

Sin duda, esto no siempre es así, pero puede ocurrir en formas interesantes. En el marketing, el concepto de la sabiduría de las masas sugiere que las empresas deben consultar, en primer lugar, con miles de sus clientes, como una forma de establecer una relación con ellos, y en segundo lugar, para comprender mejor cómo se utilizan y aprecian (o rechazan) sus productos y servicios. Al solicitar activamente los comentarios de sus clientes se genera una confianza y éstos reciben el mensaje de que las empresas se preocupan por saber lo que sus clientes piensan, y que necesitan de su consejo.

Además de solicitar sólo asesoría, las empresas también pueden obtener ayuda activa para resolver algunos problemas de negocios mediante lo que se conoce como **crowdsourcing**. Por ejemplo, en 2006 Netflix anunció un concurso en el que ofrecía pagar \$1 millón a la persona o equipo que ideara un método para mejorar en 10% la predicción de Netflix sobre cuáles películas preferirían los clientes, en comparación con lo que realmente eligieron. Para 2009, Netflix había recibido 44,014 entradas de parte de 5,169 equipos en 186 países. El equipo ganador mejoró una parte clave del negocio de Netflix: un sistema de recomendaciones que indica a sus clientes cuáles películas nuevas ordenar con base en sus elecciones de películas anteriores y las elecciones de millones de clientes más que son como ellos. En 2012, BMW lanzó un proyecto de crowdsourcing para enlistar la ayuda de clientes en el diseño de un vehículo urbano para 2025. Sin duda Kickstarter.com es uno de los sitios de crowdfunding de e-commerce más famosos donde los visitantes invierten en empresas de reciente creación. Otros ejemplos incluyen a Caterpillar trabajando con sus clientes para diseñar mejor maquinaria, y Pepsico usando a los espectadores del Súper Tazón 2013 para crear un video en línea (Boulton, 2013).

Las empresas también pueden usar la sabiduría de las masas en forma de mercados de predicciones. Los mercados de predicción se establecen como **mercados de apuestas** entre iguales, donde los participantes hacen apuestas sobre los resultados específicos de, digamos, las ventas trimestrales de un nuevo producto, los diseños de nuevos productos o las elecciones políticas. El mercado de predicción comercial más grande del mundo es Betfair, en el que uno puede apostar a favor o en contra de los resultados específicos sobre los juegos de fútbol americano, las carreras de caballos y si el índice Dow Jones subirá o bajará en un día específico. Iowa Electronic Markets (IEM) es un mercado académico enfocado en las elecciones. Usted puede apostar sobre el resultado de las elecciones locales y nacionales. En Estados Unidos, el mercado de predicción más grande es Intrade.com, donde los usuarios pueden comprar o vender acciones en predicciones.

El marketing a través de los social media todavía está en sus primeras etapas; las empresas están experimentando con la esperanza de encontrar una fórmula ganadora. Las interacciones sociales y el sentimiento de los clientes no son siempre fáciles de administrar, ya que presentan nuevos desafíos para las empresas ansiosas de proteger sus marcas. El caso de estudio al final del capítulo ofrece ejemplos específicos de los esfuerzos de marketing social de las empresas utilizando Facebook y Twitter.

10.4 ¿CÓMO HA AFECTADO EL E-COMMERCE LAS TRANSACCIONES DE NEGOCIO A NEGOCIO?

El intercambio entre empresas de negocios (comercio de negocio a negocio o B2B) representa un enorme mercado. Se estima que la cantidad total de comercio B2B en Estados Unidos será de alrededor de \$13.8 billones, donde el e-commerce B2B (B2B en línea) contribuirá cerca de \$5.7 billones de esa cifra (Oficina de censos de Estados Unidos, 2013; estimaciones de los autores). Para 2017 se estima que el e-commerce B2B crecerá a cerca de \$7.8 billones en Estados Unidos. El proceso de realizar intercambios comerciales entre las empresas de negocios es complejo y requiere mucha intervención humana y, por lo tanto, consume una cantidad considerable de recursos.

