empresas pueden celebrar sus propias negociaciones privadas empleando este software. Además, muchos proveedores de servicios de selección son también empresas de software que ofrecen en venta sus motores de subasta. En ambos casos, los compradores pueden establecer sus propias funciones de subasta inversa.

La relación precedente muestra que las subastas inversas presentan cierto solapamiento con las plataformas B2B de Internet, aunque no sean exclusivas de este tipo de servicios de Internet.

Retos y ventajas para los vendedores

El análisis de las subastas inversas hace sobre todo hincapié en los (supuestos) inconvenientes de estas subastas para los proveedores. La encuesta de I-Adapt preguntó a los proveedores del Reino Unido sobre las cuestiones que más les preocupaban y confeccionó la siguiente lista:

1. Los clientes se fijaban sólo en el precio.
2. Los proveedores se ven forzados a prestar demasiada atención a resolver problemas de costes.
3. A largo plazo, la competitividad de los proveedores disminuye.
4. Presiona a la baja los precios por debajo de niveles económicamente razonables.

⁷ The Chartered Institute of Purchasing and Supply (2003): Independent Assessment into the Development of Auctions as a Purchasing Tool [www.oracle.com/global/uk/start/iadapt/iadapt_page1.html].

5. El comprador adquiere excesiva preponderancia.

La lista muestra que los proveedores temen que el factor precio cobre demasiado protagonismo en las negociaciones, de forma que tengan que aplicar recortes de costes (corto plazo) y con ello descuidar actividades más caras (largo plazo) que incrementan la calidad y otras características ajenas al precio. A largo plazo, eso perjudicaría su competitividad.

Con todo, esos mismos proveedores acordaron igualmente que son varios los aspectos positivos derivados de las subastas inversas:

1. Permiten reaccionar a los precios de la competencia.
2. Proporcionan visibilidad de la política de precios de los rivales.
3. Acortan el proceso de negociación.
4. Fomentan la mejora de la competitividad.
5. Establecen unas reglas del juego uniformes para todos los proveedores.

Como se aprecia, los proveedores quieren para ellos lo que no desean para los compradores: utilizar el precio como herramienta estratégica de negociación. Una negociación online transparente brinda a los compradores la posibilidad de reaccionar ante la competencia al reducirse considerablemente el riesgo de perder el contrato por una puja sólo un poco más alta.

Si usted es un pequeño proveedor, puede resumir esa valoración de las subastas inversas en las siguientes implicaciones:

- Las subastas inversas le obligan a volverse más competitivo: sus ofertas no pueden ser inferiores a sus costes, o de otra forma acabaría cerrando. Por tanto, la única posibilidad de ofrecer menores precios y adjudicarse la subasta es reduciendo costes. Aunque este proceso podría entrañar dificultades, también aumenta las probabilidades de captar otros clientes.
- La relevancia del precio en las subastas online representa también una oportunidad. Aunque quizá tenga que hacer concesiones en precio a sus clientes, puede utilizar la transparencia de precios de la mayoría de las subastas electrónicas para imponerse a sus rivales, ya que conoce sus precios y puede reaccionar mejor. Con todo, eso requiere ser lo suficientemente competitivo como para poder ofrecer precios más baratos que la competencia.
- Ambas partes pueden acelerar el proceso de negociación. Se obtienen los resultados con mayor prontitud y no hay que dedicar tanto tiempo a negociar. Eso facilita la planificación, al no tener que jugar simultáneamente con varios posibles contratos en perspectiva.

Como estas implicaciones revelan, una subasta simplemente garantiza que, en cuanto proveedor, usted ofrece sus productos a precios de mercado competitivos. Una vez asegurado esto, compradores y vendedores pueden prestar atención a aspectos de su relación ajenos al precio, como calidad, fiabilidad o flexibilidad, mejorando su relación de esta forma. Por tanto, supone una exageración el temor frecuentemente expresado a que las subastas inversas acaben con las relaciones a largo plazo entre compradores y proveedores.

3 Funciones comerciales de los portales B2B

Caso 4: Iskraemeco puja con éxito en las subastas inversas

Slovenian Iskraemeco (www.iskraemeco.si) es una de las empresas líderes del mundo en el campo de los equipos y sistemas de medición eléctrica y gestión de segmentos. Se adjudicó una parte importante de un contrato de suministro de equipo de medición tras ser invitada a tomar parte en una subasta electrónica en FreeMarkets, plataforma integrada en la actualidad en el fabricante de software de aprovisionamiento Ariba (www.ariba.com).

Andreja Pucihar y Désirée Pecarz, de eMarket Services, entrevistaron a Slavko Vidic, Presidente del Consejo de Administración de Iskraemeco. La entrevista se publicó originalmente en octubre de 2004.

P: ¿Cómo llegaron a plantearse utilizar un mercado electrónico en su negocio?

R: A finales de 2001 fuimos invitados a incorporarnos a la plataforma FreeMarkets por una empresa de Hong Kong que suministra electricidad de forma fiable y segura a dos millones de clientes residenciales y empresariales, para participar en una subasta inversa con otros proveedores invitados.

P: ¿Qué les hizo aceptar tal invitación?

R: Ya teníamos una relación comercial con dicha empresa. Habían decidido adquirir contadores para los próximos tres años del proveedor más adecuado. Nosotros tan sólo aprovechamos la oportunidad y decidimos participar en la subasta.

P: ¿Qué pasos tuvieron que dar para empezar a hacer negocios en FreeMarkets?

R: Cumplido el trámite de registro, recibimos formación sobre cómo utilizar el software de presentación de ofertas BidWare para poder participar en la subasta. Teníamos que estar muy bien preparados y disponer de la información adecuada en tiempo real para poder decidir sobre posibles reducciones de precios.

P: ¿Cómo funcionó la subasta en FreeMarkets?

R: La subasta empezó el 22 de enero de 2002 a las 7:00 horas y finalizó a las 10:56 horas. Se realizó en tiempo real y los proveedores participantes pudieron comparar sus ofertas con las de los demás. Dos semanas después de la hora de cierre de la subasta habíamos sido seleccionados y se había firmado el contrato. Habíamos resultado adjudicatarios de una parte importante del negocio.

P: ¿Cuál fue el factor diferencial en la adjudicación del contrato?

