

Los Marketplaces electrónicos

Madrid, lunes 19 de diciembre de 2001

PWC Consulting 2001. Todos los derechos reservados.

Este informe es para uso exclusivo de los miembros de AECE. Ninguna parte del mismo puede ser distribuida, citada o reproducida para distribución fuera de AECE sin previa autorización escrita de PWC Consulting.



PWC CONSULTING

INDICE

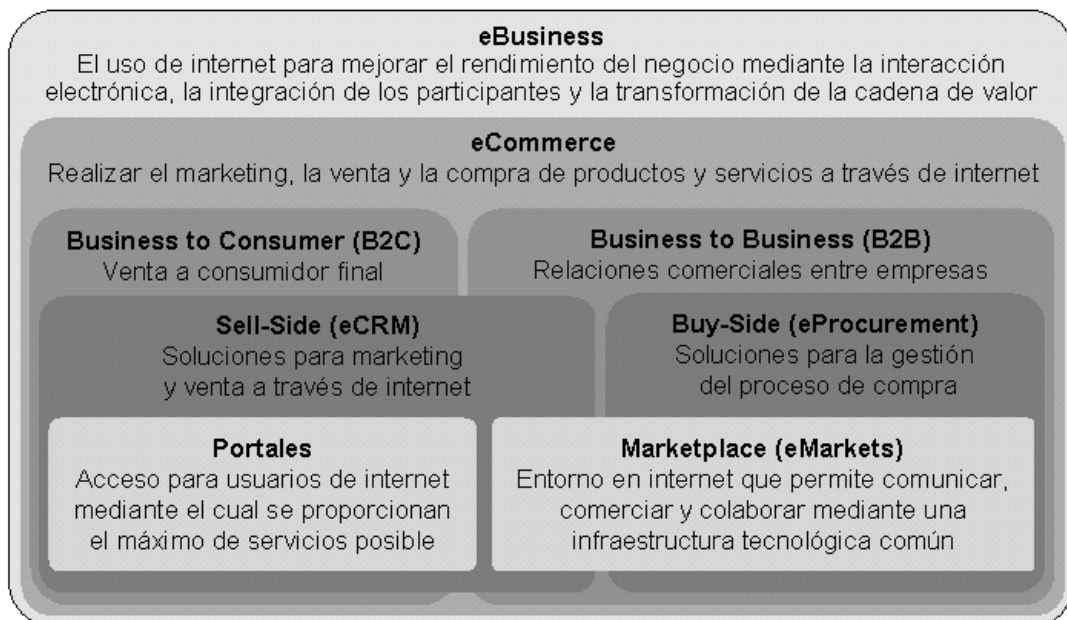
1	INTRODUCCIÓN A LOS MARKETPLACES	4
1.1	Las definiciones	4
1.2	Estándares que facilitan B2B.....	5
1.3	Del EDI al eProcurement.....	7
1.4	Aplicaciones Buy-Side.....	8
1.5	Del eProcurement al Marketplace.....	10
1.6	Marketplaces horizontales y verticales.....	11
1.7	Marketplaces de compra, de venta y neutros	12
1.8	Marketplaces privados y públicos.....	12
1.9	Servicios de un Marketplace público	13
2	PROPUESTA DE VALOR	16
2.1	Las cinco palancas de valor de un Marketplace	16
2.2	Fuentes de ingreso	18
3	LA COLABORACIÓN	20
3.1	Tendencias principales.....	20
3.2	Marketplaces públicos.....	20
3.3	Privados frente Públicos	21
3.4	Los principales retos del cambio	21
3.5	Fuentes de ahorro y beneficio	21
3.6	Tecnología, estándares y datos.....	22
3.7	Como alcanzar el objetivo	22
3.8	¿Qué es Colaboración?	23

4	FABRICANTES SOLUCIONES MARKETPLACE.....	24
4.1	Introducción.....	24
4.2	Oracle	27
4.3	SAP	30
4.4	i2.....	33
4.5	Ariba	36
4.6	Commerce One.....	39
4.7	Tabla de productos	42
5	ESTUDIO DE MARKETPLACES EN ESPAÑA.....	43
6	GLOSARIO DE TÉRMINOS	49

1 Introducción a los Marketplaces

1.1 Las definiciones

Un Marketplace se define como un entorno en Internet que permite a las empresas comunicar, comerciar y colaborar mediante una infraestructura tecnológica común. El comercio electrónico B2B ha permitido a las empresas salir del aislamiento en que operaban. Hoy las empresas eficientes pueden estar estrechamente integradas con sus proveedores y clientes.



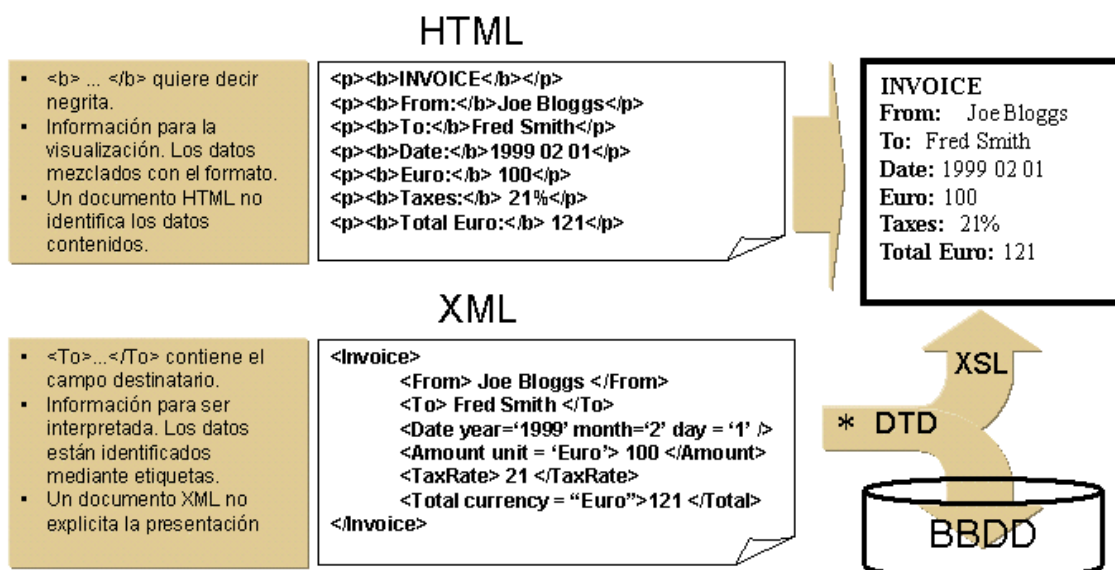
El eCommerce significó la aplicación de Internet para vender y esto desencadenó su rápido desarrollo. Se definieron dos ámbitos: el B2C – venta a consumidor final, y el B2B – comercio entre empresas. Inicialmente se desarrolló más rápido el B2C mediante aplicaciones de venta, llamadas Sell-Side, posteriormente integrados en Portales que pretendían cubrir todas las necesidades del consumidor. Pero aunque la penetración de Internet crecía rápidamente, el volumen potencial del B2C no significaba ni un 10% comparado con el del B2B. En 1998 se generaliza un nuevo término, eBusiness, que significa que Internet no es sólo un nuevo canal de venta, es una plataforma válida para mejorar todos los procesos de negocio, dentro y fuera de la empresa. Surgen así las primeras aplicaciones para automatizar el proceso de compra utilizando Internet - Buy-Side. En 1999 se desarrolla plenamente un nuevo modelo de negocio, el Marketplace, como un intermediario que ofrece un entorno en Internet a compradores y vendedores para comunicar, comerciar y colaborar.

1.2 Estándares que facilitan B2B

Los elementos clave del desarrollo del B2B han sido:

- Internet como un sistema de comunicación comúnmente aceptado, y de acceso global por su amplio alcance y reducido coste. Internet es un espacio ligado por direcciones únicas globales basadas en el protocolo IP (Internet Protocol) que soporta comunicaciones sobre protocolo TCP/IP (Transmission Control Protocol).
- El desarrollo de lenguajes estándar de comunicación basados en Internet como HTML y el metalenguaje XML:
 - HTML (Hyper Text Mark-up Language) que describe el contenido y el formato según el que se visualiza una página así como los links tipo hipertexto entre estas páginas que constituyen un sitio web.
 - XML (eXtensible Mark-up Language) que permite la separación de los datos del formato, identificando la información contenida en un documento mediante etiquetas.
- La definición de lenguajes de comunicación sobre XML. Como por ejemplo xCBL (XML Common Business Language) iniciativa pública de Commerce One donde se definen los documentos necesarios para el comercio electrónico entre empresas, o el cXML iniciativa equivalente de Ariba, el OCI (Open Catalogue Interface) para intercambio de catálogos de productos, etc.
- La generalización de aplicaciones paquetizadas está facilitando la adopción de las nuevas técnicas de relacionarse entre empresas. Un símil a las máquinas de fax de hace unos años.
- Y finalmente la aparición de contenidos en la red para posibilitar las transacciones B2B, directorios de proveedores y catálogos de productos.

Pero el XML ha sido la verdadera revolución en el comercio electrónico, ya que permite utilizar Internet no sólo para interactuar con un usuario a través del navegador para visualizar información, si no que permite enviar documentos “con contenido interpretable” entre diferentes máquinas a través de Internet.



*Un documento XML puede ser validado mediante los DTDs que especifican las etiquetas válidas y los valores que pueden contener, y puede ser visualizado igualmente que con HTML mediante XSLs que especifican el formato de presentación.

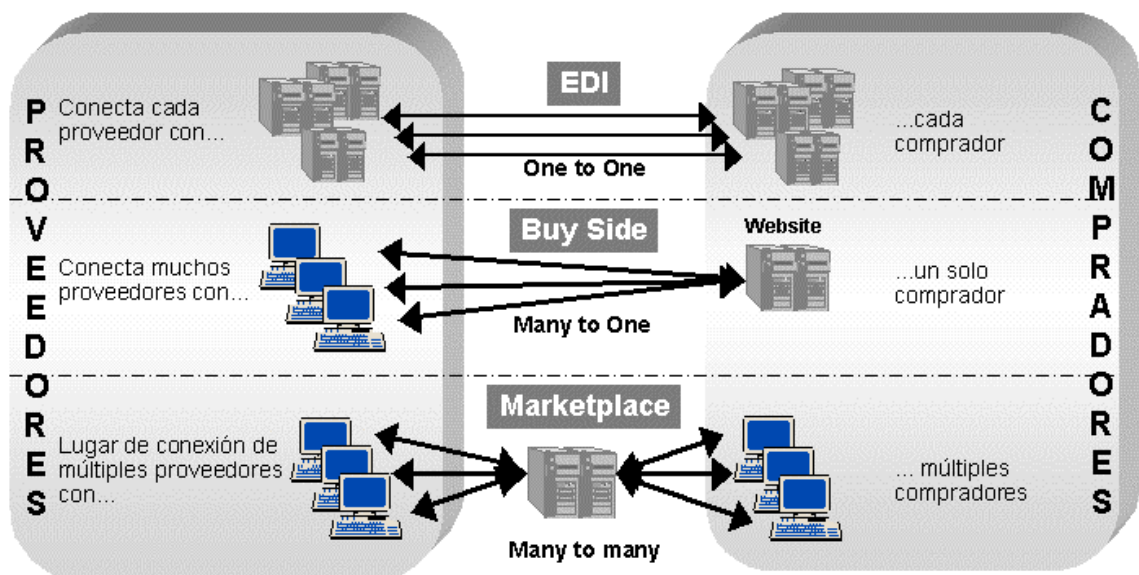
1.3 Del EDI al eProcurement

Durante años las empresas llevaban utilizando EDI (Electronic Data Interchange) para enviar pedidos reduciendo costes de la doble entrada de datos manual y evitando los consiguientes errores.

En el modelo EDI hace falta una implantación por cada pareja de comprador – proveedor y se utiliza una red privada, lo que hace que el coste sea alto y solo haya sido adoptado en determinados sectores con gran volumen de pedidos.