Algunas empresas estiman que cada orden de compra corporativa para los productos de soporte les cuesta, en promedio, por lo menos \$100 en sobrecarga administrativa. Esta sobrecarga implica procesar los documentos, aprobar las decisiones de compra, invertir tiempo en el teléfono y las máquinas de fax para buscar productos y hacer los arreglos para las compras, los arreglos de envío y recibir los productos. En toda la economía, esto representa un total de billones de dólares que se invierten al año por los procesos de adquisición que podrían llegar a automatizarse. Si se automatizara tan sólo una porción del comercio entre empresas, y partes de todo el proceso de adquisición se auxiliasen mediante Internet, literalmente se podrían liberar billones de dólares para usos más productivos, los precios para el consumidor podrían caer, la productividad aumentaría y la riqueza económica de la nación se expandiría. Ésta es la promesa del e-commerce B2B; su desafío es cambiar los patrones y sistemas de adquisición existentes, además de diseñar e implementar nuevas soluciones B2B basadas en Internet.

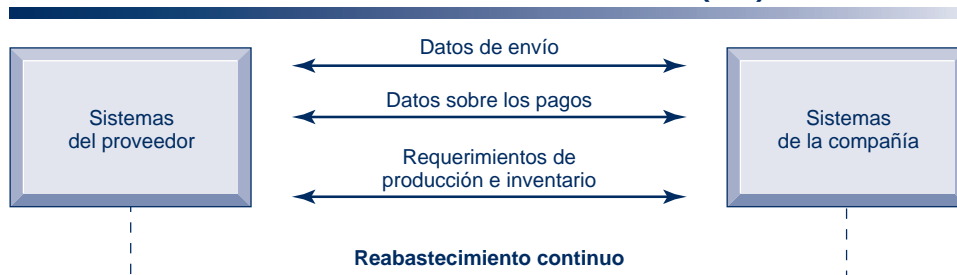
INTERCAMBIO ELECTRÓNICO DE DATOS (EDI)

El e-commerce B2B se refiere a las transacciones comerciales que ocurren entre las empresas de negocios. Estas transacciones fluyen cada vez más a través de diversos mecanismos diferentes con capacidad de Internet. Cerca del 80% del e-commerce B2B en línea se basa todavía en sistemas propietarios para el **intercambio electrónico de datos (EDI)**, el cual permite un intercambio directo de computadora a computadora entre dos organizaciones con transacciones estándar como facturas, conocimientos de embarque, programas de envío u órdenes de compra. Las transacciones se transmiten automáticamente de un sistema de información a otro por medio de una red, con lo cual se elimina la necesidad de imprimir y manejar papeles en un extremo y de introducir datos en el otro. Cada una de las principales industrias en Estados Unidos y en la mayor parte del resto del mundo tiene estándares sobre EDI que definen la estructura y los campos de información para los documentos electrónicos en esa industria.

En un principio, EDI automatizó el intercambio de documentos como las órdenes de compra, las facturas y los avisos de envío. Aunque algunas compañías todavía utilizan el EDI para la automatización de documentos, las empresas involucradas en el reabastecimiento de inventario justo a tiempo y la producción continua, utilizan EDI como un sistema para el reabastecimiento frecuente. Los proveedores tienen acceso en línea a partes seleccionadas de los itinerarios de producción y entrega de la empresa, por lo que envían automáticamente materiales y productos para cumplir con los objetivos especificados con anterioridad sin necesidad de que intervengan los agentes de compras de la empresa (vea la figura 10.6).

Aunque muchas organizaciones siguen utilizando redes privadas para EDI, cada vez más optan por usar Web debido a que la tecnología de Internet ofrece una plataforma

FIGURA 10.6 INTERCAMBIO ELECTRÓNICO DE DATOS (EDI)



Las compañías utilizan EDI para automatizar las transacciones del e-commerce B2B y el reabastecimiento continuo del inventario. Los proveedores pueden enviar automáticamente los datos de los envíos a las empresas compradoras. Las cuales, a su vez, pueden utilizar EDI para enviar a los proveedores los requerimientos de producción e inventario, además de los datos sobre los pagos.

mucho más flexible y de bajo costo para enlazarse con otras compañías. Las empresas pueden extender la tecnología digital a un rango más amplio de actividades y ampliar su círculo de socios comerciales.