R: En nuestro caso el precio no fue el único elemento clave para hacernos con el contrato. También se tuvieron en cuenta otras cuestiones importantes, como la calidad de los productos y servicios, el plazo de entrega del pedido y el servicio postventa. Iskraemeco no ofrecía el precio más barato, sino que nos situábamos en torno a la media. Con todo, nuestra oferta satisfacía mejor las otras exigencias del comprador.

P: A su juicio, ¿qué beneficios se derivan de hacer negocios en un mercado electrónico?

R: Los mercados electrónicos ofrecen beneficios a compañías que en un momento dado no lideren su sector ni sean muy conocidas. La principal ventaja es la posibilidad de competir por negocios en todo el mundo con empresas más conocidas, en igualdad de condiciones y a unos costes razonables.

P: ¿Piensan recurrir nuevamente a los mercados electrónicos en el futuro?

R: Iskraemeco hará uso de los mercados electrónicos para establecer relaciones internacionales. Estamos a la expectativa, buscando oportunidades y participando de forma periódica en otras subastas cuando recibimos una invitación.

Esto es algo que también confirman los resultados de la encuesta de I-Adapt: sólo el 22% de los entrevistados afirma que se ha adjudicado una subasta exclusivamente por el precio. Además, se indica que en muchos casos el proveedor actual se impone en la subasta. Incluso cuando no lo hace, suele recuperar su posición en la siguiente oportunidad, tras haber reducido costes. De hecho, todas las empresas entrevistadas en la encuesta señalada manifestaron su voluntad de seguir participando en subastas inversas.

Factores de éxito para los vendedores

Dos cosas debe tener en cuenta si quiere tener éxito en las subastas inversas. El consejo más importante es, probablemente, que debe competir en costes, no en precio. Trate de comprender exactamente los costes de su producto, lo que a menudo no resulta una tarea sencilla. Además, aunque no debería ofrecer sus productos por debajo de coste, deberá hacer todo lo posible para reducir sus costes de producción. Sus competidores previsiblemente lo harán.

Si por la razón que fuese desea evitar las subastas y la competencia en precio que conllevan, tiene que adoptar otra estrategia. Abandone los mercados masivos y especialícese. Desde el punto de vista del comprador, las subastas inversas sólo funcionan si hay suficientes vendedores de productos lo bastante parecidos como para crear un entorno realmente competitivo. Si usted es (casi) el único fabricante de un bien específico, no se le pedirá que tome parte en una subasta.

Términos y condiciones

A menudo, los términos y condiciones de las subastas son un motivo de discusión. Cuando los proveedores tienen la impresión de que las subastas inversas celebradas por compradores son “injustas”, frecuentemente son sus términos y condiciones el motivo subyacente. Por tanto, debe analizarlos cuidadosamente, para decidir si puede y quiere aceptarlos. En todas las subastas tienen que estar claramente especificados. Si no fuese así, casi siempre es preferible abstenerse de participar en ellas.

También le interesa comprobar si el operador de la plataforma ha hecho público un código de conducta que establezca cómo deben comportarse compradores y vendedores, qué conductas y estrategias son aceptables y cuáles no. La Comisión Europea ha publicado unas directrices para los códigos de conducta.⁸ Puede comparar dichas directrices con el código de conducta de su plataforma específica y verificar si abarca las principales áreas de conflicto potencial.

eMarket Services ya ha realizado esa comparación para diversas plataformas de Internet, lo que puede serle de utilidad.⁹

A continuación exponemos cuestiones relativas a esos términos y condiciones frecuentemente analizadas:

- **Puja ganadora:** ¿se adjudicará el contrato la puja más baja o puede el comprador decidir adjudicar el contrato a otro postor? Esta cuestión debería estar claramente especificada. En su estrategia de puja debe tener en cuenta si el comprador tiene libertad de decisión. En ese caso, no siempre trae cuenta ser el postor más barato.

⁸ Forma parte del Informe Final del Grupo de Expertos sobre plataformas de comercio B2B de Internet, de 7 de julio de 2003, [europa.eu.int/comm/enterprise/ict/policy/b2b/].

⁹ Edwin Kuller (2005): Trust barriers for the B2B e-marketplaces [www.emarketservices.com/upload/Ebusiness%20Issues/Trust%20barriers.pdf].

3 Funciones comerciales de los portales B2B

- Volúmenes de contratación: ¿se adjudicará realmente a un solo postor todo el volumen del contrato o puede el comprador repartir el contrato? Se arriesga a perder dinero si usted calcula un precio competitivo por 10.000 piezas y sólo se adjudica un contrato por 4.000.
- Pujas falsas (*puffing* o *shilling*): estos términos describen aquella situación en la que el comprador permite que un tercero presente pujas falsas con el único propósito de tirar del precio a la baja, forzando a los otros partícipes a presentar pujas aún más bajas.
- Legislación aplicable: las subastas inversas tienen a menudo un ámbito internacional, algo que impone determinar qué ley nacional será de aplicación a las subastas. No tiene por qué ser la ley del país donde la plataforma esté radicada (si es que es posible determinarlo en todo caso). A menudo es la parte compradora la que decide. A su vez, la legislación aplicable determina qué conductas se consideran aceptables en la subasta inversa y qué se entiende por comportamiento injusto.

La principal conclusión que cabe extraer de lo expuesto es que debe preparar minuciosamente su participación en una subasta inversa. Desarrolle una estrategia para participar en las subastas, infórmese de las distintas normas y los posibles asuntos conflictivos, y decida qué normas está dispuesto a aceptar y cuáles no. Recuerde: si aprende más rápido que sus competidores, puede arrebatárselos el negocio.

Cuadro 11: Lista de comprobación de las subastas inversas

Con carácter general:

Los compradores suelen invitar a los proveedores a participar en subastas inversas, no pudiendo tomar éstos la iniciativa de participar. Con todo, los compradores normalmente buscan nuevos proveedores en directorios sectoriales y motores de búsqueda, en redes de proveedores de redes de comercio o a través de sus propias páginas web. A continuación, invitan a los potenciales proveedores idóneos a tomar parte en las subastas.

