

Más allá del entusiasmo inicial: haciendo el comercio electrónico rentable

Investigación de Luis Garicano y Steven N. Kaplan

En 1999, cuando la revista Time nombró a Jeff Bezos la persona del año, el comercio electrónico negocio-a-consumidor (B2C) y el comercio electrónico negocio-a-negocio (B2B) eran dos de las palabras de moda más populares. Los entendidos financieros exaltaban las virtudes del B2B en detalle, y los empresarios actuaban como si el B2B tuviera una capacidad casi infinita de crecimiento. Entonces vino la ruina del sector tecnológico en el año 2000 con la caída de millares de punto-coms y una desconfianza cada vez mayor en todas las cosas relacionadas con Internet. ¿Tiene el B2B todavía una chance en la nueva economía?

Sí, dicen Luis Garicano, profesor asistente de economía, y Steven N. Kaplan, profesor Neubauer Family del espíritu emprendedor y de finanzas en la escuela de negocios de la Universidad de Chicago. Su última investigación discute que la Internet todavía tiene el potencial de cambiar de forma radical la forma en que las corporaciones proveen y negocian bienes y servicios entre ellas. En su documento, "Un marco para analizar el comercio electrónico B2B" escriben, "nosotros creemos que es casi seguro que el impacto del comercio electrónico B2B en la economía en general va a ser muy positivo".

Sin embargo, para que el comercio electrónico B2B trabaje, los negocios no pueden permitirse el seguir creyendo ciegamente en la publicidad inicial de la Internet. Es tiempo de tener una visión más crítica. Kaplan y Garicano explican que la clave para el éxito del comercio electrónico B2B, está en que las compañías estén seguras de estar usando el comercio electrónico B2B para reducir sus costos de transacción versus las alternativas y métodos tradicionales tales como catálogos y llamadas telefónicas.

Después de investigar a firmas que han transferido sus transacciones B2B desde un mercado físico a uno basado en Internet, los profesores idearon un marco para analizar estrategias de comercio electrónico B2B existentes y potenciales. Este método trabaja tanto para los nuevos emprendimientos B2B así como también para las compañías establecidas que realizan sus transacciones B2B en línea. Este método ayuda a la gente de negocios a juzgar si una estrategia tiene ventajas cuantificables para la compañía y sus clientes; preocupaciones importantes que a menudo fueron olvidadas en el entusiasmo inicial por el comercio electrónico.

El marco de Garicano y Kaplan identifica cinco maneras en las cuales el comercio electrónico B2B puede afectar potencialmente los costos de transacción: cambiando los procesos de los negocios, alterando la naturaleza del mercado, modificando las decisiones por parte de los compradores y vendedores; alterando la cantidad de información disponible para compradores y vendedores; y cambiando la habilidad de los compradores y vendedores de culminar una transacción.

Es la manera en que se hace

De acuerdo a los autores, es probable que el impacto más grande del comercio electrónico B2B sea el mejorar los procesos de negocio. El reducir los costos involucrados

en un proceso es una forma de mejorar la eficiencia. En general, comunicarse por email es más barato que realizar llamadas telefónicas de larga distancia. Para una explicación más profunda, Garicano y Kaplan estudiaron a Ariba Inc., una compañía proveedora de software y servicios con sede en Mountain View, California. Además de usar el comercio electrónico B2B para vender sus productos y servicios, las aplicaciones de software de Ariba permiten a otras compañías racionalizar sus operaciones, crear mercados B2B y subastas en línea. Un comprador que usa estas aplicaciones ahorra dinero en cada compra gracias a los menores costos de transacción.

Otra manera en que la Internet aumenta la eficiencia es permitiendo a una compañía el rediseñar procesos existentes. Pro ejemplo, Autodaq Corp. ofrece subastas en línea para compradores y vendedores mayoristas de autos usados. El llevar la subasta a la Internet significa que el B2B de Menlo Park, California, no tiene que transportar el auto a un lugar físico, ahorrando costos de transporte y tiempo tanto a vendedores como a compradores.

Una compañía puede fácilmente determinar si el implementar estrategias B2B vale la pena basándose en las mejoras a los procesos: basta describir y cuantificar en detalle el tiempo y los costos de los procesos existentes versus el tiempo y los costos del proceso de comercio electrónico B2B. Pero la mejora de procesos existentes no es el único factor a considerar.

