



B2B

Cómo construir una estrategia de E-commerce rentable

Por Michael Cunningham

Un libro de Gerencia resumido por **Resumido.com**

RESUMEN EJECUTIVO

Las ventajas del Comercio Electrónico Business-to-Business (negocio-a-negocio) son tan impresionantes, y los beneficios potenciales tan obvios, que se está convirtiendo en la “última frontera” en el mundo de los negocios.

En juego se encuentran varios Trillones de dólares en transacciones de negocios que serán realizadas a través de la Internet durante los próximos años. Aunque el mercado B2C ha colmado la atención de la prensa, el negocio B2B será varias veces su tamaño. Para el año 2004, empresas de investigación vaticinan que el mercado B2C será de US\$184 Billones, mientras que el B2B será de US\$2.7 Trillones (y pudiera llegar a US\$7.3 Trillones).

Es imperativo, entonces, involucrarse en Comercio Electrónico B2B. En un mercado tan dinámico y fluido, las “mejores prácticas” evolucionan a diario. Las empresas que esperen a que se aclare el panorama encontrarán que, para entonces, sus competidores ya estarán arraigados. En otras palabras, como todos están aprendiendo a hacer negocios B2B en tiempo real, lo que cuenta es estar en el juego – no esperar a que todo se calme para entrar.

Analizado a fondo, el B2B no es nada nuevo. Lo que si es nuevo es la velocidad a la que se están construyendo nuevas y mejores relaciones de negocios entre empresas. Eso permite que el B2B reduzca los costos de transacción, reúna mayor poder de compra y explote las eficiencias de los mercados (marketplaces) digitales.

En pocas palabras, B2B es la mayor oportunidad que nunca haya existido en los negocios en línea.

Los Fundamentos del Comercio Electrónico B2B

En el fondo, B2B se trata de mantenerse competitivo mientras la dinámica de las grandes empresas, y las formas tradicionales de hacer negocios, experimentan cambios rápidos y dramáticos.

El surgimiento de la Internet como una plataforma común para hacer negocios a nivel mundial crea nuevas reglas, y requiere de un grupo de participantes completamente nuevos.

Los mercados B2B consistirán de:

- La venta y transferencia de bienes antes que estos lleguen al consumidor final – a través de bolsas, subastas, y actividades

similares

- Transacciones y transferencias financieras
- El establecimiento y operación de redes de sub-contratistas
- Servicios de desarrollo de nuevos productos
- Actividades de la cadena de suministro (supply chain)
- Servicios de apoyo al usuario
- Negociación de arreglos contractuales

Evidentemente, la Internet es la tecnología habilitante (enabling technology) que hace factible el B2B. El otro requisito para que estos mercados crezcan son la disponibilidad de herramientas y procesos en línea mediante los cuales los negocios se puedan desarrollar con mayor eficiencia.

Las herramientas y procesos clave en un mercado B2B son:

- *Reglas de negocio*: un conjunto de prácticas, aceptadas por todos, mediante las cuales se puedan completar transacciones
- *Procesos*: estándares técnicos, protocolos y sistemas de apoyo que sean utilizados por todos
- *Tecnología*: un sistema e infraestructura compartidos (incluyendo sistemas de seguridad) al que todos puedan tener acceso

Los mercados B2B tendrán una amplia gama de participantes, que incluyen:

- *Portales*: puertas de entrada o puntos de partida para muchas de las transacciones
- *Bolsas (exchanges)*: mercados digitales desarrollados alrededor de un tema o área común, tal como una cadena de suministro en particular
- *Infomediarios*: creadores y revendedores de contenido para industrias o grupos de usuarios específicos
- *Mercados de procura*: donde vendedores y proveedores pueden intercambiar información y hacer negocios
- *Sites de Subastas*: donde se puede ofrecer negocios al mejor postor
- *Empresas con cadenas de suministro habilitadas para la web (web-enabled supply chains)*
- *Empresas actuando a veces como compradoras, y otras como vendedoras*

En pocas palabras, los mercados B2B serán lo suficientemente grandes y atractivos que harán la participación amplia y profunda. Con el tiempo, virtualmente toda empresa se convertirá en participante activo en uno o mas mercados de este tipo.

¿ Cuáles son los beneficios del Comercio Electrónico B2B ?