Proveedores:

Si usted es un proveedor que ha sido invitado a participar en una subasta inversa, tiene que tener en cuenta algunos factores:

- Si no le gustan las subastas inversas y quiere evitarlas, tiene que abandonar negocios masificados y concentrarse en negocios de nicho, donde se enfrentará a unos pocos competidores solamente.
- Las subastas inversas le facilitan oportunidades adicionales de utilizar el precio como variable estratégica.
- Asegúrese de conocer los costes antes de empezar. Nunca compita exclusivamente en precio. Para imponerse en una puja, debe concentrarse en los costes, reduciéndolos significativamente; en caso contrario, perderá dinero.
- Analice detenidamente los términos y condiciones. Podrían diferir en función de la subasta, la plataforma y los países. Incluso los aspectos de una subasta que estén cubiertos por una legislación común podrían estar regulados de forma distinta en subastas diferentes.
- Asegúrese de conocer las normas relativas a las conductas que cabe considerar injustas, como el no aceptar la puja más baja. Puede que eso esté permitido en algunas subastas, por lo que tendrá que ajustar su estrategia en consecuencia.
- Cuando participe en una subasta inversa asegúrese de que toman parte quienes tenga responsabilidad decisoria sobre los precios: no tendrá tiempo de pedir consejo cuando la subasta se haya iniciado.

- En caso de perder una subasta, analice detenidamente las razones. ¿Puede reducir los costes para incrementar su competitividad? ¿Puede mejorar su calidad u ofrecer otras prestaciones que pudieran incrementar su atractivo en una subasta?
- Si se ha impuesto a un antiguo proveedor en una subasta, recuerde que muchos proveedores tradicionales suelen recuperar el contrato pasado un tiempo. Aproveche la ventaja de que dispone para conocer mejor a su nuevo cliente y para reducir sus propios costes. De otra forma, podría perder a ese cliente en la próxima subasta.

3.6 Selección del servicio de portal B2B adecuado

Es importante que se concentre en las plataformas B2B relevantes. No resulta nada provechoso anunciarse en todos los servicios posibles. En primer lugar, suelen sobrevivir solamente unos pocos servicios grandes y algunos de los más especializados y concentrados. En segundo lugar, anunciarse en todas las plataformas hace más difícil mantener todos los anuncios. Por último, aparecer en plataformas de dudosa calidad puede incluso ser perjudicial para su reputación y podría traducirse en un volumen considerable de correo basura.

Formas de encontrar plataformas relevantes

Por tanto, debe localizar las plataformas principales, y son varias las formas de hacerlo:

- En primer lugar, compruebe la información que ofrece eMarket Services. Este servicio no sólo facilita una relación de plataformas clasificadas por industria o región, sino también información adicional sobre cada servicio, como sus estadísticas de operaciones y socios, la descripción de productos y servicios comercializados y las funciones comerciales ofrecidas.
- A continuación, eche un vistazo a las plataformas. ¿Dan la impresión de estar operativas? ¿Existen anuncios, noticias, alertas de prensa recientes u otras señales de actividad continuada? En Internet siguen existiendo muchos “servicios zombi” de la época del *boom* de Internet, en los que el operador ya hace tiempo que cesó su actividad mientras que la plataforma de Internet continúa ahí. Debe aprender a identificar esos zombis con prontitud, para evitar malgastar su tiempo en ellos.
- En caso de duda, una llamada telefónica o un correo electrónico al operador del portal siempre dan resultado. Si no se ofrece un número de teléfono y su correo electrónico no ha sido contestado en uno o dos días laborables, pase a la siguiente plataforma.
- Mientras esté en contacto con la plataforma, también podría interesarle preguntar por sus estadísticas de usuarios (o estadísticas publicitarias, si la plataforma obtiene sus ingresos de la publicidad). Solicite el número de visitantes y la demografía del negocio. Una plataforma de calidad debería poder facilitarse al menos algunas cifras actualizadas sobre el número de compradores y vendedores.
- Además, consulte los anuncios de las plataformas en las publicaciones profesionales y compruebe cuáles están presentes en las ferias comerciales de su sector. Los servicios de calidad dedican fondos a realizar marketing a través de estos canales, ya que su utilidad depende de que se les conozca y utilice en el sector.
- Por último, si tiene algo que vender, debería también preguntar a sus (potenciales) clientes dónde buscan nuevos proveedores o productos específicos.

3 Funciones comerciales de los portales B2B

Otros factores a tener en cuenta

Una cosa es localizar los portales relevantes de un sector y otra encontrar las plataformas más idóneas para su empresa, algo que exige tener en cuenta algunos factores adicionales:¹⁰

- **Propiedad e historia:** la titularidad y el historial (financiero) pueden constituir un factor indicativo de las posibilidades de supervivencia de la plataforma. También podría darse el caso de que la plataforma sea propiedad de un rival.
- **Registro y costes:** en las plataformas, tarde o temprano, al menos una de las partes usuarias pagará por los servicios. Usted podría preferir ciertos modelos de asociación o estructuras de comisiones, o haberse formado una idea del valor de los servicios para su empresa.
- **Ética, seguridad y privacidad:** puede que tenga exigencias concretas dependiendo de cómo quiere utilizar la plataforma. Por lo general, querrá mantener el carácter confidencial de su información y que se proteja su privacidad. A este respecto, algunas plataformas prestan garantías o son incluso auditadas, mientras que otras no. Asimismo, las plataformas difieren en si permiten utilizarlas de forma anónima.
- **Gestión del riesgo:** como se expondrá en las siguientes secciones, utilizar plataformas B2B de Internet conlleva algunos riesgos, como los relativos a la entrega y pago, la calidad del producto o los términos y condiciones legales. Usted podría tener sus preferencias sobre cómo afrontar estos riesgos, y las plataformas pueden ofrecer hacerse cargo de algunos de ellos.
- **Servicios adicionales:** quizá le interesen servicios adicionales, como los de formación sobre el uso de la plataforma, o servicios de logística y ejecución. Las distintas plataformas ofrecen diferentes paquetes de servicios complementarios.

Cuadro 12: Plataformas B2B de Internet y confianza

Confiar en los socios comerciales es un requisito previo importante para realizar transacciones comerciales mediante plataformas B2B de Internet. Quizá ya se haya preguntado si realmente se fía de operar a través de estas plataformas. Al formularnos esta pregunta, realmente estamos planteándonos distintos aspectos a la vez:

- **Confianza en el operador de la plataforma:** si a través de la plataforma se transmite información “sensible” (como datos de precio), el operador debe mantener la confidencialidad de esa información. Las medidas de seguridad de la plataforma deben ser lo suficientemente estrictas para garantizar que terceras partes no tenga acceso a esa información. Otro aspecto de la confianza se refiere a las posibilidades de supervivencia del operador: si invierte en conectarse a una plataforma, querrá tener garantías de que esa inversión no se perderá poco después por quiebra del operador de la plataforma.
- **Confianza en los socios comerciales:** a usted le interesa estar seguro de que sus socios comerciales son quienes dicen ser y no un posible competidor. Además, querrá garantías de que los productos que le vendan son los realmente anunciados y que se hallan en buen estado. Del mismo modo, si usted es vendedor, deseará asegurarse de que el comprador pagará efectivamente.

