

## **B2B: No todos los sectores son iguales**

¿Qué ocurre en mi sector cuando aparece un *marketplace*? ¿Cómo se analiza su impacto? Son preguntas que sin duda rondan la cabeza de muchos en un momento en que B2B parece la fiebre, la moda, el *boom*. Vemos iniciativas B2B en todos los sectores, desde la construcción hasta el pescado... la pregunta ya no es si va a pasar algo en mi sector relacionado con estos temas, sino cuanto tardará en pasar. Pero ¿qué factores determinan ese impacto? Existen una serie de variables que pueden determinar el impacto sectorial del B2B, y el directivo que conozca su sector puede seguramente con ellas hacerse una composición de lugar adecuada.

Por ejemplo, el sector pesca: fragmentado, complejo, con oferta y demanda en situaciones de equilibrio poco claro. Tenemos grandes empresas productoras con gran poder negociador, enormes compradores, pequeños competidores fragmentados a ambos lados de la cadena, etc. La dispersión geográfica es brutal: hay productores en casi todos los mares del mundo, procesadores en otros países y consumidores a lo largo y ancho de todo el mundo. En una situación de ese tipo, profundamente desordenada, el beneficio derivado de una actividad tan simple como la de poner orden en el caos resulta un incentivo tan grande que el interés por iniciativas B2B resulta evidente, y éstas aparecen como setas – hasta más de quince en menos de tres años –. Para terminar de fastidiar, el producto es perecedero, lo cual añade un beneficio adicional a la reducción de fricción en las transacciones. Añada unos cuantos elementos más, y tendrá la receta que le permita entender cual es el futuro del sector: cuanta concentración, cuantas guerras de precios o cuanto poder negociador se ganará en un lado o en el otro.

¿En qué variables debemos fijarnos? Aparte de la ya citada fragmentación o complejidad, factores tan obvios como el tamaño: un sector que mueve más dinero atrae más. O el equilibrio de fuerzas, aunque en este caso su efecto es más curioso: sectores más polarizados en favor de oferta o demanda suelen ser más favorables a la aparición de *marketplaces*, porque la parte que detenta el poder negociador puede tener más posibilidades de invertir en B2B. También afectan las ineficiencias patentes, que hacen que sectores muy intermediados o en los que determinados actores absorben porcentajes importantes del margen generando a cambio poco valor sean más propicios. Tampoco debemos olvidar el producto: los *commodities*, los productos fáciles de describir (y por tanto de comprar sin ver) o los perecederos ejercen una indudable atracción. También resulta evidente el impacto de los costes de stock: en sectores en los que éstos son muy importantes, como el acero, las posibilidades de obtener ahorros importantes al introducir mecanismos que posibiliten hacer pedidos de manera más eficiente y flexible pueden proporcionar ganancias espectaculares. Algunos *marketplaces* del sector del acero hablan de reducciones en el coste de stock de más del 40% en clientes, algo que puede determinar quien se queda en el sector y quien sale del mismo. Por último, el llamado *fit* tecnológico, lo adecuado que resulta el concepto Internet a la mentalidad del sector. Hay sectores avanzados, y sectores troglodíticos, que no han visto un ordenador ni de lejos. Sin embargo, y dadas las propuestas de valor espectaculares que el B2B ofrece, ¿cuánto tiempo permanecerán esos sectores troglodíticos alejados del tema? Seguramente habrá más de una sorpresa.

Enrique Dans es Doctor (Ph.D.) en Management por UCLA y Profesor del Instituto de Empresa.