- Menores costos de bienes y servicios
- Acceso a un mayor rango de productos
- Una reducción en la necesidad de mantener inventarios
- Habilidad de controlar los costos de procura
- Sistemas de control de calidad mas efectivos
- Mayor control sobre los proveedores
- Desaparición de intermediarios que no agregan valor
- Reducción en los ciclos de manufactura
- Ciclos cortos de ventas y entrega
- Posibilidad de interactuar con empresas ubicadas en cualquier parte del mundo en forma eficiente y poco costosa
- Incremento de ingresos
- Sistemas y procesos de manejo de efectivo mejorados

El nuevo enfoque B2B

El Comercio Electrónico B2B se basa en poner a la disposición todo lo necesario para cerrar negocios vía Internet – información, negociación y procesamiento de pedidos.

La entrega del producto o servicio puede ocurrir en el mundo real, pero todos los aspectos restantes de la transacción son negociados y finalizados a través de la Internet, en un mercado B2B.

Las bases para el desarrollo de un mercado B2B son sencillas:

- 1) Construya y atraiga una comunidad de visitantes
- 2) Proporcione a todos información relevante acerca de su área de interés
- 3) Incluya productos de interés para el consumidor, o al menos enlaces hacia otros sites que los tengan
- 4) Permita al usuario hacer comparaciones de precios y de opciones de envío
- 5) Tome el pedido, y provea los procesos necesarios para su procesamiento

El crecimiento y desarrollo de los mercados B2B en línea son bastante diferentes al B2C (Business-to-Consumer, o Negocio-a-Consumidor), entre otras razones, porque el comportamiento del mercado y el del consumidor son muy distintos. Por ejemplo, un consumidor puede hacer sus estudios comparativos en línea, para terminar comprando en una tienda tradicional. Para las empresas, esto no es factible.

Específicamente, los mercados B2B presentan estas características:

- *Son basados en relaciones a largo plazo* – con muchas relaciones claves entre negocios, que con frecuencia duran mas que las carreras de las personas involucradas
- *Se enfocan en sistemas intachables* – que mueven transacciones inteligentemente a lo largo del ciclo venta-entrega
- *Utilizan “branding” para crear la impresión adecuada para el negocio*, de manera que las demás empresas se sientan confiadas con su reputación y su historia de negocios
- *Atraen nuevos participantes que ya conocen cómo opera el mercado* – y que tienen algo que ofrecer que mejorará dramáticamente el “status quo”

- *Hacen mercadeo mas complejo* – ya que las necesidades del cliente de empresa son mas complicadas que una simple decisión de compra.

- *Ponen gran énfasis en la colaboración* – permitiendo que los participantes del mercado intercambien información eficientemente a través de Bases de Datos, y que manejen el conocimiento en forma eficaz.

Mejores Prácticas B2B

El mercado B2B es extraordinario – presenta muchas oportunidades, muchas empresas involucradas, numerosas historias de éxito, y por supuesto inevitables fracasos.

En medio de esta revolución, muchos factores o Mejores Prácticas están comenzando a emerger, que caracterizan a los mercados B2B de alta calidad.

Los buenos mercados B2B:

- *Son ágiles* – los participantes están paranoicos, por lo que piensan y responden rapidamente ante las novedades
- *Se basan en asociaciones* – para que los participantes puedan obtener asistencia en Mercadeo, Estrategia, Desarrollo Industrial, Ventas y Distribución
- *Aprovechan las relaciones de negocios existentes* para crear nuevas oportunidades alrededor de ideas creativas y originales
- *Son internacionales*, no limitadas a Estados Unidos
- *Entienden las cadenas de suministro intimamente*, y alinean todos los recursos de la red en torno a llegar al mercado-objetivo en forma rápida y eficiente
- *Permiten a las empresas apalancar sus marcas* – utilizando el “awareness” para repeler nuevos entrantes
- *Ofrecen modelos de negocio multi-dimensionales* – utilizando acuerdos de patrocinio, suscripciones, publicidad, bolsas, licenciamiento de contenido, tiendas en línea y servicios de aplicación, entre otras formas de generar ingresos
- *Construyen una base de clientes primero*, para buscar después oportunidades de apalancar sus activos
- *Mejoran la lealtad del cliente* al agregar valor constantemente
- *Realizan investigación de mercado*, pruebas, elaboración de prototipos e introducción de nuevos servicios constantemente
- *Aprenden nuevas técnicas y evolucionan en el tiempo* para ajustarse a las necesidades cambiantes de los participantes del mercado

Ejemplos de empresas B2B que exhiben muchas de estas prácticas:

- Staples.com – Suministros de oficina
- HardDollar.com – Industria de la construcción
- GlobalSupplyNet.com – Suministros de limpieza
- Travelocity.com – Servicios de viajes
- MeetChina.com – Facilitación del comercio con China
- VerticalNet.com – Mas de 50 mercados verticales

Construyendo Alianzas B2B

En un mercado electrónico, es poco factible que una empresa tenga el tiempo o los recursos para hacerlo todo por si sola. En lugar de esto, habrá una creciente dependencia en la creación

de asociaciones y alianzas estratégicas para acceder a las habilidades y competencias necesarias.