Aunque son numerosas las formas de reducir los problemas de confianza, no existe una solución mágica universal. Los distintivos de confianza de las plataformas B2B de Internet pueden garantizarle que emplean la información relevante de forma adecuada, pero no le aseguran que las ofertas de sus socios comerciales sean fiables. Las firmas digitales garantizan que sus socios comerciales sean quienes alegan

¹⁰ Consúltense también la lista de comprobación para seleccionar los mercados electrónicos adecuados de eMarket Services [www.emarketservices.com/upload/Basics/Checklist_Selecting.pdf].

ser, pero no garantizan el pago. Por último, los códigos de conducta publicados por los operadores de las plataformas exponen cómo deberían comportarse supuestamente el operador y los compradores, aunque normalmente sólo abordan algunas cuestiones relativas a la confianza.

eMarket Services ha realizado recientemente una valoración del estado actual de los códigos de conducta y de los distintivos de confianza, confirmando que ninguna plataforma resuelve todos los problemas de confianza.¹¹

En última instancia, la confianza se fundamenta en la experiencia. Por tanto, las herramientas que acumulan la experiencia de muchos partícipes, como el sistema de evaluación de eBay, constituyen un buen indicador de si podemos confiar en un socio comercial. Del mismo modo, muchos de los indicadores de plataformas relevantes antes descritos son de hecho indicadores de la experiencia positiva de muchas partes acumulada durante un largo período de tiempo. Ahora que Internet ya ha cumplido algunos años y que muchos agentes del negocio electrónico B2B se han consolidado, puede confiarse de forma creciente en esos indicadores basados en la experiencia.

¹¹ Edwin Kuller (2005): Trust barriers for the B2B e-marketplaces [www.emarketservices.com/upload/Ebusiness%20Issues/Trust%20barriers.pdf].

4 Redes de comercio: conexión con los socios comerciales

Las redes de comercio electrónico son plataformas B2B de Internet especializadas en integrar los sistemas de TI de compradores y vendedores. A diferencia de los portales, forman parte de la infraestructura del negocio electrónico y su principal objetivo es permitir el flujo ininterrumpido de información electrónica.

- Relevancia para los pequeños compradores: reducida
- Relevancia para los pequeños proveedores: elevada
- Know-how técnico necesario: elevado
- Número de plataformas B2B de Internet que ofrecen este servicio: reducido

El capítulo anterior se centraba en un tipo de plataformas de Internet que definimos como portales B2B de Internet, ya que a esas plataformas se accede con navegadores de Internet. En este capítulo abordaremos las redes de comercio, un tipo distinto de plataforma B2B de Internet especializada en integrar los sistemas de TI de compradores y vendedores.

Redes de comercio frente a portales B2B

Estas plataformas B2B tiene menos visibilidad que los portales, asemejándose a un iceberg en que el usuario medio sólo percibe una pequeña parte de sus funciones, que pueden utilizarse con un navegador de Internet. En su mayor parte, se trata de tecnología de procesamiento (*back-end*) que no está a la vista, utilizada por ejemplo para convertir distintos formatos de datos o para garantizar conexiones seguras entre socios comerciales. Estas plataformas forman parte de la infraestructura del negocio electrónico B2B.

Estas plataformas no se emplean para generar oportunidades de negocio o subastar equipos sobrantes. A diferencia de los portales B2B, el objetivo de las redes de comercio no es poner en contacto compradores y vendedores, sino prestar soporte a las relaciones ya existentes entre compradores y vendedores. En la panorámica sistemática del capítulo 2 las caracterizábamos por centrarse en la realización de pedidos electrónicos (*e-ordering*), no en el aprovisionamiento electrónico (*e-sourcing*).

En resumen: las redes de comercio son totalmente diferentes a los portales B2B. Con todo, a menudo las encontrará anunciadas como un tipo de mercado electrónico junto con los portales B2B. Eso puede confundir a veces, aunque eso se deba al desarrollo histórico de las plataformas B2B de Internet.

Caso 5: Philips emplea una red de comercio para conectarse con los distribuidores

Royal Philips Electronics de los Países Bajos (www.philips.nl) es una de las empresas de electrónica más grandes del mundo. Philips utiliza en Europa el mercado electrónico Tradeplace (www.tradeplace.com) como cadena de suministro entre fabricantes, distribuidores y tiendas de electrodomésticos y productos electrónicos. Tradeplace es una plataforma para los distribuidores y fabricantes europeos de electrodomésticos y productos de electrónica de consumo.

Shanti Pahladsingh de eMarket Services ha entrevistado a Karel van der Horst, Director Senior de CRM & e-Business CE Europa.

P: ¿Podría decirnos cómo llegaron a plantearse utilizar una plataforma de B2B en su negocio?

R: Queríamos ofrecer a nuestros distribuidores y minoristas la ventaja de poder cursar pedidos en tiempo real las 24 horas del día, 7 días a la semana. Al utilizar todos los fabricantes un estándar XML común, todos los agentes del mercado pueden intercambiar libremente mensajes a través del nodo central de Tradeplace, para solicitar pedidos o informarse sobre las características de productos o su disponibilidad. Aunque con ello aumentamos la eficiencia del personal, la principal ventaja radica en la mejora de los procesos, que conlleva menores errores, un procesamiento de los pedidos más ágil, una información permanentemente actualizada y menores costes ocultos.

P: ¿Albergaban dudas antes de utilizar esta nueva herramienta?

R: Sí, primero buscamos detenidamente en Internet para tener una idea de la demanda existente en las distintas plataformas. No todas parecían ofrecer una política de seguridad corporativa sólida.

P: ¿Cómo funciona el mercado electrónico?