Internet facilita la evolución desde el modelo “one to one”, el punto a punto tradicional, a un modelo “one to many”. Es el modelo Buy-Side que mediante una implantación única del lado comprador (un servidor, una aplicación y un estándar de comunicación) conseguimos relacionarnos con varios proveedores a la vez, utilizando un medio generalizado y de bajo coste como es Internet.

El eProcurement o el aprovisionamiento electrónico, consiste en la implantación de aplicaciones del lado comprador llamadas Buy-Side que permiten rediseñar y automatizar el proceso de aprovisionamiento desde la solicitud hasta el pago mediante el intercambio de documentos con los proveedores a través de Internet.



1.4 Aplicaciones Buy-Side

Las aplicaciones Buy-Side se diseñan para automatizar los procesos de compra. La propuesta de valor de las aplicaciones Buy-Side se centra en una reducción de costes en el proceso de compra, así como en una reducción de precios consecuencia del control centralizado del gasto.

El enfoque inicial de estas aplicaciones ha estado en el aprovisionamiento de materiales indirectos, denominados así porque su proceso de solicitud no está directamente relacionado con el producto final fabricado. Los ejemplos típicos de materiales indirectos son materiales de oficina, equipos informáticos o suministros de mantenimiento, también llamados MRO (Maintenance, Repair and Operations).

La razón por la que se ha aplicado primero a los materiales indirectos es porque el proceso de compra de estos solía ser manual y por lo tanto existía un mayor potencial de mejora comparado con el proceso de los materiales directos que suele estar más automatizado al estar soportado desde la solicitud mediante las listas de materiales del MRP (Material Requirement Planning) a la comunicación mediante EDI (Electronic Data Interchange). Y por otro lado la compra de materiales indirectos suele estar más descentralizada y existen mayores potenciales de reducción de precios al centralizar la compra.

Un ejemplo de una aplicación Buy-Side es un sitio en la intranet de la empresa que permite que los empleados tramiten las solicitudes de compra. La aplicación proporciona según el rol del usuario, un catálogo de materiales previamente negociado con múltiples proveedores y autorizado para el rol del usuario concreto. Este realiza las solicitudes según sus necesidades, y la aplicación realiza el pedido al proveedor prefijado, al precio negociado y según las condiciones de entrega pactadas, consiguiendo así un mayor acatamiento de los contratos marco. Por otro lado, y debido a que mediante estos sistemas se pretende descentralizar el proceso de aprovisionamiento hasta cualquier empleado, la facilidad de uso del sistema es un aspecto crítico. Por otro lado, para asegurar la centralización del control se complementa con un sistema de workflow de aprobación y de informes de análisis del gasto.

Una aplicación Buy-Side tiene los siguientes componentes funcionales:

- Las herramientas de administración. Permiten al administrador mantener los workflows, los niveles de acceso de los empleados y proveedores y el control del catálogo, así como supervisar el estado de las transacciones a través del sistema. La gestión de usuarios permite mantener la organización de la empresa y asociar a cada usuario un perfil con una dirección de envío, un idioma, una organización de compra, un catálogo de productos predefinido y un rol de acceso...
- Catálogo multiproveedor. El catálogo se diseña para permitir a los empleados comprar productos de los proveedores aceptados por la organización. Ofrece capacidades de búsqueda y permite encontrar productos a través de varios métodos: a través de una jerarquía de categorías del producto, búsqueda del texto libre, y búsqueda paramétrica en función de los atributos que definen un producto. El catálogo suele soportar la inclusión de información detallada del producto, fotografías y planos. También puede permitir artículos

configurables mediante formularios o integrándose con la aplicación Sell-Side del proveedor.

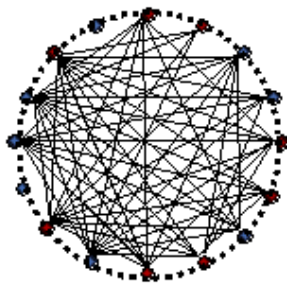
- Sistema de Workflow. Debido a que gran parte del beneficio de la implantación de una aplicación Buy-Side proviene de la automatización del proceso de compra, el sistema de workflow juega un papel crítico. Permite que las solicitudes de compra creadas por los empleados se dirijan automáticamente a través de una serie de pasos establecidos para su aprobación, hasta el envío del pedido de compra al proveedor. Pueden definirse reglas en el workflow para la asignación de una ruta específica en función de los volúmenes de transacción, la posición del empleado en el organigrama de la compañía y el tipo de compra. En algunos casos, la aplicación Buy-Side puede integrarse con el módulo de workflow del sistema de ERP de la organización. Otro requisito de integración suele ser la asignación de cuenta de coste del módulo de contabilidad del ERP al pedido de compra.
- Sistema de comunicación con proveedores. Una aplicación Buy-Side no sólo automatiza el proceso de compra dentro de la compañía sino que también aprovecha Internet para transmitir los pedidos hasta los proveedores, así como para informar al proveedor de la recepción del pedido, la facturación y el pago. Esta transmisión suele realizarse a través de un sitio web donde los proveedores hacen el acuse de recibo de sus pedidos y los descargan a su sistema. También puede estar soportada mediante envío de documentos XML, EDI tradicional, o simplemente por e-mail. Dependiendo de los sistemas de información del proveedor, puede estar integrado en tiempo real al sistema de entrada de pedidos del proveedor, o soportar transacciones como consulta de disponibilidad del producto, la fecha prometida de entrega, el estado del pedido, y por parte del proveedor consultar recepción de envíos, la aceptación de facturas, la notificación de pago, etc.
- Herramientas de informes. Las herramientas proporcionan información sobre las compras y permiten el análisis del gasto por categoría, por proveedor, por artículo comprado, etc... Esta información permite a la organización controlar de manera centralizada el gasto y negociar mejores precios basado en una mejor información sobre el volumen agregado de compras, así como evaluar a los proveedores por cumplimiento de entregas, calidad, etc.

1.5 Del eProcurement al Marketplace

El Marketplace surge como consecuencia de la búsqueda de economías de escala en la implantación del eProcurement en las empresas. Gran parte del trabajo realizado por un comprador con sus proveedores, puede ser aprovechado por otros compradores, como: la creación y mantenimiento de los catálogos, la formación de los proveedores en los nuevos procesos, la conexión por parte de los proveedores a una única aplicación (y no a un Buy-Side diferente por cada comprador), el mantenimiento de la infraestructura tecnológica, etc.

El Marketplace aparece en escena como un intermediario que materializa las sinergias existentes, constituyendo un punto de encuentro entre compradores y proveedores, con una propuesta de valor que consiste en unos costes menores para beneficiarse de las ventajas del eProcurement. Hemos llegado al modelo de “many to many”. Los compradores tienen una conexión única y los proveedores también.

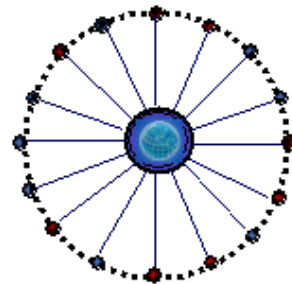
Modelo tradicional n x m relaciones



● *m proveedores*
● *n compradores*

En un modelo tradicional el número de relaciones comerciales a establecer es geoméricamente proporcional al número de participantes.

Modelo Marketplace n + m relaciones



En el modelo de Marketplace, el número de relaciones comerciales a establecer es aritmeticamente proporcional al número de participantes.

Los Marketplaces liberaran un gran valor en las relaciones comerciales entre empresas mediante la simplificación de los procesos

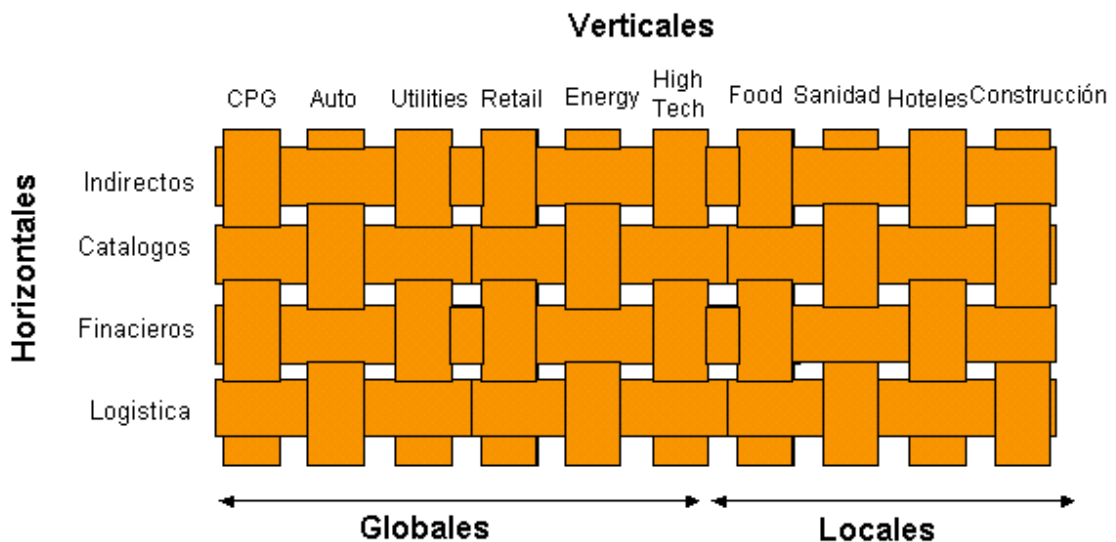
1.6 Marketplaces horizontales y verticales

La aplicación de las soluciones Buy-Side empezó inicialmente optimizando el proceso de compra del material indirecto. Al ser comunes a diferentes sectores condicionó la aparición de Marketplaces horizontales, cuyos contenidos y servicios responden a las necesidades de las empresas, independientemente del sector de actividad al que pertenezcan. Del material indirecto se evolucionaría a otros servicios horizontales como pueden ser contratación de transporte, servicios financieros, creación y mantenimiento de catálogos.

Al mismo tiempo, el principio de punto de conexión única, la necesidad de enriquecer un Marketplace con contenidos y aplicaciones atractivos llevó de forma natural a una especialización sectorial. Aparecieron los mercados verticales, centrados en las necesidades específicas de un sector de actividad.

El desarrollo de nuevas funcionalidades como las RFPs, las subastas, la planificación colaborativa, el diseño colaborativo, la gestión de proyectos, etc... permiten la expansión sin restricciones hacia los materiales y servicios directos - específicos según el sector, que es donde sumamos los mayores volúmenes de compras.

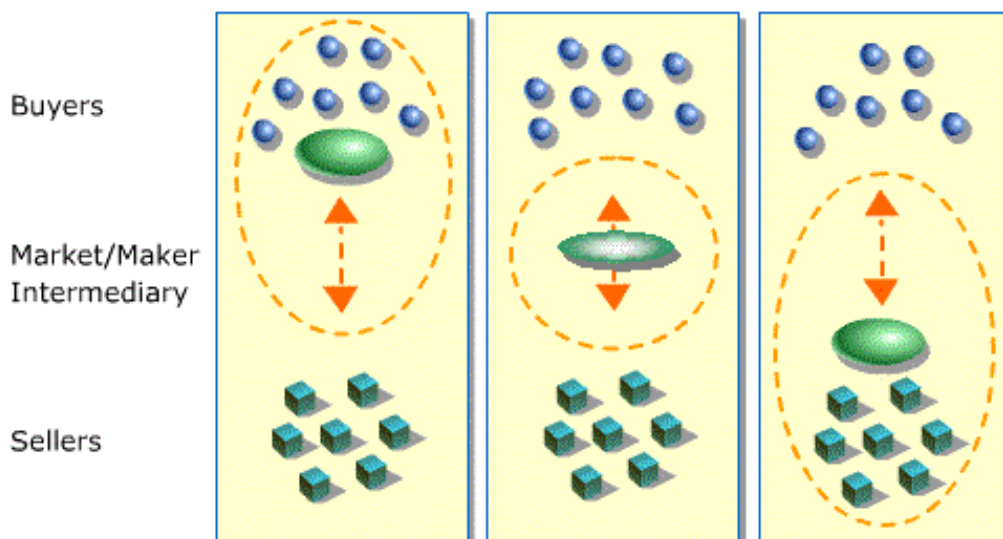
Por último, son las características propias del sector las que determinan si estos mercados se consolidan como mercados globales o locales.