Considere el proceso de adquisición, por ejemplo. Este proceso no sólo implica la compra de productos y materiales, sino también el abastecimiento (sourcing), la negociación con los proveedores, el pago de los productos y los arreglos en cuanto a la entrega. Ahora, las empresas pueden usar Internet para localizar al proveedor de menor costo, buscar catálogos en línea de productos de los proveedores, negociar con los proveedores, hacer pedidos, realizar pagos y hacer los arreglos para el transporte. No están limitadas a los socios enlazados mediante las redes EDI tradicionales.

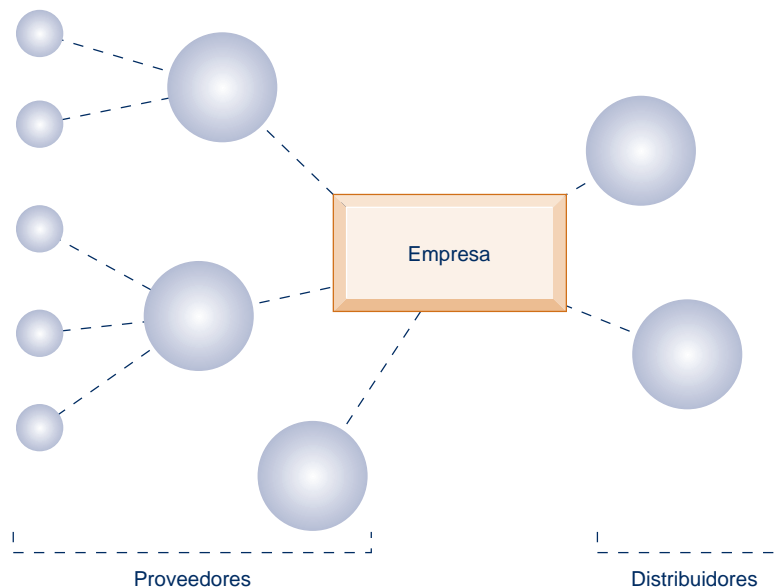
NUEVAS FORMAS DE COMPRAR Y VENDER MEDIANTE B2B

La tecnología de Internet y Web permite a las empresas crear nuevos escaparates electrónicos para vender a otras empresas mediante pantallas de gráficos multimedia y características interactivas similares a las del comercio B2C. Como alternativa, las empresas pueden usar la tecnología de Internet para crear extranets o mercados electrónicos para enlazarse con otras empresas y realizar transacciones tanto de compra como de venta.

Las **redes industriales privadas** consisten, por lo general, en una empresa de gran tamaño que utiliza un sitio Web seguro para enlazarse con sus proveedores y otros socios de negocios clave (vea la figura 10.7). La red pertenece al comprador y permite tanto a la empresa como a sus proveedores, distribuidores y otros socios de negocios designados, compartir los procesos de diseño y desarrollo de los productos, marketing, programación de la producción, administración del inventario y la comunicación no estructurada, como los gráficos y el correo electrónico. Otro término que se utiliza para denominar una red industrial privada es el de **central de red privada**.

VW Group Supply es un ejemplo de este tipo de red, que sirve para enlazar a Volkswagen Group con sus proveedores. VW Group Supply maneja el 90% de todas las compras globales para Volkswagen, entre éstas, todos los componentes y partes automotrices.

FIGURA 10.7 RED INDUSTRIAL PRIVADA



Una red industrial privada, también conocida como central de red privada, enlaza a una empresa con sus proveedores, distribuidores y otros socios de negocios clave para una administración eficiente de la cadena de suministro y demás actividades colaborativas de comercio.