R: Nuestros distribuidores ya no tienen que andar entrando y saliendo de distintas plataformas. Pueden acceder al portal directamente desde un navegador de Internet y buscar información sobre productos y su disponibilidad, además de cursar pedidos. Asimismo, pueden conectar directamente al portal sus propios sistemas de procesamiento de pedidos, a través de la tecnología de XML de Internet.

P: ¿Han cambiado su forma de hacer negocios las plataformas B2B de Internet?

R: El único cambio es que empleamos los mercados electrónicos como alternativa a la máquina de fax. Además, ahora podemos estar en contacto con los distribuidores incluso los domingos, cosa que antes no era posible.

P: ¿Fue difícil? ¿Cuáles fueron los costes? ¿Qué equipo de TI necesitaron?

R: En la actualidad, el servicio que ofrece Tradeplace de acceso a portales de marca es gratuito. Los usuarios registrados tienen acceso a la información y a los servicios de operaciones que ofrecen los distintos fabricantes, como información sobre productos y disponibilidad, solicitud y seguimiento de pedidos, etcétera. Los usuarios también pueden llamar al centro de atención al cliente para solucionar cualquier problema y obtener información sobre cómo utilizar los distintos servicios por Internet.

P: ¿Qué ventajas tiene hacer negocios a través de Tradeplace?

R: Hemos logrado reducir costes espectacularmente automatizando la función de pedidos. Antes de utilizar Tradeplace, podía ser problemático llegar a nuestro grupo objetivo (Pymes y grupos de compras independientes) en horas punta. Enviar un fax a unos 30.000 clientes puede llevar mucho tiempo y derivar en un caos. Ahora, enviamos un mensaje a un nodo central que los distribuye automáticamente.

Redes de comercio y grandes compradores

Si usted representa a una pequeña empresa que vende a otras empresas, tarde o temprano alguno de sus mayores clientes le pedirá que participe en su red comercial favorita. Normalmente los grandes compradores son los instigadores: tienen que procesar muchos pedidos y realizan una amplia actividad de compras. Incluso si el uso de las plataformas electrónicas sólo rebaja en un importe mínimo el coste por transacción, el ahorro total generado les compensa abordar grandes inversiones. En consecuencia, en este capítulo nos centraremos en los pequeños proveedores.

Al conectar todos sus proveedores de forma electrónica mediante esas redes de comercio, las grandes empresas pueden incrementar la eficiencia de sus procesos de compra y ahorrar dinero. Como proveedor de estas empresas, normalmente no le queda otra alternativa que conectarse. Podrá parecerle injusto que usted no pueda ejercer la misma clase de presión sobre sus propios proveedores, pero, al ser una pequeña empresa, sencillamente no es tan importante para ellos.

4 Redes de comercio: conexión con los socios comerciales

Por tanto, siendo una pequeña empresa, no le queda escapatoria. Con todo, mostraremos cómo adaptarse electrónicamente y conectarse con sus clientes tiene sus ventajas. En concreto, puede aportarle ventajas frente a la competencia.

4.1 El panorama de las redes de comercio

El número de redes de comercio es relativamente reducido, en particular comparado con el número de portales. Además, en los últimos años se ha producido una enorme consolidación, ya que un número pequeño de grandes redes puede operar de forma más económica y ser más útil para sus clientes que muchas redes pequeñas.

La mayoría de las plataformas comerciales están especializadas. Algunas se centran en un sector individual. Por ejemplo, GHX y medicforma atienden al mercado de atención sanitaria. Otras se centran en productos con características específicas, como los productos MRO (es el caso de cc-hubwoo). El principal motivo de especialización es que cada sector o categoría de producto requiere un conjunto de servicios diferente. Los cuatro principales servicios o elementos de las redes de comercio son:

- Catálogos agrupados de productos: ponen su catálogo de productos a disposición de numerosos compradores.
- Herramientas de compra de escritorio: respaldan el flujo de trabajo de la función de compras del comprador y pueden conectarse directamente con su sistema de apoyo.
- Infraestructura de integración: permite a comprador y proveedor intercambiar electrónicamente pedidos, facturas, pagos, etcétera.
- Redes de proveedores: conectan numerosos proveedores a la red, pudiendo los compradores escoger entre proveedores preseleccionados y “electrónicamente capaces”.

Cuadro 13: Ejemplos de redes de comercio

- cc-hubwoo (www.cc-hubwoo.com) desarrolla y opera plataformas privadas de compra por Internet y un mercado electrónico para más de 40 grandes empresas europeas, que tienen acceso a sus proveedores y a catálogos electrónicos personalizados, pudiendo realizar operaciones online. En la actualidad cuenta con una red de más de 9.000 proveedores conectados de 44 países.
- Elemica (www.elemica.com) constituye un núcleo de integración para el sector químico e industrias relacionadas. Elemica se creó para facilitar el procesamiento de los pedidos y la gestión de la cadena de suministro para contratos y transacciones químicas recurrentes. Desde su lanzamiento a principios de 2000, más de 1.200 empresas se han conectado a su red. La mayoría de las empresas conecta sus sistemas *back-end* (de procesamiento) directamente, aunque Elemica ofrece una interfaz web para pequeños vendedores o para empresas que no deseen conectarse directamente (*front-end*).
- IBX Nordic (www.ibxnordic.com) es un gran proveedor de servicios y soluciones en Europa para la gestión eficiente de compras. Son numerosos los compradores escandinavos, como Ericsson, Volvo o SEB, que utilizan esta plataforma. Recientemente adquirió Trimondo, una plataforma alemana similar. IBX Nordic ha desarrollado una amplia red de proveedores que incluye a más de 10.000 empresas, de las que 1.200 ofrecen un catálogo electrónico. Muchos de estos proveedores son negocios de tamaño pequeño o mediano.

Catálogos agrupados de productos

Los catálogos agrupados de productos, como los que ofrecen cc-hubwoo o IBX Nordic, son un componente importante de la estrategia de negocio electrónico de las grandes empresas. En concreto, los suministros de oficina y otros equipos de MRO (productos para mantenimiento, reparación y operaciones) son solicitados cada vez más a partir de catálogos electrónicos. Esto permite a los distintos empleados cursar su pedido sencillamente por una intranet. Pero además ofrece mejor control a los gestores de compras y reduce los costes de aprovisionamiento de la empresa, al eliminar los trámites manuales.