1.7 Marketplaces de compra, de venta y neutros

Dependiendo de las características de un mercado concreto, de la fragmentación existente en los compradores, vendedores o ambos; o de la capacidad de innovación de unos, otros o terceros; los Marketplaces pueden surgir:

- Como una iniciativa de un grupo de compradores para potenciar su poder de negociación con los proveedores,
- Por un intermediario neutral con conocimiento de los procesos del sector y con capacidad de innovación e inversión,
- O como iniciativa de los vendedores para potenciar un nuevo canal de venta hacia un grupo de clientes.



1.8 Marketplaces privados y públicos

Aunque el concepto entre Marketplaces privados y públicos surgiera con posterioridad a la aceptación del modelo del Marketplace, no viene más que a resucitar la vieja controversia entre el modelo eProcurement – “one to many”, que venía a decir “no ponga un intermediario en su negocio”, frente al modelo Marketplace – “many to many”, que se postula como “el modelo más eficiente”. Además el concepto como tal es impreciso y ha respondido más una moda que al descubrimiento de un nuevo modelo.

Conceptualmente un Marketplace privado es un eProcurement, ya que está desarrollado para dar servicio a una única empresa con sus proveedores. La diferencia puede venir por la funcionalidad que entendamos incluida bajo un término u otro, ya que mientras las aplicaciones eProcurement se centran en el proceso de compras desde dentro de la

empresa, las aplicaciones Marketplace pueden contemplar más funcionalidad desde el lado del proveedor, y soportar otros procesos colaborativos.

Como Marketplace público entendemos aquel intermediario concebido para aprovechar sinergias entre varias empresas, servir como punto de conexión único, y promover un estándar “público” en las relaciones B2B. Con esta definición podemos distinguir dos escenarios de Marketplaces públicos:

- El consorcio: mediante el cual un grupo de empresas, a menudo del mismo sector, se asocia para la creación de una sociedad que de solución a su problemática concreta. La confusión viene cuando este consorcio puede vetar la entrada de terceros, convirtiéndose entonces en un “club privado”. Un ejemplo sería un vertical de compradores.
- El abierto: mediante el cual un grupo inversor crea una sociedad neutra que opere un Marketplace para dar servicios a terceros, de una manera abierta y sin restricciones. Un ejemplo sería un horizontal para Pymes.

El concepto de eHub de CISCO ha conseguido reformular el modelo del Marketplace, ya que solo contempla como intermediario a la red Internet, el protocolo TCPI y un estándar abierto sobre XML – Rosetta.net. De esta manera crea el concepto de eHub, un buzón de entrada y salida de documentos XML hacia sus socios de negocio, pero que utiliza la conectividad que ofrece Internet de manera gratuita.

1.9 Servicios de un Marketplace público

La clave de todo intermediario en una cadena de suministro es tener, mediante una serie de servicios, una propuesta de valor que justifique la existencia del mismo.

Un Marketplace público enfoca su desarrollo a las necesidades de un grupo de empresas aprovechando economías de escala en los siguientes conceptos:

- La creación y mantenimiento de los contenidos,
- El coste de las licencias de las aplicaciones,
- Los costes de mantenimiento de la infraestructura tecnológica,
- La reducción de costes de los procesos mediante una externalización total o parcial de un conjunto de actividades relacionados con el eProcurement o con la colaboración con proveedores a través de Internet.

De esta manera, un Marketplace público puede ser:

- Un proveedor de contenidos,
- Un proveedor de servicio de aplicaciones (ASP: Application Service Provider)
- Un proveedor de servicios de procesos de negocio (BPO: Business Process Outsourcing).

A continuación, y a modo de muestra, se presentan los principales servicios susceptibles de ser contratados por una empresa a un Marketplace en relación con sus procesos de eProcurement y colaboración con proveedores:

CONTENIDOS	Directorio Proveedores	Catálogos	Certificados
APLICACIONES	Comprador (Buyside)	.Transacción: Documento XML .Colaboración: Subastas, Diseño y Planificación	Proveedor (Order mgmt)
ASP			
MANTENIMIENTO	Hosting / Housing Mto. Explotación	Mto. evolutivo	Mto. operación
PROCESOS	Central de Compras	Servicios financieros	Central de Transporte

- Directorios de proveedores clasificados por actividad, presencia geográfica, productos, etc... con toda la información necesaria para contactar y establecer una relación de negocio. Normalmente dotados con capacidades de búsqueda. Se trata de las páginas amarillas del B2B.
- Catálogos de los productos clasificados según las categorías específicas del sector, normalizados según la denominación estándar para poder encontrarlo, y con todos los datos asociados para poder comprarlo, como precio, impuestos, costes de transporte, etc. Se ofrecen también servicios de gestión de contenidos o catalogación. Servicios de creación y mantenimiento de los catálogos multiproveedor.
- Certificados emitidos por el Marketplace o por terceros que por ejemplo permitan autenticar a los miembros de un Marketplace, comparar la calidad de diferentes proveedores, el *credit rating* de diferentes compradores, etc.
- Aplicaciones para empresas compradoras (Buy-Side) que permiten realizar pedidos a los proveedores del Marketplace. Esta aplicación puede ser instalada por el comprador o alquilada por uso al Marketplace.
- Soporte de transacciones de envío de documentos XML como pedidos, consulta de disponibilidad, acuse de recibo, estado del pedido, recepción, factura y pago. Se trata de una operación de intercambio de información o documentación asociada a un proceso comercial realizado a través del Marketplace, con unas determinadas condiciones de fiabilidad y seguridad.
- Aplicaciones de colaboración como subastas en tiempo real y peticiones de ofertas, donde diferentes compradores y proveedores se ponen en contacto a través del Marketplace para casar oferta y demanda. O aplicaciones que permiten el diseño y la planificación colaborativa entre fabricantes y proveedores a través de aplicaciones albergadas en el Marketplace. Se agilizan los procesos en los que intervienen distintas empresas trabajando (accediendo y modificando) sobre un soporte de información común.
- Servicios de Hosting. Los servicios de hosting a través de Internet de aplicaciones Buy-Side para compradores y Sell-Side para proveedores permiten facilitar el acceso de

aquellos que no tienen o no quieren destinar infraestructura propia para la operación de estas aplicaciones.

- Mantenimiento evolutivo. Se encarga de las ampliaciones, migraciones y demás tareas derivadas del crecimiento y actualización del sistema para soportar necesidades futuras.
- Mantenimiento operación. Soporte y administración de la actividad diaria del sistema.
- Central de compras. Un servicio de central de compras permite negociar mejores precios agregando volúmenes de compra de varias empresas adheridas a este servicio.
- Servicios financieros. Servicios de financiación (compras a plazos, préstamos, leasing, confirming, factoring, etc.). Pasarelas de pago. Servicios de cobertura de riesgos, seguros etc.
- Central de Transporte. Servicios logísticos de transporte y almacenaje, para encontrar capacidad y rutas disponibles, negociar portes, consolidar cargas, hacer el seguimiento de mercancías, etc.

2 Propuesta de valor

2.1 Las cinco palancas de valor de un Marketplace

La ventaja comparativa aportada por un Marketplace se consigue a través de sus cinco palancas de valor presentadas a continuación.

Agregación de Demanda	Eficiencia de Procesos/ Outsourcing/ ASP	Integración de la Cadena de Suministro	Agregación de Contenido/ Comunidad	Eficiencia de Mercado
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agrega la demanda total de una empresa ▪ Posibilidad de agregación en consorcios de compra ▪ Mejor información para negociar con proveedores ▪ Precios por volumen ▪ Consolidación de los proveedores ▪ Mayor cumplimiento de contratos marco de las empresas ▪ Mejor control de gasto ▪ Informes de gasto y control 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción de los costes de la transacción mediante la automatización del proceso: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Búsquedas de proveedores ▪ RFI, RFP y RFQ ▪ Negociación on-line ▪ Solicitudes y aprobaciones ▪ Confirmación y recepción ▪ Facturación, reconciliación y pago ▪ Externalización de gestión de contenidos, mantenimiento de aplicaciones, infraestructura compartida 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción de los ciclos de los flujos de información ▪ Reducción de los ciclos de aprovisionamiento y de los lotes de transferencia ▪ Mejora de la visibilidad de inventarios ▪ Reducción de los niveles de inventarios ▪ Posibilita compartir la gestión logística ▪ Integración con ERP ▪ Desintermediación de la cadena de suministro 	<p>Contenido asociado a la transacción:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Directorios de proveedores y compradores ▪ Catálogos electrónicos de productos ▪ Información y revisiones de producto <p>Comunidad;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Noticias del sector, asociaciones. ▪ Boletines informativos ▪ Foros de debate ▪ Preguntas más frecuentes ▪ Servicios de carrera profesional ▪ Mejores prácticas del sector 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceso a un gama más amplia de compradores y vendedores ▪ Mejora del acceso a la información ▪ Facilita el cambio ▪ Igualdad de oportunidades ▪ Facilita relaciones mediante: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Directorios de proveedores y compradores ▪ Catálogos electrónicos de productos ▪ Publicación de concursos, RFP y Subastas

La siguiente figura presenta los beneficios aportados por cada palanca de valor del Marketplace clasificados para compradores y vendedores.

Compradores	Proposiciones de valor del Marketplace	Vendedores
Beneficio	Fuente de valor	Beneficio
Mayores volúmenes negociados Cumplimiento íntimo de contratos Menores precios	Agregación de demanda	Mayores volúmenes contratados Mayor base de clientes
Menores costes/tiempos de búsqueda, negociación y procesamiento Acceso proveedores sin límite horario Reducción inversión tecnológica	Eficiencia de procesos/ Outsourcing/ ASP	Menores costes/tiempos de adquisición clientes y procesamiento Acceso compradores sin límite horario Reducción inversión tecnológica
Reducir costes de inventario Reducir costes de procesamiento Mayores ingresos	Integración de la cadena de suministro	Gestión mejorada de inventarios Previsión mejorada de la demanda Altos costes de cambio para el comprador
Benchmarking continuo y mejorado Menor coste de investigación Respuesta competitiva más rápida	Agregación de Contenido/ Comunidad	Benchmarking continuo y mejorado Investigación continua a bajo coste Respuesta competitiva más rápida
Transparencia de precios e inventarios Coste reducido compras esporádicas Coste reducido exceso de inventario Acceso más amplio a proveedores	Eficiencia de mercado	Menores costes de venta Coste reducido exceso de inventario Acceso más amplio a compradores

Por otra parte, desde el punto de vista del tamaño de las empresas, en general, una gran empresa se verá más atraída por el enfoque de integración de sistemas, aumento de la eficiencia operativa, información del gasto y reducción de costes. A su vez, una pequeña empresa posiblemente valorará más la facilidad de tener presencia operativa en Internet accediendo a un amplio rango de servicios añadidos, que puede también ofrecer a sus clientes, a través de la infraestructura del Marketplace.

En general, las expectativas iniciales de grandes Marketplaces públicos con ingentes volúmenes de transacción aún no se han visto cumplidas, y las iniciativas actuales se enfocan más bien a mejorar la operatividad y la posición competitiva de una empresa o un consorcio de empresas mediante la creación de Marketplaces privados. Los mismos fabricantes de plataformas tecnológicas están orientando sus nuevos desarrollos hacia el soporte de funcionalidades propias de Marketplaces privados.