Haciendo olas en el mercado

Ciertamente las capacidades de la Internet han afectado el mercado. Sin embargo, la pregunta para un emprendedor o un ejecutivo es si esos cambios son ventajosos, y si lo son, para quién. En muchas formas, el comercio electrónico B2B ha hecho al mercado más eficiente. La Internet puede reducir los costos para los compradores. Es más barato y rápido el buscar por productos y comparar precios en la Internet que leer catálogos y realizar llamadas telefónicas. En cuanto a los vendedores, la Internet les permite llegar a más clientes potenciales a un menor costo. Compradores y vendedores pueden hacer conexiones y transacciones que no serían posibles de otra forma. eBay ha probado el potencial de esta clase de interacción en el lado del comercio electrónico consumidor-a-consumidor (C2C). En el mundo B2B, Autodaq ayuda a los compradores a encontrar un rango más amplio de vehículos y ayuda a los vendedores a llegar a compradores a lo largo y ancho del país.

La cantidad de información disponible en la Internet también puede afectar fácilmente al mercado. Los compradores reciben mejor información acerca de las características de los productos (incluyendo precio y disponibilidad), porque les es menos costoso obtener esa información en línea que por otros medios. La Internet también provee información más precisa y completa acerca de compradores y vendedores, lo que es particularmente importante cuando llega el momento de otorgar crédito.

No obstante, bs autores advierten respecto de sobreestimar los efectos positivos de la Internet en el Mercado. Para algunos bienes y servicios, el usar una aproximación de comercio electrónico aumenta los costos de transacción dado que los compradores no pueden inspeccionar físicamente la mercadería o conversar cara a cara con el proveedor. Por ejemplo, en el mundo B2C, la industria de los bienes raíces no ha perseguido en forma activa vender propiedades en Internet, ya que pocos compradores desean comprar una casa sin verla en persona.

Además, el estimar los costos y beneficios de las mejoras en el mercado es más difícil que estimar los efectos de las mejoras en los procesos. No obstante lo anterior, Garicano y Kaplan ofrecen algunas indicaciones generales.

Una de ellas es el aumento en el comercio en el mercado como resultado del comercio electrónico B2B. Además, si los vendedores reciben mayores precios por sus productos en línea, probablemente significa que el costo de alcanzar a los clientes en efecto ha disminuido. En cambio, menores precios para los compradores, pueden indicar muchas cosas posibles. Mientras que los menores costos pueden significar que el B2B ha reducido el costo de encontrar proveedores, también pueden estar relacionados a reducciones en los costos de los procesos de los vendedores o a una reubicación de los excedentes de las transacciones, nada de lo cual tiene que ver con la eficiencia del mercado.

Efectos indirectos de los costos reducidos

Claramente, cualquier reducción en los costos de transacción causada por mejoras en los procesos y aumentos en la eficiencia de los mercados, resulta en ganancias económicas directas. Pero un análisis minucioso de una estrategia de comercio electrónico B2B debe considerar además a los efectos indirectos. En la medida en que los costos de llevar a cabo operaciones en el mercado spot disminuyen, los participantes en estas transacciones pueden tender a alterar sus decisiones y comportamientos con la esperanza de aumentar la eficiencia aún más. De acuerdo con los autores, estos cambios se pueden revelar en dos formas principales: mejor procesamiento de información y modificaciones a la estructura organizacional.

Por ejemplo, una mayor información acerca de la demanda futura a través del comercio electrónico B2B puede permitir al vendedor el mejorar sus proyecciones de demanda, y luego usar esa información para cambiar sus decisiones de producción para satisfacerla de mejor manera. De forma inversa, un comprador puede obtener información acerca de la oferta existente y futura y luego usar esa información para cambiar sus decisiones de inventario. El comercio B2B puede afectar también las decisiones “hacer o comprar” de una firma, si llevar a cabo las transacciones de forma interna o salir al mercado externo. Garicano y Kaplan predicen que si la internet puede reducir de forma tan grande los costos de “compra”, entonces “menos transacciones serán tomadas dentro de las firmas y más serán realizadas en el mercado o tercerizadas”.

Aunque estos cambios en los patrones de toma de decisión son difíciles de medir, los autores observan que su impacto es potencialmente muy grande, así como las ventajas y riesgos examinados.

¿Supercarretera de la información o rampa de salida?