Realizar estos pedidos electrónicos exige agrupar en un catálogo la información sobre productos y precios de distintos proveedores. Las grandes empresas pueden hacerlo ellas mismas, creando su propio catálogo agrupado interno, o recurrir al catálogo externo suministrado por una red de comercio.

Con todo, agrupar catálogos electrónicos de productos es difícil y organizar estos sistemas es un proceso largo: hay que formar a los proveedores y, en particular los pequeños proveedores, suelen necesitar ayuda para incluir su información en los catálogos electrónicos. Por tanto, los grandes compradores prefieren a menudo que un tercero conecte y forme a los pequeños proveedores. Los operadores de las redes de comercio constituyen los candidatos ideales. No sólo pueden ofrecer auténtico valor añadido a todas las partes implicadas, sino que también ejecutan la tarea a un menor coste que cada empresa por sí sola. Los proveedores sólo tienen que conectarse una vez si atienden a varios grandes compradores.

Herramientas de compra de escritorio

Son numerosos los operadores de redes de comercio que ofrecen herramientas de compra de escritorio, integradas en catálogos agrupados. Estas herramientas se utilizan fundamentalmente desde un navegador y permiten definir las posiciones y derechos en una compra.

Permiten a las entidades compradoras generar un flujo de trabajo de compras. Para los pequeños vendedores, la importancia de estas herramientas es limitada, aunque los pedidos procedentes del sistema tienen que ser transmitidos al proveedor de alguna manera. Si el proceso se realiza electrónicamente, las plataformas de comercio B2B pasan a desempeñar su papel como infraestructuras de integración.

Infraestructura de integración

Las redes de comercio que ofrecen infraestructura de integración, como Elemica, conectan los sistemas de TI de *back-end* (procesamiento) de los grandes compradores con los de sus socios comerciales, aunque también conectan frecuentemente a pequeñas empresas. Su utilidad es clara: comprar no sólo conlleva escoger productos de un catálogo, sino también el posterior intercambio de documentos mercantiles, como pedidos, facturas, etcétera.

Habitualmente, el intercambio electrónico ha estado reservado a grandes empresas conectadas entre sí mediante sistemas de redes EDI (Intercambio Electrónico de Datos) diseñadas a medida. En su mayor parte, se trataba de conexiones bilaterales.

Las redes de comercio han cambiado el panorama de dos formas. En primer lugar, no utilizan redes privadas para el intercambio de datos, sino Internet, lo que reduce los costes de forma significativa. La transferencia codificada de información hace que la transmisión de datos por Internet sea tan segura como a través de redes especiales. En segundo lugar, estas redes de comercio permiten conexiones radiales (*hub-and-spoke*) en lugar de bilaterales: cada socio sólo

4 Redes de comercio: conexión con los socios comerciales

tiene que conectarse una vez para poder intercambiar información con el resto, con la consiguiente reducción de costes.

Asimismo, estos menores costes pueden facilitar a las pequeñas empresas conectarse a esas redes. Algunas redes de comercio ofrecen ayuda adicional o equipos de conexión especialmente diseñados para facilitar y abaratar la conexión de pequeñas y medianas empresas.

Red de proveedores

Por último, las redes de comercio –en especial, los catálogos agrupados– funcionan para las grandes empresas como un conjunto de potenciales proveedores o como una red de proveedores. Una vez que las empresas se han conectado con estas plataformas, pueden comerciar fácilmente con terceros que también estén conectados.

Por tanto, cuando se incorpore a una de esas redes a petición de su principal cliente, también estará “preparado electrónicamente” para convertirse en proveedor de otros compradores. En comparación con sus rivales no conectados, su ventaja será que ya no tendrá que completar el dilatado período de conexión, aprender a usar la plataforma, etcétera.

Con todo, es algo arriesgado conectarse con estas redes sólo con la esperanza de convertirse en proveedor de una gran empresa. La conexión implica realizar inversiones.¹² Por tanto, no suele merecer la pena unirse a esas plataformas por anticipado.

Redes de comercio y mercados electrónicos privados

Las redes de comercio antes descritas están abiertas a cualquier empresa, en el sentido de que puede conectarse cualquier compañía interesada (aunque no pueda participar inmediatamente con un simple clic del ratón). Además, existen redes bastante parecidas con funcionalidades equivalentes que sólo están disponibles para un reducido número de empresas. Estas redes cerradas se conocen normalmente como mercados electrónicos privados o redes privadas.

Caso 6: Nordbike conecta los sistemas de TI de distribuidores de motocicletas

Nordbike es el resultado de la colaboración entre 26 pequeños distribuidores alemanes de motocicletas y accesorios, creada para reforzar la posición competitiva de esas empresas frente a las grandes cadenas de distribución. Uno de sus objetivos era reducir los costes asociados a la compra y almacenamiento de productos, delegando las actividades de compra en una organización común: Nordbike.

Estos distribuidores han creado recientemente una red interna de comercio con la ayuda de una empresa de integración. En la actualidad, la red conecta los sistemas de TI de *backend* de los distribuidores con la central de TI de Nordbike. La red permite realizar pedidos de productos y ofrece a Nordbike y a los distintos distribuidores mejor información sobre las existencias de productos. Esta información ayuda a reducir existencias y los costes vinculados al mantenimiento de inventarios.

Además, la red también constituye la base de una solución de tienda B2C (de empresa a cliente) común.

Fuente: nota de prensa¹³

¹² Existe una excepción, los portales especiales que conectan a redes de comercio a pequeñas empresas que sólo disponen de sistemas de TI limitados. En estos portales, las pequeñas empresas pueden simplemente introducir manualmente información sobre pedidos o facturas o cargar hojas de cálculo con pedidos, facturas o catálogos sobre productos. A continuación, el sistema del portal transforma esa información en mensajes estándar que remite a los sistemas de procesamiento de las grandes empresas conectadas. Si transforman la información en mensajes EDI, estos sistemas de portales también son conocidos con la denominación WebEDI.

Estas redes son consecuencia de la creación por parte de un conjunto de empresas de su propia plataforma interna. Se puede emplear esta red privada para catálogos comunes, intercambiar información sobre pedidos y facturación o para otras formas integradas de negocio electrónico. A menudo son promovidas y controladas por un gran comprador, aunque también puede ser la consecuencia de la colaboración entre pequeñas empresas.

4.2 Ventajas y retos para los pequeños proveedores

Si usted es un pequeño proveedor, normalmente no le quedará otra opción que participar en una red de comercio si así se lo pide uno de sus principales clientes. En ese caso, el “beneficio” de participar consiste en mantener satisfecho al cliente.