De hecho, construir y mantener alianzas efectivas se está convirtiendo en una de las habilidades claves en la era del B2B.

En el Comercio Electrónico B2B, el tiempo para llegar al mercado es fundamental. Generalmente existe una significativa ventaja para el primer entrante. Es por eso que la velocidad tiene un impacto importante en la forma cómo se realizan las alianzas.

Una alianza B2B buena y duradera:

- *Produce beneficios ganador-ganador* para todas las partes involucradas
- *Genera resultados rápidos* – creando momentum y desestimulando a la competencia
- *Es hecha en niveles*, de manera que se puedan intentar varias iniciativas en paralelo
- *Tiene mecanismos de control*
- *Reduce el riesgo para los socios*

Las sociedades y alianzas B2B también toman varias formas, e involucran socios internos (quienes participan en el desarrollo del Plan de Negocios) y socios externos (quienes asisten únicamente en la implementación táctica del plan). Ejemplos:

- *Tratos de contratación externa (outsourcing)*, con socios que tomen la responsabilidad por los distintos segmentos de la cadena de suministro
- *Sociedades de venta y programas de afiliado*, que expanden la participación de mercado al juntarse con socios que ya poseen relaciones establecidas con clientes
- *Sociedades de tipo financiera*, con personas que pasan a ser accionistas de la empresa
- *Acuerdos de distribución*, para extender el mercado y el alcance geográfico

Identificar a los potenciales socios, y establecer la alianzas correctas, son tareas difíciles. Pero las firmas B2B que lo logran, se posicionan para avanzar en forma mucho más rápida que sus competidores que intentan hacerlo todo por sí mismos.

Adicionalmente, la lista de aliados cambiará con el tiempo. Por ejemplo, necesitará distintos aliados según la fase de desarrollo del proyecto en que se encuentre:

Fase del proyecto	Alianzas ideales
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> - Financiamiento - Investigación de mercado - Desarrollo de e-strategia - Planificación de desarrollo de negocios
Investigación	<ul style="list-style-type: none"> - Prueba de mercado - Elaboración de prototipo
Especificaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de presupuestos de requerimientos - Prueba de sistemas de primera generación

	- Selección de personal para desarrollo
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de empresa integradora - Prueba de usuario - Alianzas de hospedaje
Lanzamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones con la prensa - e-Marketing - Mercadeo impreso - Publicidad

En resumen, el desarrollo de organizaciones B2B exitosas es complicado. Poner todos los factores juntos, dentro de ciertos límites de tiempo, es un importante reto – sobretodo si no hay disponibilidad de personal con experiencia en B2B. Involucrando a los diferentes socios y aliados en cada fase, se pueden construir las bases sólidas requeridas.

Los tres bloques fundamentales del B2B

Los bloques claves con los que se construirá cualquier negocio B2B son:

1) Aplicaciones B2B: el site ideal debe ser atractivo, y debe mantener al usuario involucrado. Para esto, debe

- Ser el primer sitio en el que piense el cliente
- Ser extremadamente relevante para la forma mediante la cual el cliente hace negocios
- Ofrecer servicios y productos que son exactamente los que el cliente necesita
- Ser altamente personalizable
- Ser escalable hacia arriba o hacia abajo, para llenar siempre las cambiantes expectativas de los clientes

Todo esto es responsabilidad del marco de aplicaciones (application framework). Estas aplicaciones, en general, están dispuestas en niveles:

- *Nivel 1- Intranet o Sistemas Business-to-employee (negocio-a-empleado)*. La red interna, con servicio de e-mail, explorador (browser), acceso a Internet, etc. La mayoría de las empresas tienden a reunir todo esto en la Intranet de la empresa.

- *Nivel 2 – Sistemas Back-office*. Los sistemas necesarios para mantener el negocio funcionando, como contabilidad, inventario, procesamiento de pedidos, etc. Incluye sistemas ERP (de planificación de recursos empresariales). Para el B2B, es fundamental que estos sistemas sean compatibles con los sistemas de sus socios u otros participantes.

- *Nivel 3 – Destinos B2B*. El nivel más alto y más visible, los Portales B2B, bolsas en línea, sitios de subasta, mercados verticales, etc. Estos son los lugares en línea en los cuales los clientes hacen negocios juntos.