2.2 Fuentes de ingreso

En cuanto a las fuentes de ingreso, a continuación se detallan las principales y su evolución esperada:

	RANGO DE PRECIOS	GRUPOS CLAVE	TENDENCIA ACTUAL	FACTORES NEGATIVOS
Suscripción	Cuota anual con mucha dispersión en los valores	Compradores y vendedores	Descuentos o supresión para los primeros participantes. Cobrar las cuotas sólo cuando hay masa crítica suficiente	Descuentos hasta alcanzar la liquidez para motivar la entrada de participantes
Transacción	Máximo 7%. Mínimos por debajo del 1%. Representa la mayor fuente de ingresos en los Marketplaces actuales	Normalmente el vendedor	La tendencia es a la baja hasta su potencial eliminación	Fuerte competencia entre Marketplaces por los clientes
Subastas / Concursos	El rango de precios actual varía entre un 4% hasta menos del 2%	El organizador de la subasta (comprador para subastas inversas y vendedor para las directas)	La tendencia general es la reducción de los porcentajes a pagar, producida por el aumento de la competencia y el rechazo de los compradores a pagar un porcentaje exigiendo establecer límites máximos	Facilidad para adquirir y explotar el software de subastas sin recurrir a un Marketplace
Catalogación	La creación varía entre \$4.000 y \$8.000 mientras que la actualización lo hace entre \$500 y \$1.500 anuales y basados en el volumen de datos	Vendedores	Habrà una confianza creciente en terceros para crear / actualizar catálogos de productos y servicios no estratégicos	Un asunto clave al que se enfrentan los Marketplaces es el valor estratégico del contenido de los catálogos. Mientras que para materiales indirectos hay un alto uso de estos servicios para materiales directos / estratégicos se siguen afrontando costes significativos para crear / actualizar el contenido de los catálogos sin la capacidad en muchos casos de recuperar los costes
On line Marketing	Existe una falta de estandarización de precios para la publicidad	Los vendedores que colocan anuncios son la fuente de ingresos	Los precios de los anuncios se están reduciendo, y los vendedores cada vez más solicitan una correlación entre anuncios e ingresos generados. Los Marketplaces con la funcionalidad para analizar y explotar datos y tendencias (data mining) tendrán mayor fuerza para defender sus precios	El incremento del espacio disponible para anuncios comparado con una menor demanda por parte de los vendedores ha provocado la disminución de los precios

	RANGO DE PRECIOS	GRUPOS CLAVE	TENDENCIA ACTUAL	FACTORES NEGATIVOS
Integración	Las integraciones son proyectos de tamaño importante y la variación de las cantidades ofrecen un rango indeterminado. Se trata de la integración de los sistemas propios de las empresas participantes y el Marketplace. Las integraciones serán una importante fuente de ingresos. Es probable que siga generando beneficios entre 2 y 5 años	La fuente clave de ingresos por integraciones vendrá de los participantes más grandes en los Marketplaces. Debe considerarse que las primeras entradas de integraciones por parte de los socios principales no generarán ingresos	Habrà un incremento de la competencia entre Marketplaces resultando en una mayor dependencia en una amplia participación para obtener la masa crítica necesaria. Aquellos Marketplaces que ofrezcan unas soluciones de integración atractivas para inducir mayores índices de adopción tendrán unas mejores oportunidades	El aspecto clave será una competencia continuada por lograr una amplia participación dentro de la cadena de valor. Proporcionar los mecanismos necesarios, entre ellos la integración, para conseguir esta amplia participación representará una fuente de valor importante
Alianzas / Sociedades con terceros	Los porcentajes actuales por alianzas / sociedades con terceros varían entre el 2% y el 5% de los beneficios obtenidos por el servicio prestado	El proveedor aliado o socio paga al Marketplace el precio preestablecido en su acuerdo	Creemos que aumentará el énfasis en importantes alianzas. Dada la competencia por formar alianzas y el interés de mantener fuertes relaciones proporcionará buenos acuerdos de ingresos para el Marketplace	Se demanda un rango completo de servicios. Dada la limitada funcionalidad actual de algunos Marketplaces y la imposibilidad en ciertos casos de ofrecer todos los servicios necesarios ocasionará una creciente dependencia de socios aliados
Otros Servicios de Valor Añadido	Vemos la emergencia de un número importante de servicios de valor añadido para los Marketplaces en los próximos años. En la actualidad la funcionalidad es ampliamente sobrepasada por las demandas de compradores y vendedores. Su funcionalidad servirá a Marketplaces tanto horizontales como verticales formando un mosaico de servicios con un precio dependiendo del servicio ofrecido a los usuarios. La competencia entre Marketplaces conducirá a la eliminación de ingresos por transacciones que finalmente serán reemplazados por los ingresos de los servicios ofrecidos			

Mientras que los ingresos por transacciones dominan en los primeros años, las previsiones de todos los analistas apuntan a que los ingresos por servicios de valor añadido dominarán con la madurez de los Marketplaces. Sin embargo, no debe olvidarse que la razón por la que las empresas acudirán al Marketplace seguirá siendo realizar transacciones aunque la mayor parte de ingresos se reciban de los servicios de valor añadido.

3 La colaboración

3.1 Tendencias principales

- Hay dos tendencias principales: la globalización y la externalización, que han creado cadenas de valor complejas con la necesidad de gestionar la cadena de suministro a través de diferentes empresas y sobrepasando los límites nacionales. En las empresas del futuro se competirá con la calidad de sus redes de valor –con qué socios trabaja, la naturaleza de sus sociedades, y cómo éstas gestionan sus redes, y no de empresa a empresa. Un ejemplo de esto lo tenemos ya en la industria de alta tecnología y la industria de automoción.
- En la década del los 90 se trataba de una optimización interna, mientras en la década del 2000 se trata de colaboración entre empresas agregando sus cadenas de valor extendidas a la reducción de costes, generación de ingresos y aumento de los beneficios. El siguiente gran punto (Colaboración) es la extensión del último gran punto (ERP).
- La prueba para el B2B está superada. Dado el clima actual de la economía el nuevo mensaje sería Back-2-Business con las compañías líderes buscando maneras de generar valor real a través de la colaboración -interna o externa. El clima económico actual está llevando a las compañías a perseguir la colaboración como forma de reducir los costes, así como a fijar objetivos estratégicos a largo plazo. Las compañías deben reconocer el valor de aumentar sus capacidades de colaboración.

3.2 Marketplaces públicos

- En estos momentos la palabra Marketplace no es la más apropiada para los grandes Marketplaces públicos. Éstos deben proveer algunas funcionalidades de Marketplace pero realmente se trata de ASPs para colaboración -generando estándares y dando servicios de colaboración a sus clientes.
- La reorganización de los Marketplaces continúa paso a paso, y el poder ahora reside en los “mega-verticales” –los grandes consorcios basados en una industria que fueron fundados por las compañías más importantes del sector. En los puntos de evolución de los Marketplaces, los dinosaurios corporativos han aprovechado la oportunidad y ahora dominan el mundo -de los 30 Marketplaces más importantes del mundo se esperan algunas bajas, pero unos 20 sobrevivirán y prosperarán.
- Los Marketplaces horizontales centrados en materiales indirectos y en servicios continuarán teniendo un camino complicado -sólo aquellos con el soporte de grandes corporaciones sobrevivirán.
- La mayoría de los Marketplaces de nicho desaparecerán o serán absorbidas por los “mega-verticales”. El mensaje es “Alíate o muere, necesitas un padrino que te ayude”.

3.3 Privados frente Públicos

- La industria tecnológica ha ido a la vanguardia en el desarrollo de *eHubs* privados para la colaboración, principalmente basados en el estándar Rosetta.Net, como el eHub de Cisco.
- La construcción de la figura del eHub privado es necesaria -para conectar flexiblemente y eficientemente con el resto del mundo, y que actúe como un interfaz web para múltiples ERPs y sistemas heredados.
- Pero, las compañías no deberían hacer una elección entre Marketplaces públicos y privados. Los líderes están adoptando una estrategia híbrida, balanceando el “time to market” y el ROI. De hecho, algunas compañías están usando su participación en los Marketplaces públicos con una estrategia “troyana” para conseguir información necesaria para desarrollar su propia iniciativa privada.

3.4 Los principales retos del cambio

- La colaboración trata más de confianza y honestidad que de tecnología. La gestión del cambio dentro de la organización y entre las compañías es crítica y extremadamente complicada. Esto no es sólo tecnología, es duro, lento y no hay respuestas simples. Se trata de hacer una reingeniería hacia procesos colaborativos y ordenarlos internamente.
- Los nuevos modelos de la sociedad y los lazos comerciales necesitarán forjarse con las reglas de compartir los beneficios generados a través de la cadena de valor extendida. La parte más fácil se convierte en la más difícil.
- La integración interna y la visibilidad serán un prerrequisito para percibir los beneficios de la colaboración. Muchas compañías han lanzado ya iniciativas internas focalizadas en dos cosas: implantación de soluciones ASP internas e integridad de datos.
- La colaboración pone de manifiesto las posibles desconexiones internas, por ello organizar la propia casa es el primer paso para obtener los beneficios de la colaboración, y los estándares de la industria serán la clave para maximizar los beneficios.
- La gestión de contenidos y la adopción de proveedores continuarán siendo unos de los inhibidores del B2B en el futuro inmediato. Si no hay contenido, no hay negocio —es el pequeño secreto de los Marketplaces. Y la realidad es que dentro de las principales multinacionales nos encontramos múltiples sistemas de gestión de contenidos / catálogos.

3.5 Fuentes de ahorro y beneficio

- La colaboración es más beneficiosa cuando se utiliza para profundizar en las relaciones existentes y en crear valor para todos los participantes, como Rosetta.Net centrada en la industria de alta tecnología.
- La colaboración no está guiada solo por los ahorros del eProcurement. Los principales valores son diferentes según la industria pero algunos mensajes son válidos para todas:

- La colaboración end-to-end es donde están los beneficios más importantes.
- La automatización de transacciones es una pequeña parte del pastel, pero importante.
- eAuctions y eProcurement, ambos tienen ROIs atractivos. Especialmente las eAuctions continúan dando grandes resultados a los clientes y en la prensa.

3.6 Tecnología, estándares y datos

- Los estándares serán la llave para permitir la colaboración. Sin embargo, a día de hoy no están maduros y queda el reto más importante: poner de acuerdo a las industrias.
- La arquitectura para eHubs privados es esencial para escalar las iniciativas y beneficios del B2B. La decisión clave es como de “pesado o ligero” debe ser tu eHub.
- A pesar de las ventajas de la automatización de la comunicación directa máquina a máquina, las compañías mantendrán la intervención humana antes de intercambiar datos sensibles.

3.7 Como alcanzar el objetivo

- Las soluciones ‘únicas’ no funcionarán. Se están adoptando acercamientos segmentados 80/20 para conseguir los mejores ROI. No hay una única solución válida para todo, la segmentación es esencial para conseguir el mayor beneficio.
- Normalmente se definen 5 etapas en la transformación de una cadena de suministro tradicional hacia la excelencia:
 - Etapa 0 - Operational Excellence
 - Etapa 1 - Internal Collaboration
 - Etapa 2 - Capable to Collaborate Externally
 - Etapa 3 - Collaborative Planning/Information Sharing
 - Etapa 4 - Collaborative Execution/Shared Processes
- En el nuevo mundo la planificación y la ejecución no son tareas separadas, han de ser realizadas paso a paso para generar canales sensibles a las oportunidades de mercado y a la optimización de costes.

3.8 ¿Qué es Colaboración?