Los **mercados Net**, que se conocen también como e-hubs, proveen un solo mercado digital basado en tecnología de Internet para muchos compradores y vendedores distintos (vea la figura 10.8). Pertenecen a la industria o funcionan como intermediarios independientes entre compradores y vendedores. Los mercados Net generan ingresos a partir de las transacciones de compras y ventas, además de otros servicios que proporcionan a los clientes. Los participantes en los mercados Net pueden establecer precios a través de negociaciones en línea, subastas o solicitudes de cotizaciones, o bien pueden usar precios fijos.

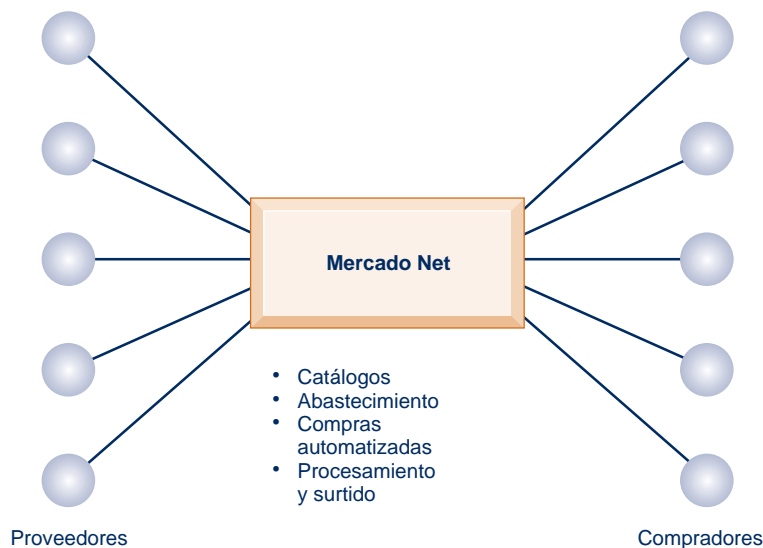
Existen muchos tipos distintos de mercados Net y formas de clasificarlos. Algunos venden productos directos y otros venden productos indirectos. Los **productos directos** son aquellos que se utilizan en un proceso de producción, como una hoja de metal para la producción de carrocerías de autos. Los **productos indirectos** son todos los que no se involucran de manera directa en el proceso de producción, como los artículos de oficina o los productos de mantenimiento y reparación. Algunos mercados Net aceptan compras contractuales con base en relaciones en el largo plazo con proveedores designados, y otros las aceptan en el corto plazo, donde los productos se adquieren con base en las necesidades inmediatas, con frecuencia a través de muchos y diferentes proveedores.

Algunos mercados Net dan servicio a los mercados verticales de industrias específicas, como los de los automóviles, las telecomunicaciones o las herramientas de maquinaria, mientras otros dan servicio a los mercados horizontales de productos y servicios que se pueden encontrar en muchas industrias distintas, como equipos de oficina o transportes.

Exostar es un ejemplo de un mercado Net que pertenece a la industria y se enfoca en las relaciones de compra contractuales en el largo plazo, además de proveer redes y plataformas de cómputo comunes para reducir las ineficiencias en la cadena de suministro. Este mercado Net patrocinado por la industria aeroespacial y de defensa fue fundado en conjunto por BAE Systems, Boeing, Lockheed Martin, Raytheon y Rolls-Royce PLC para conectar estas compañías con sus proveedores y facilitar la colaboración. Más de 70,000 socios comerciales en los sectores comercial, militar y gubernamental usan las herramientas de abastecimiento, adquisición electrónica (*e-procurement*) y colaboración de Exostar para productos tanto directos como indirectos.

Los **intercambios** son mercados Net que pertenecen a terceras partes independientes, los cuales conectan a miles de proveedores y compradores para las compras al contado. Muchos intercambios proveen mercados verticales para una sola industria, como

FIGURA 10.8 MERCADO NET



Los mercados Net son mercados en línea donde varios compradores pueden comprar de varios vendedores.