Ventajas para los pequeños proveedores

Sin embargo, esta situación también admite una lectura más positiva. Como muestra la encuesta de GfK mencionada en la sección 3.1, son numerosas las empresas que están siempre buscando nuevos proveedores. Si esos compradores ya pertenecen a una red de comercio, los proveedores que ya estén conectados constituirán lógicamente su primera elección. Para el comprador, crear relaciones comerciales con estas empresas resulta mucho más fácil y rápido que seleccionar y conectar a la red a un nuevo proveedor.

Por tanto, si ya forma parte de esas redes usted parte con ventaja frente a sus rivales que todavía no estén conectados. Además, existen otras ventajas adicionales:

- Impulso a su negocio electrónico: su infraestructura interna de TI deberá satisfacer unos requisitos mínimos para conectarse a la plataforma. De todas formas, tarde o temprano tendría que cumplir esos requisitos, dada la creciente importancia del negocio electrónico, así que no hay motivo para no empezar a hacerlo ya.
- Ventajas del negocio electrónico: una mayor rapidez del flujo de información, menores errores y menos llamadas de teléfono para verificar pedidos y facturas son las ventajas derivadas de la transmisión electrónica de datos. Estas ventajas reducen costes, algo que también es importante para las pequeñas empresas.
- Podría ser subvencionado por redes y compradores: a las redes de comercio les interesa conectar al mayor número posible de proveedores para incrementar ante los compradores el valor de su plataforma. Por tanto, a menudo asumen parte de los costes de conectar a los compradores. El mismo argumento se aplica a grandes compradores y redes privadas.

Caso 7: Tasmanian Shipping Supplies está conectada a 3 redes

Tasmanian Shipping Supplies es un proveedor de suministros y mercancías para buques australianos y extranjeros que recalán en puertos de Australia. La empresa trabaja con Shipperserv (www.shipserv.com), Sea Supplier (www.seasupplier.com) y Marine Xchange (www.marinexchange.com.au), todas ellas redes de comercio especializadas en la industria naviera.

Edwin Kuller de eMarket Services entrevistó a Richard Fader, Consejero Delegado de Tasmanian Shipping Supplies.

P: ¿Qué les ha llevado a utilizar los mercados electrónicos?

¹³ www.pressebox.de/presse-meldungen/inubit-ag/boxid-33889.html.

4 Redes de comercio: conexión con los socios comerciales

- R: En la mayoría de los casos empezamos a utilizarlos porque nos lo sugirió o solicitó algún cliente. Nuestro objetivo inicial era mejorar el rendimiento de la cadena de suministro de pedidos y eliminar el problema de tener que introducir los pedidos cursados en papel en nuestro sistema informático, lo que se ha traducido en menores errores en el servicio de los pedidos.
- P: ¿Podría explicar cómo interactúa la empresa con esos mercados electrónicos particulares?
- R: Interactuamos a través de Internet con todos los mercados electrónicos en los que estamos presentes. Nuestros sistemas de contabilidad y tramitación de pedidos tienen conexión IDE, lo que proporciona al cliente una integración global del proceso comprendido entre la emisión del pedido y la factura final y el manifiesto de aduana.
- P: Por favor, indíquenos brevemente qué ventajas aporta a su empresa utilizar mercados electrónicos. ¿Han alcanzado sus objetivos?
- R: La ventaja de utilizar un mercado electrónico es que se conserva la totalidad de los datos y pedidos a lo largo de los procesos de tramitación de pedidos, suministro y facturación, de manera que no se pueden producir errores tipográficos, lo que era un problema cuando introducíamos a mano los pedidos. Además, el tiempo que se ahorra al no tener que volver a teclear un pedido de 600 productos también es importante. Otra ventaja es que podemos contestar antes a los clientes que solicitan presupuestos, y también recibimos más rápidamente los pedidos de compras.
- P: ¿Se ha topado su empresa con problemas o dificultades al trabajar con mercados electrónicos?
- R: Las primeras versiones de las plataformas no eran suficientemente flexibles. Otro problema es que no existe un formato estándar en nuestro sector. Hay muchos sistemas disponibles, y los clientes adoptan enfoques distintos para hacer sus compras electrónicas. Eso significa que una empresa como Tasmanian Shipping Supplies debe ser capaz de adaptarse a cualquier formato de compra, por muy idiosincrásico que sea.
- P: ¿Qué sugeriría a las empresas que no contratan a través de un mercado electrónico pero desearían hacerlo en el futuro?
- R: Que investiguen a fondo el sistema al que se van a incorporar, que hablen con sus clientes y apliquen sus recomendaciones a su proceso de selección. Que no den por supuesta la integración perfecta del sistema contable interno con el mercado electrónico. Las expectativas sobre las ventajas que puede brindar el mercado electrónico deben ser realistas. Los mercados electrónicos no nos han abierto nuevos mercados, ni han generado más actividad. Sin embargo, nos han permitido gestionar más eficazmente los clientes en cartera, y eso nos resulta muy útil.
- P: ¿Qué han aprendido de todo esto?
- R: La organización inicial de los mercados electrónicos puede ser muy laboriosa y frustrante, pero una vez que tienes un buen sistema implantado, el ahorro de tiempo es considerable.

Retos para los pequeños proveedores

A menudo, la red de comercio le vendrá dada, por lo que no se plantean problemas de selección. Con todo, antes de decidirse a participar podría serle útil considerar las siguientes cuestiones:

- ¿Se trata de una red de comercio consolidada?: conectarse a redes de comercio exige un proyecto de TI, empleándose tiempo, esfuerzo y dinero en conectarse a la plataforma; por tanto, usted quiere que su inversión tenga una utilidad duradera, algo que es normalmente más probable con servicios consolidados.

- ¿Cuántos potenciales compradores están conectados?: cuanto mayor sea su número más probable será que pueda usar la plataforma como instrumento para captar clientes nuevos (véase más arriba).
- ¿Está orientada la plataforma a las Pymes?: muchas redes de comercio están fundamentalmente diseñadas para satisfacer las necesidades de las grandes empresas, y sus operadores adoptan un planteamiento de gran empresa en lo referente a costes y complejidad de las soluciones de TI. Asegúrese de que su plataforma también conoce las necesidades de los pequeños proveedores y de que puede ayudarle a conectarse, por ejemplo mediante herramientas especiales para pequeñas empresas.