- Colaboración es la nueva forma de trabajar conjuntamente utilizando Internet. Generando valor mediante colaboración en el mundo real. Marketplaces públicos, eHubs privados y conexiones directas B2B son los posibilitadores de la colaboración.
- Hay tres procesos de negocio principales para los cuales la colaboración puede añadir un valor importante:
 - Compras: eSourcing & eProcurement
 - Planificación: Supply Chain Planning (SCP)
 - Diseño: Product Lifecycle Management (PLM)

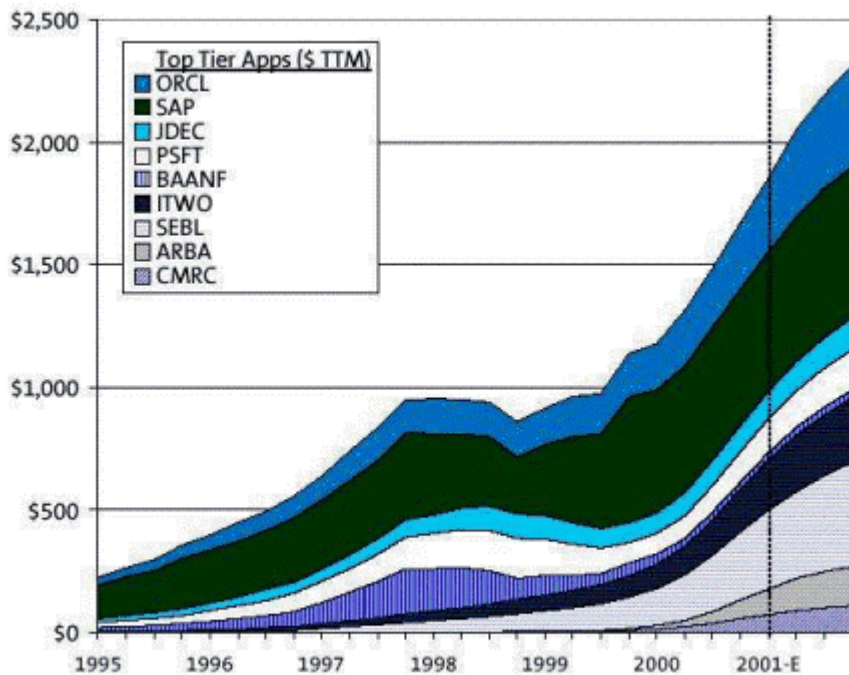


4 Fabricantes soluciones Marketplace

4.1 Introducción

A continuación se presentan los principales fabricantes de soluciones de Marketplace: Oracle, SAP, i2, Ariba y Commerce One. Según el estudio realizado por Gartner Group, estas cinco empresas se encuentran entre los 10 mayores fabricantes de aplicaciones para empresas del mundo:

- Oracle, SAP, JD Edwards, Peoplesoft y Baan como soluciones líderes de ERP (Enterprise Resource Planning),
- i2 como solución principal de SCM (Supply Chain Management),
- Siebel como una solución de CRM (Customer Relationship Management),
- Ariba y Commerce One como soluciones puras de eProcurement y Marketplace.



Source: Company data, Gartner Group and GS Research estimates.

De esta manera podemos clasificar a los cinco fabricantes de soluciones Marketplace en dos tipos:

- **“Pure players”**, como Commerce One y Ariba, especializados en soluciones de eProcurement y Marketplace. Ariba evolucionó de un modelo eProcurement a un modelo combinado con Marketplace mediante la adquisición de Tradex en noviembre de 1999, y recientemente en julio de 2001 ha vuelto a reenfoque su estrategia hacia el producto original de eProcurement. Y Commerce One con

modelo de solución eProcurement ligada a una solución Marketplace franquiciada territorialmente o sectorialmente a los socios de la Global Trading Web, aunque en julio de 2001 ha lanzado un nuevo producto “Collaborative Procurement” que puede funcionar independiente del un Marketplace.

- **Grandes fabricantes de software para empresas**, como SAP, Oracle e i2 que han aumentado su catálogo de productos incluyendo soluciones de eProcurement y Marketplace. En el caso de SAP y Oracle mediante desarrollo de módulos de eProcurement complementarios a su solución ERP, y en el caso de i2 mediante la adquisición de Aspect Development en marzo del 2000 – solución de contenidos; y de Rightworks en Marzo de 2001 – solución de eProcurement. Hay que destacar que el enfoque inicial de estas empresas está más orientado a completar los productos actuales que están utilizando sus clientes, luego su enfoque es más próximo al eProcurement o Marketplace Privado.

Evolución de ingresos y beneficios durante los últimos tres años.

	Oracle	SAP	i2	Ariba	C1
Nº de empleados (31 Dic '00)	42.927	24.480	6.000	1.680	3.766
Ingresos totales (31 Dic '00)*	10.130	5.881	1.126	279	401
Ingresos totales (31 Dic '99)*	8.827	5.146	571	45	33
Ingresos totales (31 Dic '98)*	7.143	5.073	361	8	2
Beneficio neto (31 Dic '00)*	6.296	600	-1.752	-792	-344
Beneficio neto (31 Dic '99)*	1.289	605	23	-29	-63
Beneficio neto (31 Dic '98)*	813	628	20	-10	-24

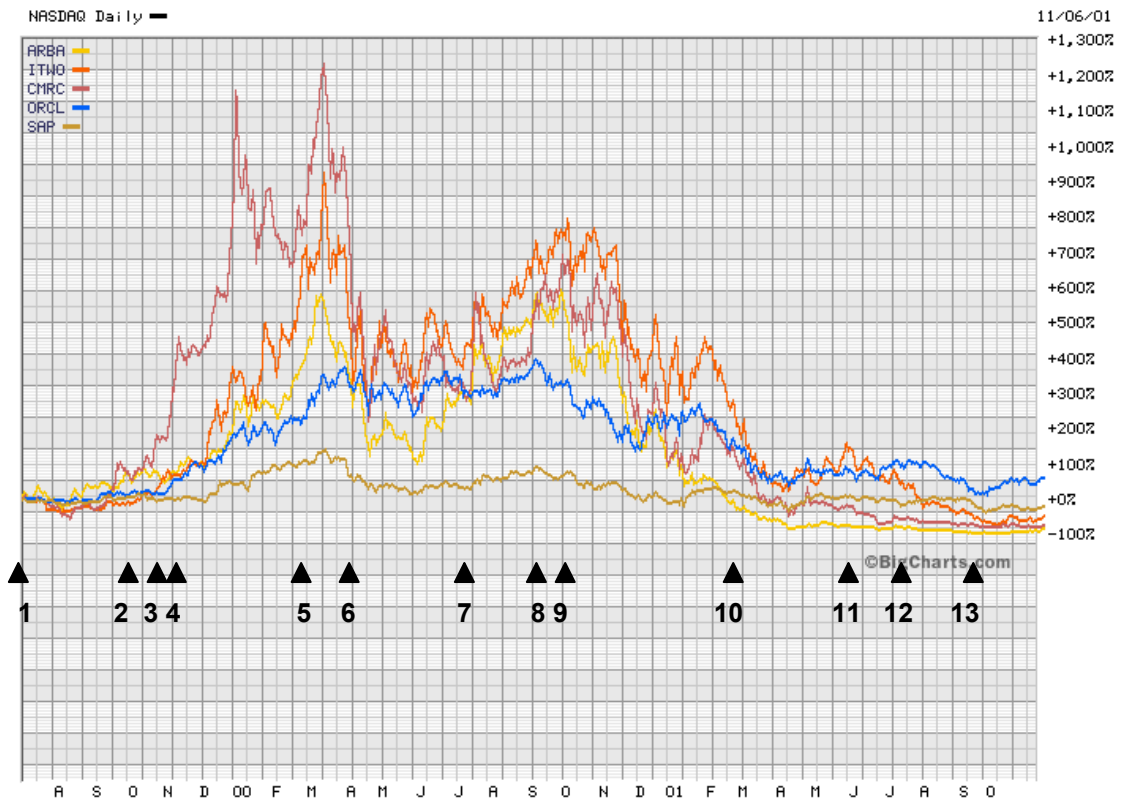
*Datos en \$ millones. Fuente: Dow Jones Interactive. Fecha: 06/11/2001

Ariba y Commerce One fueron las primeras compañías que comercializaron con éxito soluciones de eProcurement y Marketplace. Desde 1998 hasta mediados del 2000 experimentaron un importante crecimiento ya que compitieron en solitario hasta la irrupción de los grandes fabricantes de aplicaciones.

Inicialmente Ariba apostaba por un modelo único de eProcurement enfocado a la reducción de costes. Mientras que Commerce One lo hacía por un modelo centrado en la figura del Marketplace como intermediario. Con la explosión del B2B, la figura del intermediario que creaba un Marketplace atrajo con fuerza al capital inversor en busca del Business Plan de una dot.com. A finales de 1999 se impuso el modelo del Marketplace.

i2, mediante adquisiciones se posicionó rápidamente entre las aplicaciones de Marketplace, y también experimentó un extraordinario crecimiento durante el año 2000. SAP y Oracle no experimentaron crecimientos tan importantes, por un lado porque llegaron más tarde y por otro porque el peso relativo que suponen estas nuevas aplicaciones en su negocio, de ERPs y bases de datos respectivamente, es pequeño.

Evolución de Oracle, SAP, i2, Ariba, C1 y el Nasdaq 100 (Jul'99-Nov'01)



1. Julio de 1999: Salida a bolsa de Commerce One y Ariba
2. Octubre de 1999: Commerce One y Ariba compran CommerceBid y Trade Dynamics respectivamente (empresas de software de subastas)
3. Noviembre de 1999: Commerce One firma con General Motors y Oracle con Ford. Estos primeros contratos marcan el triunfo del modelo Marketplace.
4. Noviembre de 1999: Ariba compra Tradex
5. Marzo del 2000: Marzo negro para las empresas de Internet en bolsa. i2 compra Aspec Development.
6. Abril del 2000: Ariba-i2-IBM anuncian "The Alliance"
7. Julio del 2000: Commerce One y SAP anuncian el "Dream Team" acuerdo para la colaboración en el desarrollo de soluciones y estrategia conjunta de ventas.
8. Septiembre del 2000: Transora selecciona Ariba e i2.
9. Octubre del 2000: Siemens anuncia un programa de eBusiness global con Commerce One, i2 e IBM.
10. Marzo del 2001: i2 compra Rightworks, se rompe la alianza i2 - Ariba.
11. Junio del 2001: SAP aumenta su participación en C1 hasta un 20%.
12. Julio del 2001: Ariba reorienta su estrategia hacia el eProcurement descontinuoando su solución Marketplace.
13. Octubre de 2001: C1 anuncia la reducción del 56% de la plantilla. SAP desmiente la posible compra de C1.

	Oracle	SAP	i2	Ariba	C1
Capitalización de mercado (\$ Mil)	84.607	36.645	2.550	1.130	859
Cierre 6 /11/2001	15,22	29,11	6,15	4,37	3,01
Máximo últimas 52 semanas (\$)	35,00	49,10	73,19	104,38	59,63
Mínimo últimas 52 semanas (\$)	10,16	21,31	2,98	1,42	2,09
Variación últimas 52 semanas	-40,2%	-36,1%	-90,9%	-95,7%	-94,8%

Fuente: Dow Jones Interactive. Fecha: 06/11/2001

4.2 Oracle

4.2.1 Introducción

Oracle ha extendido su gama de productos desde el negocio del software de bases de datos a las aplicaciones para empresa ERPs. Como segundo vendedor mundial de software independiente (tras Microsoft) y líder en la venta de bases de datos, la empresa con sede en California ha hecho una fortuna indicando como gestionar la información a las principales empresas del mundo.

Los productos estrella de Oracle siguen siendo las bases de datos, las herramientas de desarrollo, y las aplicaciones que gestionan datos. Es ahí donde tiene su mayor mercado. Por otro lado su división de software desarrolló el que es el ERP con más licencias en Estados Unidos. Para complementar la oferta, Oracle también ofrece servicios y consultoría. Los ingresos de Oracle en estas áreas suponen el 56% del total. La compañía ha pasado a ofrecer aplicaciones en ASP (Application Service Provider) a través de su línea de negocios online, cobrando tarifas a las compañías por acceder a los programas de Oracle vía Internet. Este es el caso de su solución de Marketplace.

4.2.2 Historia de la compañía

Larry Ellison, Robert Miner, Bruce Scott y Edward Oates fundaron en 1977 System Development Laboratories para crear un sistema de gestión de bases de datos de acuerdo a las especificaciones publicadas por IBM. Ellison había estudiado físicas en la Universidad de Chicago, pero abandonó sus estudios en los años 60 para hacer fortuna en Silicon Valley. Comenzó trabajando para Ampex y después para Amdahl, y era parte del equipo que desarrolló el primer superordenador compatible con IBM. Miner, era un experto programador, y fue el primer gran desarrollador de la base de datos de Oracle, compatible con gran cantidad de marcas de ordenadores y lanzada en 1979.