La cuarta pieza del marco propuesto mira el potencial del comercio electrónico para cambiar las posiciones informativas de los compradores y vendedores. Dado que ellos normalmente no comparten la misma información acerca de una transacción particular, una parte puede estar en desventaja con respecto a la otra al evaluar la conveniencia de una transacción. Sin embargo, la Internet puede transformar esa desventaja en una ventaja o viceversa. Por ejemplo, el mayorista de autos usados puede saber que el cinco por ciento de sus autos suenan como si estuvieran en “las últimas”, claramente una

desventaja al vender esos vehículos. Sin embargo, el vender los autos a través de la Internet da al mayorista la ventaja. Las fotos se ven estupendas y por otro lado, los compradores potenciales no pueden escuchar el chisporroteo de los motores moribundos.

Desde la perspectiva de un vendedor individual, esto puede ser un argumento a favor del comercio electrónico B2B. Pero esto no es así para el resto de los actores. El problema: si los vendedores ofrecen de forma más frecuente este tipo de producto en la Internet, la voluntad de los compradores para comprar el objeto promedio disminuye así como también decae el interés de los vendedores de alta calidad de participar en el mercado.

Problemas de Compromiso

Un punto final a considerar: el comercio electrónico B2B tiene tanto el potencial de aumentar y de disminuir la capacidad de compradores y vendedores de completar transacciones. Los procesos estandarizados y el rastro electrónico que proporciona el comercio electrónico pueden hacer a las transacciones en línea más atractivas que las transacciones tradicionales y aumentar la probabilidad de que una transacción se complete. Por otro lado, los compradores pueden utilizar la Internet para evitar intermediarios mirando un producto en línea y luego entrando en contacto directo con el vendedor. O los compradores pueden determinar en línea el precio de mercado de un producto en particular y luego negociar con algún proveedor existente.

En general, los autores encuentran que la Internet parece fomentar ganancias en la eficiencia sin incrementar las preocupaciones acerca de la calidad de los bienes en venta. Volviendo al ejemplo de Autodaq, el precio de los autos comprados por medio de subastas de autos en línea, con respecto a subastas físicas tales como aquellas realizadas por las compañías de alquiler de vehículos, es en la actualidad, levemente mayor. Pero con más compradores usando la Internet, los distribuidores podrían ahorrar aproximadamente unos \$200 por vehículo, en costos de tiempo y transporte, de acuerdo a los autores.

Además, los compradores aparentan estar dispuestos a pagar un premio por una mayor selección de vehículos, a pesar del hecho de que no pueden "patear ningún neumático". De acuerdo con el estudio de Garicano y Kaplan, los compradores en subastas electrónicas por fuera de California estaban dispuestos a pagar un promedio de \$242 más por auto para transportar los autos a su localización comparado con los compradores en California. También, contrariamente a la expectativa común de que es más probable que los vendedores se deshagan de los autos malos en la Internet, los autos no son necesariamente más baratos cuando se compran en línea, ni los precios caen más rápido que en las subastas físicas en la medida que el número de millas que tiene un auto aumentan.

Los Próximos Cinco Años

Garicano y Kaplan sugieren que las compañías que desean tener éxito en el comercio electrónico B2B deben seguir dos pasos cruciales. Primero, las firmas deben evitar usar soluciones B2B que se centran en el descubrir precios sin requerir un compromiso de compra. Más fácil de decir que hacer, reconocen los autores, pero explican que en el pasado muchos mercados empeoraron la situación cobrando honorarios de transacción que eran un porcentaje de la transacción, mientras que los ahorros de los compradores y

de los vendedores por usar el mercado tendieron a ser un monto fijo más que un porcentaje. Los profesores escriben, "en respuesta a esto, muchos mercados B2B están cambiando sus modelos de negocio e incorporando más funcionalidad para entregar mejoras en los procesos y servicios con valor agregado".

En segundo lugar, las compañías del mundo físico deben elegir las soluciones B2B que les proporcionan ventajas cuantificables (en exceso del precio que se les cobra) que no pueden obtener de otra manera. Los B2Bs en línea necesitan proporcionar esas ventajas cuantificables y cobrar a sus clientes apropiadamente: honorarios fijos por ahorros fijos y honorarios variables por ahorros variables.

De acuerdo a los investigadores, el comercio electrónico B2B y las mejoras de procesos de negocios trae la promesa de "aumentos substanciales en productividad durante los próximos cinco años". También predicen que las "mejoras de procesos, cambios en el mercado y cambios en las decisiones van a poner presión para bajar los costos y la inflación". Después de un año 2000 difícil, hay que estar atento al retorno del B2B durante el 2001.

Luis Garicano es profesor asistente de economía en la escuela de negocios de la Universidad de Chicago. Steven N. Kaplan es profesor Neubauer Family del espíritu emprendedor y de finanzas en la escuela de negocios de la Universidad de Chicago.