Gracias a que muchos de estos componentes ya han sido desarrollados para empresas B2C, es factible adquirir o contratar externamente muchos de sus componentes ya hechos. Esta posibilidad puede ahorrar significativamente el tiempo de desarrollo, aunque no sin sus desventajas (no son a la medida).

2) Servicios B2B: gran parte de las empresas que incursionan en B2B deciden contratar externamente el servicio de hospedaje, en lugar de instalar su propio centro de datos dedicado.

Las empresas de hospedaje B2B ofrecen:

- Paquetes adaptados a las necesidades
- Servidores de alto rendimiento y gran ancho de banda
- Garantía de “uptime” (funcionamiento sin interrupción) de 24 horas x 7 días a la semana
- Mecanismos para hacer “upgrade” (cambiar a una opción superior)

Junto con los servicios de hospedaje, han surgido también los servidores de aplicaciones. Estos ofrecen muchos de los servicios y aplicaciones necesarios para un B2B – usted los puede solicitar cuando los necesite, disminuyendo así los requerimientos de capital.

3) Software B2B: Existen muchos paquetes de software para B2B. Por ejemplo, sistemas de Portales Corporativos, que proveen la infraestructura que enlaza recursos de datos, seguridad y aplicaciones en un solo lugar.

Similarmente, varias empresas ofrecen paquetes B2B con todos los servicios, listos para empresas que incursionan en el área. Generalmente incluyen consultoría estratégica y asesoría en el desarrollo del Plan de Negocios.

Los integradores de sistemas ofrecen un beneficio adicional. Ellos tienen la experiencia y el conocimiento que les permite aconsejarle sobre qué elementos pueden ser adquiridos pre-elaborados, y cuales deben desarrollarse a la medida.

Los constructores de negocios B2B exitosos han adoptado una perspectiva centrada en el consumidor para cada uno de los elementos mencionados, y se enfocan en cómo crear y ofrecer la experiencia personalizada que quiere el cliente.

Cómo diseñar un negocio B2B

Para construir exitosamente un proyecto B2B, es necesario desarrollar la infraestructura correcta. Para que esta infraestructura sea robusta y viable, debe tener los siguientes elementos:

1) Cultura Corporativa: Un negocio B2B es mucho más que un website. Hecho correctamente, una iniciativa B2B cambiará permanentemente numerosos aspectos de un negocio existente.

Antes de hacer la transformación, es importante darle tiempo a la cultura corporativa para adaptarse y prepararse. Para ello, debe haber consenso, y para lograr el consenso todos deben involucrarse en el desarrollo de la estrategia desde el principio.

2) Plan llegar-al-mercado (Go-to-market plan): Es el instrumento de coordinación central, que servirá para reducir riesgos, aminorar confusiones y mejorar el trabajo en equipo.

Un buen plan cubre estos puntos:

- Estrategia y tácticas de mercadeo
- Programa de Relaciones Públicas, incluyendo tour de medios
- Cómo se involucrarán los clientes actuales
- Cómo se atraerá a los clientes nuevos
- Información de precios
- Opciones y planes de empaquetamiento
- Estrategia de promoción de tráfico en el website
- Programas de asociados o afiliados
- Programas de promoción y educación internos
- Cómo será validado el modelo de negocios
- Programas de comunicaciones internas
- Calendario de desarrollo de nuevos productos
- Plan de lanzamiento para nuevos productos

Un buen plan nunca es estático – debería estar disponible en formato electrónico de manera que los logros y enmiendas puedan ser actualizados y circulados en forma inmediata.

3) Plan de ventas y distribución: El B2B requiere que las estrategias de ventas y mercadeo sean alineadas con mucha más cautela que sus contrapartes B2C o tradicionales – los ciclos de venta son generalmente más largos y complejos.

En líneas generales, las empresas no navegarán por Internet buscando dónde hacer negocios. La clave para los sites B2B no es atraer visitantes, sino atraer a aquellos que puedan sacarle provecho.