En 1982 la empresa cambió su nombre a Oracle (nombre de su primer proyecto, para la CIA). Oracle se hizo público en 1986 y en dos años consiguió el 36% del mercado de bases de datos en USA. También incorporó un software para la gestión financiera, gráficos y gestión de recursos humanos. Un año más tarde comenzó a ofrecer servicios de consultoría y otros servicios a los clientes que utilizaban su software.

El rápido crecimiento de Oracle tuvo un gran coste. Cuando el software de la compañía era lanzado al mercado, estaba muchas veces lleno de *bugs* y falto de la funcionalidad prometida. Oracle también ofrecía condiciones preferentes de pago, lo que conducía a mantener un gran número de recibos incobrados. Las cuentas duplicadas y el libro de ventas no consumadas inflaban sus ingresos.

Oracle registró pérdidas en el año fiscal 1991, acompañadas por las promesas de años anteriores. Su valoración en bolsa cayó en picado. La compañía despidió a 400 empleados y revisó sus expectativas de crecimiento. Reconociendo el mal trago que había pasado, Ellison alimentó a la compañía con \$80 millones de financiación procedente del Nippon Steel. También trajo a Ray Lane como presidente y COO. En seis meses Lane enderezó las operaciones, imponiendo estrictos estándares de mejora. Gracias a Oracle7 lanzado en 1992, la compañía se situó como líder dos años más tarde en la venta de soluciones de bases de datos. Las ventas para el año fiscal 1994 llegaron a

los \$2 millones. Ellison por aquella época ya había ganado reputación de aventurero extravagante (se aficionó a *hobbies* como las carreras de yates y de cazas de combate desarmados)

En 1997 Oracle se alió con Network Computer Inc. para comercializar un equipo de acceso a Internet, sin disquetera ni memoria local, que Ellison copió de las ideas de Microsoft. Un año más tarde Oracle y Netscape se unieron en una *joint venture*, Navio Communications.

En 1999 Ellison hizo un plan para restablecer la red de ordenadores de Oracle.

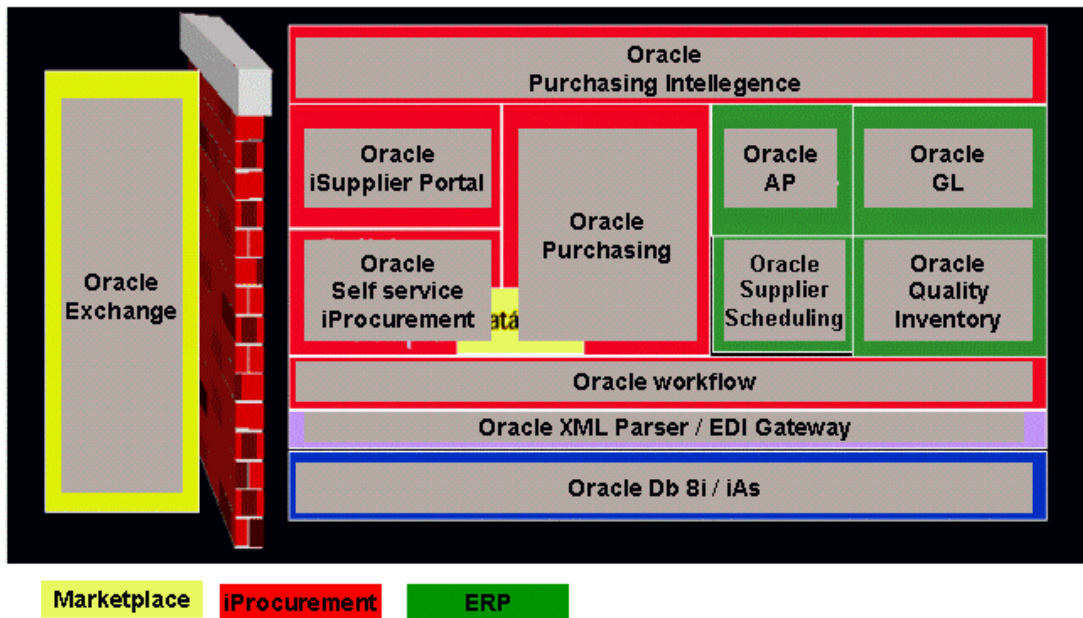
En el 2000 Oracle se asoció con su rival Commerce One para proveer software y soporte a una gran *joint venture* que unía a General Motors, Ford Motor, y Daimler Chrysler - Covisint. Ese año Lane dimitió como presidente y COO.

4.2.3 Solución de Marketplace

Oracle, con intención de proporcionar mayor funcionalidad a sus clientes de ERP, desarrolló una solución para eProcurement llamada Oracle Self Service Purchasing que se integra perfectamente con su ERP. De manera complementaria tiene el Oracle iSupplier Portal que permite la comunicación con proveedores mediante un portal privado.

En cuanto al mercado de los Marketplaces, Oracle desarrolló una solución denominada Oracle Exchange que se integra con el SSP. Esta solución es ofrecida únicamente en ASP por Oracle desde Estados Unidos, aludiendo razones de modelo de negocio y mantenimiento – estabilidad de producto. Aunque en casos contados ha accedido a licenciarlo a otras empresas para que realicen sus propias instalaciones.

4.2.4 Esquema de la solución



4.3 SAP

4.3.1 Introducción

Compañía alemana con sede en Walldorf, líder en el suministro de soluciones ERP con implantaciones en más de 13.500 empresas. Actualmente, en torno al 80% de sus ventas provienen de fuera de Alemania.

El negocio de SAP ha sido tradicionalmente la venta, consultoría y mantenimiento de paquetes ERP. Su penetración en el mercado de software para Internet ha sido lenta, aunque desde el comienzo SAP ofrece soluciones mediante el ITS (Internet Transaction Server).

La estrategia de SAP en Internet se engloba bajo mySAP.com, mediante la cual se completa su solución ERP con funcionalidad de eProcurement, CRM, Planificación y Diseño colaborativo. En julio del 2000 crea la subsidiaria SAP Markets, con sede en Palo Alto y enfocada a la solución de Marketplace. Y por último, SAP compra la compañía americana Top Tier Software para la creación de la subsidiaria SAP Portals, enfocada al producto de servidor de aplicaciones para portales de Internet.

4.3.2 Historia de la compañía

Los ingenieros de software Hasso Plattner (co-presidente y co-CEO), Hans Werner Hector, Dietmar Hopp, y Klaus Tschira crearon SAP en 1972 cuando el proyecto en el que estaban trabajando para IBM fue externalizado a otra unidad. Los cuatro se unieron para escribir un programa para *Industrial Chemical Industries*, y se creó SAP (nombre que dieron ellos al proyecto para IBM - Systems, Applications and Projects)

El grupo trabajó durante las noches en ordenadores prestados hasta que se levantó el negocio. Mientras las empresas rivales de software estaban desarrollando muchos productos para automatizar diferentes partes de las operaciones de una compañía, estos ingenieros decidieron hacer un sistema sencillo que pudiera agrupar todas las operaciones de una empresa. En 1973 lanzaron un programa para realizar transacciones que llamaron R/1.

En 1981, ya con 200 clientes, habían adaptado el programa para crear la versión R/2. Este software ya conectaba con bases de datos externas y sistemas de comunicación. La compañía se hizo pública en 1988. Ese año, Plattner comenzó un proyecto para crear un software para ordenadores conectados en red.

En 1992 las ventas de R/2 se quedaban atrás, y SAP introdujo su software R/3. Siendo todavía un extraño fuera de Europa, SAP construyó un centro de desarrollo en California para atraer la atención de Silicon Valley.

En 1993, para dar un empujón en el mercado americano, la compañía lanzó una campaña publicitaria de \$2 millones. La operación se amortizó por las ventas superando las expectativas, haciendo de SAP el líder mundial en el desarrollo de software para ordenadores por red. En 1995, Estados Unidos suponía ya el mayor mercado de SAP. El carismático y competitivo Plattner implantó una forma "americanizada" para la compañía (política de puertas abiertas, entremezclándose con los empleados en la cafetería para comer) que había sido extendida en todo Europa. Ese año, SAP se unió

con Microsoft, Netscape (ahora parte de AOL Time Warner), y Sun Microsystems para hacer el software de R/3 compatible con Internet.

En 1996 Hector decidió vender su participación del 10% de la compañía, y posteriormente decidió dejarla tras una disputa con Hopp.

El año siguiente SAP se mudó al NYSE y quien había sido durante muchos años ejecutivo, Henning Kagermann, fue nombrado co-presidente junto a Plattner.

En 1999 la compañía se expandió a Internet, dando a conocer su iniciativa de comercio electrónico mySAP.com, que soportaba transacciones B2B y otros servicios.

A principios del 2000 SAP aprueba un programa de *stock options* a sus empleados para contrarrestar la pérdida en un periodo de 18 meses de más de 200 responsables clave de Estados Unidos.

En julio del 2000, SAP incrementó su participación hasta un 10% en Commerce One bajo un acuerdo de desarrollo conjunto de soluciones de Marketplace y una estrategia conjunta de ventas.

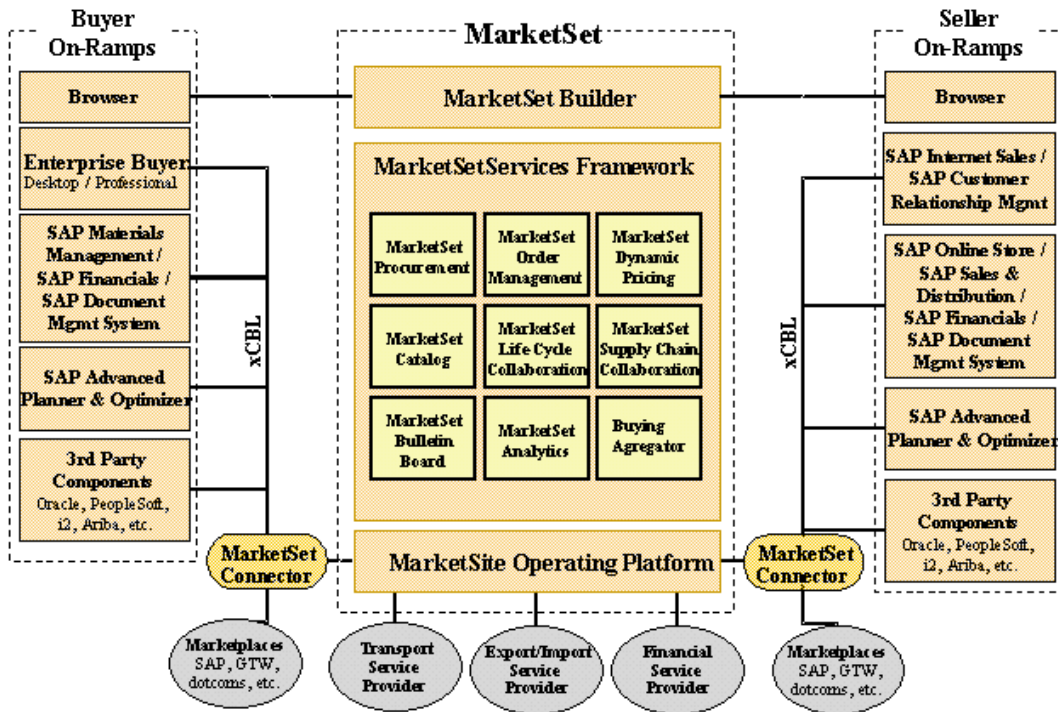
4.3.3 Solución de Marketplace

Tras sus no muy afortunados intentos de posicionarse en el mercado de los Marketplaces con su iniciativa mySAP.com, SAP optó por recuperar su alianza con Commerce One, realizando un acuerdo para el desarrollo conjunto de MarketSet - solución de Marketplace, y una estrategia de ventas conjunta.