Cuadro 14: Lista de comprobación de redes de comercio

Con carácter general:

Hay que tener en cuenta que la ventaja de las redes de comercio no reside en la negociación de precios o en generar oportunidades, sino en que reducen los costes del proceso de pedido. Por lo común, los grandes compradores promueven las redes de comercio y piden a los proveedores que se conecten a éstas.

Proveedores:

Si puede escoger entre distintas plataformas, debería tener en cuenta las siguientes cuestiones:

- ¿Está su infraestructura de TI lo suficientemente desarrollada para participar en redes de comercio? ¿Cuenta con un sistema central de bases de datos maestras (MDM) para gestionar la información sobre los productos? Muchas redes de comercio también facilitan soluciones especiales de Internet a empresas que no puedan conectarse directamente con el servicio.
- ¿Se trata de una red de comercio consolidada? De ser así, es más probable que siga existiendo durante algún tiempo y que su inversión esté a cubierto.
- ¿Existe un elevado número de compradores conectados para poder amortizar su inversión con varios compradores?
- ¿Participan ya en esa red otros potenciales compradores?
- ¿Tiene en cuenta la plataforma a las Pymes y las necesidades de las pequeñas empresas? ¿Subvencionará la plataforma de alguna manera sus inversiones en negocio electrónico? Cuantas más preguntas pueda responder favorablemente, más probabilidades tendrá de que la conexión a la red de comercio le resulte beneficiosa.

5 Apéndice

5.1 Sitios web con información adicional sobre plataformas B2B de Internet

eBusiness Lex (www.ebusinesslex.net): este “portal jurídico del negocio electrónico” se propone dar información amplia, clara y práctica sobre todos los aspectos jurídicos del negocio electrónico a las pequeñas y medianas empresas europeas. Su objetivo es facilitar las actividades online de las Pymes dándoles a conocer la legislación en vigor.

eMarket Services (www.emarketservices.com): base de datos de mercados electrónicos, así como de casos de estudio, directrices y otra información sobre mercados electrónicos dirigida a las pequeñas y medianas empresas. eMarket Services facilita a las empresas la localización y el uso de los mercados electrónicos en los negocios internacionales.

Comisión Europea (europa.eu.int/comm/enterprise/ict/): la unidad para las industrias de la TIC y el negocio electrónico de la Dirección General de la Comisión para la Empresa y la Industria ha publicado varios documentos sobre plataformas B2B de Internet, como Códigos de Conducta, obstáculos jurídicos al uso de estas plataformas, etcétera.

Line56 (www.line56.com): una revista online especializada en el negocio electrónico, con secciones especiales sobre portales y tecnología de apoyo para ventas y compras.

ONCE (www.connect-once.com): la *Open Network for Commerce Exchange* (red abierta para el intercambio comercial) es un consorcio sectorial de propietarios de mercados, vendedores, clientes y proveedores de tecnología.

5.2 Glosario

Subasta: mecanismo para determinar precios. Existen muchas clases distintas de subastas. En la subasta ascendente inglesa los postores suben públicamente las pujas, imponiéndose la oferta más alta. En la subasta holandesa, en cambio, el vendedor empieza desde arriba y va rebajando el precio ofertado a intervalos predeterminados, adjudicándose la subasta el primero en aceptar el precio vigente en cada momento. En las subastas inversas (subastas de compra o aprovisionamiento) los postores son proveedores, ofreciendo precios sucesivamente inferiores. Normalmente se adjudica el contrato el proveedor que ofrezca el precio más bajo. Estas reglas generales pueden ser objeto de numerosas modificaciones.

B2B (empresa a empresa): actividades comerciales en las que sólo intervienen empresas.

Mercado electrónico B2B: un sitio web que pone en contacto a varios compradores y vendedores para realizar transacciones comerciales (definición tradicional).

Plataforma B2B: todas las soluciones técnicas de Internet cuyo objetivo sea facilitar entablar nuevas relaciones comerciales entre empresas o reforzar las existentes (en mayor medida que los mercados electrónicos).

Portal B2B: plataforma B2B que puede utilizarse con un navegador de Internet.

B2C (empresa a consumidor): actividades comerciales que implican a empresas y consumidores, como la venta a consumidores a través de Internet.

Productos C: son iguales a los productos MRO.

Clasificados: anuncios ordenados por categorías de productos. Aunque son sobradamente conocidos en los periódicos, también son una funcionalidad de los mercados electrónicos.

Consorcio de mercado electrónico: una plataforma B2B de Internet creada y operada por varios agentes sectoriales, compradores y vendedores. Normalmente, los propietarios también usan la plataforma.

EDI (Intercambio Electrónico de Datos): estándar tradicional y consolidado para el intercambio electrónico de datos entre empresas.

Directorio sectorial: es lo mismo que un directorio de proveedores.

Mercado electrónico horizontal: plataforma B2B de Internet especializada en una determinada gama de productos que se utilizan en muchas empresas, como los suministros de oficina.

Productos MRO: equipo de mantenimiento, reparaciones y explotación, como suministros de oficina, aceite para máquinas, toallas, etcétera.

Subasta inversa: véase subasta.

RFI (solicitud de información): cuando un comprador solicita a un proveedor potencial información básica sobre su empresa y productos antes de invitarlo a presentar una oferta o a participar en una subasta.

RFP (solicitud de propuesta): cuando un comprador solicita propuesta y presupuesto para un contrato, como un proyecto de servicios. Los proveedores tienen que presentar sugerencias para la realización del proyecto, presentando un presupuesto para su propia propuesta.

RFQ (solicitud de presupuestos): cuando un comprador solicita un presupuesto para un producto o servicio claramente definido.

Pymes: pequeñas y medianas empresas; según la definición de la UE, son aquellas empresas con menos de 250 empleados. A las Pymes también se las denomina pequeños y medianos negocios.

Directorio de proveedores: base de datos de proveedores en la que se pueden realizar búsquedas por productos.

Oferta de licitación: se emplean normalmente en el ámbito de la contratación pública; una oferta de licitación es la propuesta que un proveedor presenta cuando se ha convocado un concurso. Normalmente incluye una sugerencia para solucionar un problema, además del precio.

Mercado vertical: una plataforma B2B de Internet especializada en un determinado sector.