El plan de distribución y ventas debe indicar cómo debe moverse el cliente a lo largo del ciclo de ventas B2B:

- *Crear demanda*: el programa de mercadeo inicial, que crea “awareness” de los productos dentro del segmento objetivo
- *Identificar prospectos*: los que responden al mercadeo inicial se convierten en clientes prospecto – se les provee de mayor información
- *Cualificar los prospectos*: A través de entrevistas y demostraciones, los compradores verdaderos son identificados
- *Propuesta*: se generan propuestas específicas de compra, adaptadas a las necesidades del prospecto
- *Negociación*: se negocia un contrato de compra individual, y se cierra la transacción
- *Asistencia*: se provee asistencia post-venta, y el cliente se convierte en prospecto para productos y servicios adicionales

4) Estrategia de Mercadeo: En el contexto B2B, mercadeo es capturar clientes. Las formas más frecuentes para hacerlo son:

- *Enfoque infomediario*: proveer abundante información gratis y útil a clientes potenciales
- *Oportunidades especiales*: ofertas o muestras gratis
- *Aplicaciones*: proveer aplicaciones que agreguen valor al cliente potencial, de manera que visite de nuevo en el futuro
- *Adquisiciones*: compra de listas de clientes de la competencia, o de empresas establecidas en otros mercados
- *Precios competitivos*: establecer precios para productos y servicios que aumenten la participación de mercado, especialmente durante las fases de desarrollo

- *Mercadeo uno a uno*: ofrecer la personalización de productos y servicios a ciertos clientes
 - *Bases de datos para el manejo de relaciones de clientes* (Customer Relationship Management – CRM): usar la información recabada de los clientes potenciales para diseñar iniciativas de mercadeo específicas para sus necesidades

5) Plan de Servicio y Asistencia: El servicio es especialmente importante en este contexto, pues genera una importante interacción con el producto vendido.

El auto-servicio es altamente deseable. Esto no es más que ofrecer al cliente versiones de bases de datos internas y de archivos de mejores prácticas para su consulta cuando las necesite.

El plan de Servicio y Asistencia B2B debe detallar cómo será capturada, reusada y formateada la información para cumplir las necesidades del cliente.

6) Plan de Contenido: El contenido es parte esencial de la experiencia Internet. Una infraestructura B2B viable deberá entonces resolver detalles como la forma mediante la cual el contenido será adquirido, actualizado e integrado en el website.

El costo del contenido es frecuentemente subestimado en los Planes de Negocio, así como lo es el tiempo necesario para su implementación. No debe olvidarse tampoco la necesidad de contenido dinámico – adaptado a las necesidades de cada visitante.

Las fuentes más frecuentes de contenido para aplicaciones B2B son las revistas, libros, publicaciones de la industria, y material licenciado de terceros.

7) Plan de integración de tecnología: Las herramientas de comunicación pueden mejorar significativamente la experiencia B2B. Es por ello que se acostumbra ofrecer una serie de herramientas colaborativas, tales como:

- Foros o Carteleras electrónicas
- Sistemas de Chat
- Sistemas de e-mail de varios tipos
- Herramientas de manejo de contactos, tales como mensajería instantánea

- Aplicaciones de manejo de documentos
- Manejo de calendarios

El plan debe indicar cómo serán integrados estos elementos al website, y a los sistemas de “back office”.

Construyendo un negocio B2B en tiempo real

En algún momento, la planificación del negocio B2B debe cesar, para darle paso a la implementación. Mientras esto ocurre, el mercado mismo estará en constante cambio.

El principal reto gerencial para la implementación de un Plan de Negocios B2B es mantener la flexibilidad en la planificación, que permita hacer los cambios sobre la marcha, y el coraje para actuar con suficiente rapidez.

Algunos elementos clave para la implementación:

- *Planificación*: comenzar con objetivos claramente definidos, que aunque también deben ser actualizados y cambiados constantemente, deben seguir una única visión
- *Integración*: el plan debe incluir los nuevos procesos de trabajo y tecnología
- *Educación*: instrucción sobre los principios de B2B para los empleados.
- *Recursos*: la iniciativa debe contar con suficientes recursos para tener opción de éxito
- *Flujo de trabajo*: todos deben entender la nueva forma de hacer negocios
- *Disponibilidad al cambio*, y reconocimiento del impacto del mismo
- *Tolerancia a errores* normales durante el aprendizaje
- *Habilidad para desarrollar, probar y cambiar en tiempo real*

En épocas anteriores, una empresa tenía tiempo de hacer investigación detallada para refinar sus productos a lo largo de ciclos de mercadeo continuos. Con la llegada de Internet, se ha hecho necesario atraer clientes primero y determinar sus necesidades después.

Utilizando el marco integrado para el B2B, las organizaciones tendrán mejores probabilidades de modificar su estrategia en tiempo real, basado en las condiciones del entorno.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por



- Las más completas estadísticas de Internet en Latinoamérica
- **Investigación de mercado digital – conduzca sus propios estudios en forma económica y rápida**
- Participe en nuestro panel – gane premios por hacerlo
- **Asesoría comunicacional, mercadeo y publicidad en Internet**