SAP y Commerce One mantienen soluciones diferentes de eProcurement bajo el mismo nombre Enterprise Buyer, pero Professional y Desktop respectivamente. Respecto a la solución de Marketplace es una solución conjunta llamada MarketSet, que está compuesta de diferente módulos de Commerce One y SAP. En el MarketSet 2.0 existen varios módulos solapados, luego el cliente debe optar por el componente de Commerce One o SAP.

Se aprecia una especialización por parte de Commerce One en la plataforma - para el envío de mensajería XML, y por parte de SAP en las aplicaciones - de compras y ventas. SAP está integrando sus soluciones de PLM (Product Lifecycle Management), APO (Advance Planning Systems), BW (Business Warehouse) y la funcionalidad de eSelling de CRM (Customer Relationship Management).

4.3.4 Esquema de la solución



4.4 i2

4.4.1 Introducción

La compañía, con base en Dallas (Texas), es un proveedor líder de software para SCM. Sus clientes se encuentran en las industrias automovilística, farmacéutica, metalúrgica, papeleras, distribución y telecomunicaciones. i2 además ofrece servicios de consultoría y mantenimiento que suponen hasta un 30% de sus ventas.

Siendo un líder temprano en el software de SCM, la compañía ha utilizado las adquisiciones para expandirse en otros campos relacionados, incluyendo eProcurement y CRM.

Sus implantaciones se basan en un estudio previo llamado SOA (Strategic Opportunity Assessment). Se trata de una evaluación del proyecto durante 2/3 semanas donde se realiza un análisis de los procesos, se identifican las oportunidades y se evalúa la aportación de valor de i2 al cliente. Esto se enmarca en la misión de i2 que es aportar valor a sus clientes, datos auditados y publicados anualmente por una empresa externa.

4.4.2 Historia de la compañía

El fundador y presidente Sanjiv Sidhu, posee un 35% de i2, es hijo de un químico supervisor de los laboratorios nacionales de India. Obtuvo la titulación de ingeniero químico y un puesto en el departamento de inteligencia artificial en Texas Instruments. Sidhu utilizó su apartamento en Dallas como base de operaciones durante dos años para desarrollar un programa que optimizaba la secuencia de fabricación.

Fundó la empresa en 1988. El software de SCM, RHYTHM, empezó a comercializarse en 1992. i2 abrió oficinas en Australia, Alemania, Japón y UK en 1995 y en Singapur en 1996 —el año que i2 se hizo público. Al siguiente año adquirieron las empresas Optimax Systems y Think Systems.

En 1998 la compañía firmó un contrato por tres años de \$17,5 millones para proporcionarle RHYTHM a Motorola. También compró la empresa canadiense InterTrans Logistics dedicada al desarrollo de software para la gestión del transporte de materias primas y productos acabados. Además, i2 formó una alianza con ORACLE para desarrollar productos de SCM para el mercado japonés.

Según iba creciendo Internet, i2 desarrollaba nuevas aplicaciones y mejoraba su departamento de marketing y su fuerza de ventas, la cual proporcionó números positivos para 1998. El siguiente año i2 compró la empresa de CRM SMART Technologies por \$68 millones. A finales de 1999 la compañía lanzó TradeMatrix, software para la construcción de Marketplaces.

En el 2000 i2 expandió su negocio de Marketplaces a través de alianzas con Ariba e IBM y la compra de la empresa de SCM Aspect Development por una operación accionarial de \$9.3 billones. Las ventas superaron la marca de \$1 billón por primera vez en el año fiscal del 2000.

La alianza con Ariba e IBM se derrumbó definitivamente a principios del 2001 cuando i2 compró RightWorks por \$256 millones, proveedor de soluciones eProcurement. Más tarde ese mismo año, Sidhu dejó su puesto de CEO (permanece como presidente) a Greg Brady.

Mientras que i2 continúa expandiendo su línea de productos, la compañía no ha podido escapar de los efectos de la recesión económica, recortando su plantilla en un 25% y anunciando planes para reducciones adicionales de 1.000 puestos.

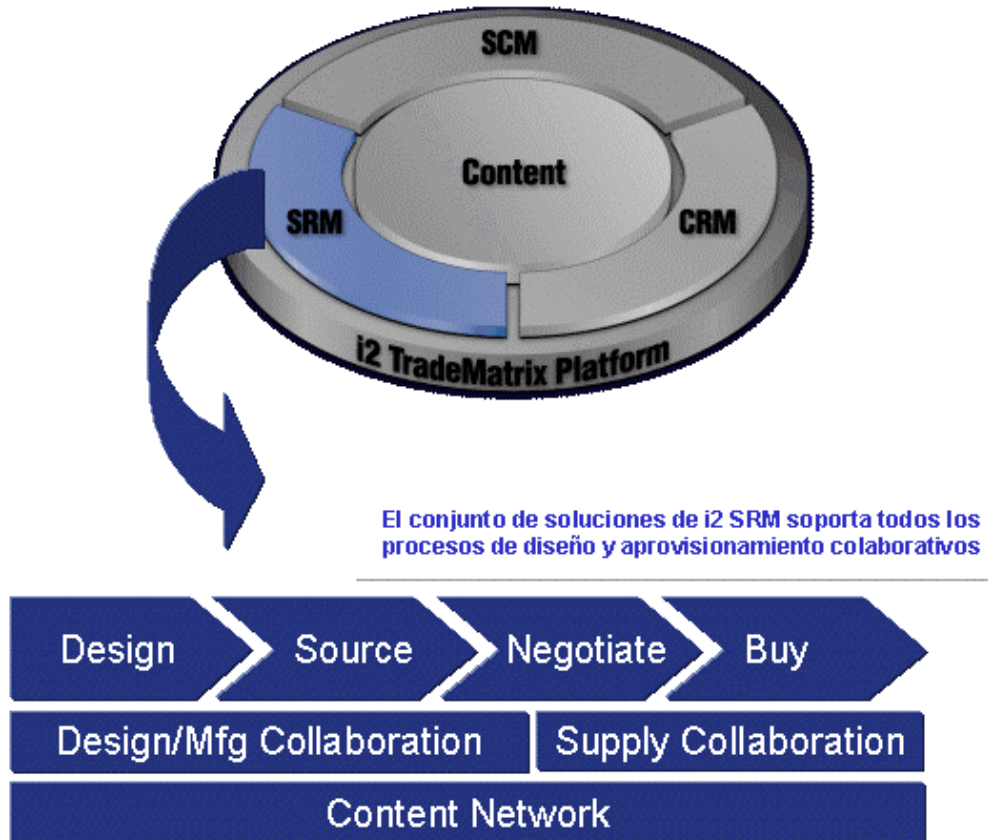
4.4.3 Solución Marketplace

i2 tiene su mayor fuerza en sus soluciones SCM con las que apareció en la industria del software. Su oferta se ha ido completando a través de inversiones y adquisiciones de otras empresas hasta completar una extensa gama de productos cubriendo además las áreas de CRM, eProcurement, content management y la integración de Marketplaces públicos y privados.

La solución de Aspect Development constituye la base de su solución para catálogos i2 content, junto con Rightworks que es una herramienta de eProcurement y RFPs (Request for Proposal), constituyen la solución i2 SRM (Supplier Relationship Management).

La mayor ventaja de i2 es la posibilidad de integrar su funcionalidad de SCM y CRM con la solución de Marketplace i2 Trade Matrix.

4.4.4 Esquema de la solución



4.5 Ariba

4.5.1 Introducción

Ariba es un proveedor de software de eBusiness con sede en California fundada en 1996. Su negocio está orientado a permitir que las empresas utilicen como canal Internet o intranets corporativas para realizar aprovisionamiento. El software de Ariba es usado por el 30% del Fortune 500 para canalizar sus compras a través de proveedores preferentes, automatizando sus transacciones.

La compañía también vende herramientas de desarrollo y servicios para construir Marketplaces.

4.5.2 Historia de la compañía

Keith Krach, un empresario norteamericano que llegó a ser el más joven vicepresidente de General Motors y alto ejecutivo en la empresa Rasna especializada en el área de diseño asistido por ordenador, puso sus ojos en el comercio electrónico en 1996.

Cuando descubrió que Paul Hegarty, experto de una empresa de capital riesgo, tenía en mente sus mismas intenciones, se aliaron para crear un negocio conjunto.

Para afrontar este proyecto decidieron contar también, con Robert Lent y Boris Putanec. Lent, antiguo vicepresidente de una compañía de suministros informáticos, y Putanec, que ayudó a mejorar la red de comercio electrónico para tiendas, esperaban capitalizar la idea y estaban buscando un equipo directivo. Ellos esperaban encontrarlo en Krach. Los cuatro, fundaron Ariba en 1996 junto a Edward Kinsey, Robert DeSantis, y Paul Touw. (El nombre de la compañía es una derivación de la palabra española "arriba"). La financiación fue instantánea ya que venía de un par de oficinas más abajo; Benchmark y Crosspoint invirtieron conjuntamente \$5.5 millones.

Durante un almuerzo, los cofundadores dibujaron con unos rotuladores lo que podría ser el modelo de tecnología de software de Ariba. A principios de 1997, Ariba comenzó su campaña de marketing de Ariba Operating Resource Management System, el cual permitía comprar bienes y conectarse a los *web sites* de los fabricantes para obtener información detallada. Unos meses más tarde la compañía envió su software a Cisco System, AMD y a otras corporaciones.

En 1997, se juntaron importantes clientes, la fama de Krach y un nicho de mercado. Esto hizo que la valoración de Ariba subiera como un cohete de \$16 millones a \$113 millones.

Aunque Ariba vendió \$8.4 millones en el año fiscal 1998 sufrió pérdidas de \$11 millones. En 1999 Ariba creó su Ariba Network, una plataforma de Internet que conectaba usuarios de su software con redes de proveedores. La compañía se hizo pública en 1999.

En el año 2000 Ariba continuó apostando por el mercado de las aplicaciones de eProcurement para B2B con la adquisición de TradingDynamics por \$740 millones y TRADEX Technologies por \$1.9 billones. También en el año 2000 la compañía se alió con EDS para crear y mantener subastas online y aprovisionamiento entre empresas.

En el 2001 Ariba anunció una inversión que tenía planificada de \$2.6 billones para la compra de un software especializado en la cadena de suministro (Agile Software). El

plan se desmoronó pocos meses después debido a la bajada económica, cuando Ariba desistió del intento y despidió a un tercio de su plantilla. Posteriormente, ese año, Krach dimitió como CEO (permaneciendo como Presidente), y fue sustituido por el entonces presidente y COO Larry Mueller. (Mueller renunció a su puesto unos meses después y Krach volvió a colocarse como CEO).

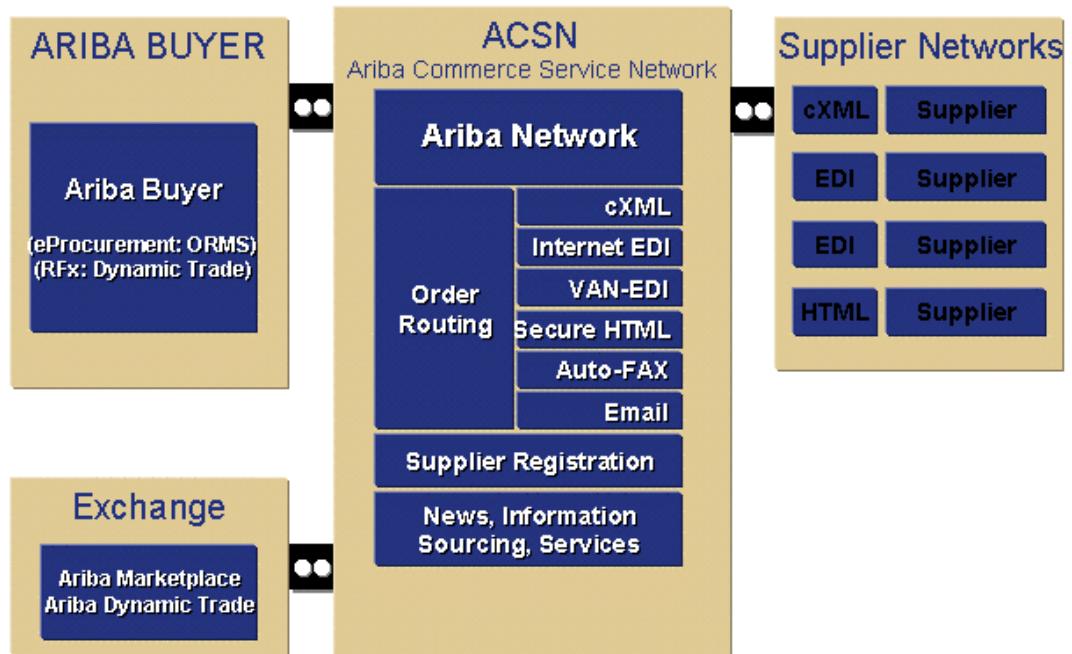
4.5.3 Solución Marketplace

Ariba comenzó inicialmente lanzando su negocio orientado al eProcurement con su solución para grandes cuentas, Ariba ORMS, y apostando por un modelo descentralizado. Esta solución permitía a compradores realizar sus aprovisionamientos ofreciendo una integración con los principales ERPs. Paralelamente los vendedores se podían conectar para recibir sus pedidos a través de un nodo central que es el Ariba Commerce Service Network (ACSN).

Ariba para conseguir desarrollar una solución de Marketplace, compró la compañía americana Tradex por \$1,9 billones. Con esta compra, Ariba consiguió desarrollar una solución que llamó Ariba Marketplace.

Ariba desistió en su avance en el desarrollo de la solución de Marketplace y pasó a reorientar de nuevo su negocio hacia una solución de eProcurement, tratando de potenciar su producto estrella el Ariba Buyer con la funcionalidad de subastas, RFPs, etc.

4.5.4 Esquema de la solución



4.6 Commerce One

4.6.1 Introducción

Esta compañía norteamericana, con sede central en Pleasanton (la ciudad de PeopleSoft), se define como un líder en el suministro de soluciones de software y servicios para operar en intercambios comerciales B2B. Los productos de la compañía permiten a sus clientes implementar e integrar varias funciones, incluyendo la colaboración entre socios comerciales, la gestión de la cadena de valor, el aprovisionamiento, y la gestión de contenidos. La red de Marketplaces de CommerceOne, la Global Trading Web (GTW), se extiende por todos los continentes y una gran variedad de industrias como son la aeroespacial, defensa, construcción, energía y automoción (incluyendo el Marketplace de Covisint, en el cual Commerce One junto a Oracle proporcionan la infraestructura de software)

Commerce One continúa su expansión global (sus cuentas en USA suponen el 56% de sus ventas) y fuerza alianzas con líderes en industrias, incluyendo SAP y Microsoft. Mientras en estos momentos, le es imposible escapar de los efectos de desaceleración en la industria y la reducción de gastos en IT por las compañías americanas, la empresa cuenta con su amplia participación en mercados y alianzas para distribuir las pérdidas que son ocasionadas por la recesión económica actual.

A principios del 2001, Commerce One, herida por la recesión industrial actual redujo su plantilla en un 10%, y en octubre anuncia su nueva estrategia de centrarse en el desarrollo de producto y apostar por su alianza con SAP, desprendiéndose de un 56% adicional de su plantilla, principalmente de las áreas de servicios, ventas y marketing. Actualmente SAP posee en torno a un 20% de la compañía, y los analistas vaticinan la adquisición total por parte de SAP.

4.6.2 Historia de la compañía

Cuando en 1996 Mark Hoffman fue sustituido como CEO de Sybase, una compañía de 3 años de antigüedad, DistriVision Development Corporation, fabricante de catálogos electrónicos de productos en CD-ROM le llamó la atención. Lo que realmente le atrajo fue el software que tenían para catalogación, el cual pensó que podría ser mejorado para ofrecer productos en la web (esta idea la había propuesto originalmente a Sybase, quienes se la denegaron)

Hoffman procedió a modernizar DistriVision, cambiando el nombre y el logo, y cuadruplicando el tamaño de sus oficinas centrales. Commerce One nació oficialmente en 1997, en Walnut Creek. En ese año lanzó su primer producto, Commerce One Buysite™ orientado a compradores y vendedores de negocios de mantenimiento, reparación, y suministros.

En 1998, el nombre de Hoffman había comenzado a atraer más de \$30 millones en empresas de capital-riesgo respaldadas por empresas como GE Capital y British Telecom. Desde el principio, Hoffman buscó socios globales para ayudarlo a ejecutar su visión de crear regiones donde implantar sus Marketplaces en la web. En ese año lanzó MarketSite™.

Commerce One en 1999 comenzó apuntando a las industrias de telecomunicaciones, consiguiendo pesos pesados como BT, NTT, Deutsche Telekom, y SwissCom. Pero la explosión de Commerce One vino en noviembre de 1999 cuando General Motors firmó con Commerce One la creación de GM TradexChange para incluir 40.000 proveedores de GM. Posteriormente se alía en Junio del 2000 con Ford (que tenía Oracle), Daimler Chrysler, y Toyota, en una iniciativa llamada Covisint.

Pretendiendo mejorar su oferta de servicios, la compañía compró la consultora especializada en comercio electrónico AppNet, por un valor de \$2 billones. La compañía también anunció una alianza con SAP para integrar los productos de Commerce One en las aplicaciones incluidas en mySAP.com, así como el acuerdo con Microsoft (abril 2001) para desarrollar una nueva iniciativa de Marketplace para PYMES alrededor de bcentral.com que todavía no ha salido a la luz.

4.6.3 Solución Marketplace

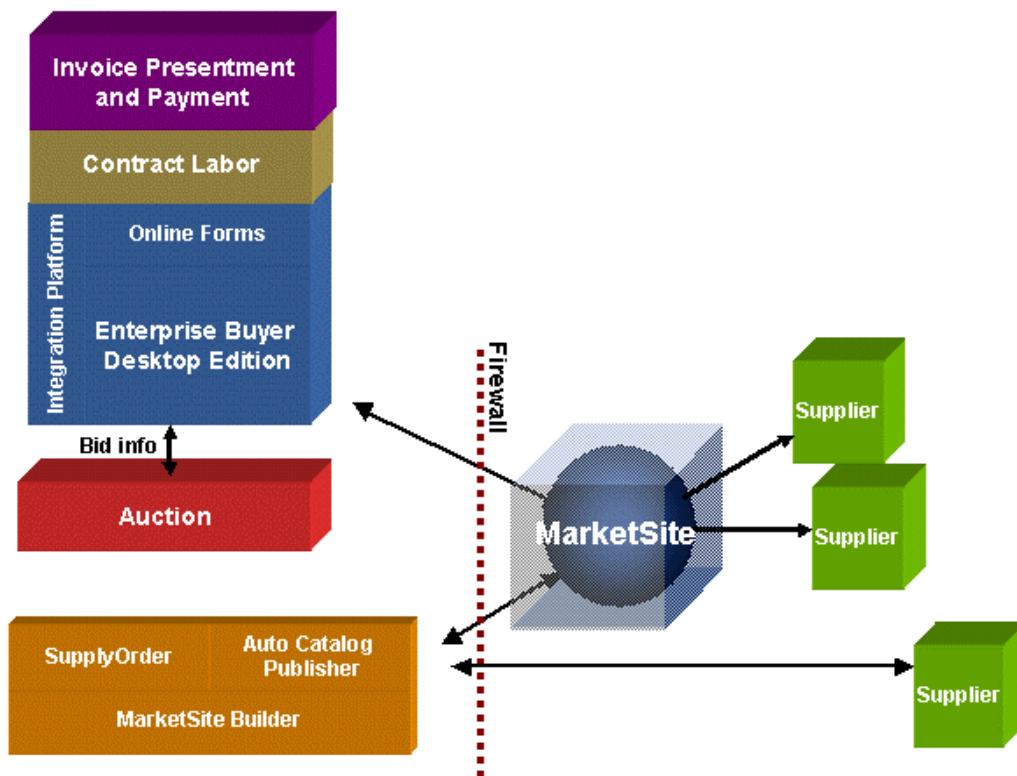
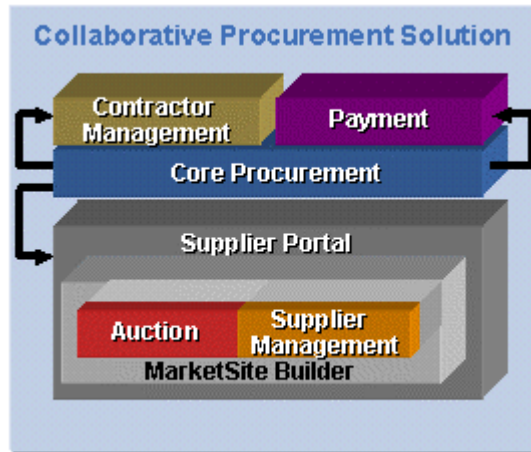
En 1999 Commerce One comienza sus andaduras con la firma de sus primeros grandes contratos para establecer mundialmente la red de Marketplace Global Trading Web (GTW). Esta red, interconectada punto a punto entre socios, incluye licencias regionales únicas por país y por sector.

En junio de 2000 Commerce One desarrolló una solución para mercados verticales que transaccionaban a través de los Marketplaces regionales denominada Net Market Maker.






SAP y Commerce One mantienen soluciones diferentes de eProcurement bajo el mismo nombre Enterprise Buyer, pero Professional y Desktop respectivamente. Recientemente en junio de 2001 Commerce One ha lanzado un nuevo producto “Collaborative Procurement” independiente del Marketplace.

Respecto a la solución de Marketplace, Commerce One, como alternativa a la solución conjunta con SAP MarketSet y con funcionalidad completamente autónoma, ofrece bajo la marca de su antiguo producto MarketSite el conjunto de sus componentes propios actualizados.

4.6.4 Esquema de la solución



4.7 Tabla de productos

FUNCIONALIDAD						
Procurement	eProcurement	Self Service Purchasing iSupplier Portal	Enterprise Buyer Professional	i2 Supplier Relationship Management	Ariba Buyer	Enterprise Buyer Desktop (BuySite™) Collaborative Procurement
	RFP / Auctions	ORACLE Exchange	Dynamic Auction and Bidding		Ariba Dynamic Trade	Auction Services
	Marketplace		MarketSet	i2 TradeMatrix	Ariba Marketplace	MarketSite™ Net Market Maker
SCM		ORACLE SCM	SAP APO	i2 Supply Chain Management		
CRM		ORACLE CRM	SAP CRM	i2 Customer Relationship Management		
Data Warehouse		ORACLE Discoverer	SAP BW			
ERP		ORACLE Financials	SAP R/3			

5 Estudio de Marketplaces en España

HORIZONTALES

MARKETPLACE	WEB	SOCIOS	SERVICIOS	INVERSIÓN	OPERATIVO	PLATAFORMA
ADQUIRA	www.adquira.com	Telefónica (20%), TPI Páginas Amarillas (20%), BBVA (40%), Iberia (10%) y Repsol-YPF(10%) (Expansión 11/07/01)	Compra por catálogo; Subastas; Noticias	5.800 millones (Expansión 11/07/01)	SI	Ariba
AQUANIMA	www.aquanima.com	Grupo BSCH a través de BtoBFactory. Socios minoritarios: Unión Fenosa(15%); AT Kearney(11,6%); Dragados(1%); Cepsa(1%); OHL; Abengoa y Agrolimen (Act.Económica 04/05/01)	Compra por catálogo; Subastas Servicios de consultoría y optimización procesos de compra, análisis del gasto, negociación y externalización;	1.000 millones (Act.Económica 04/05/01)	SI	Ariba
OPCIONA	www.opciona.com	Endesa(63%), Enersis(15%), PwC Consulting(12%), CommerceOne(10%) (Act.Económica19/01/01)	Compra por catálogo; Subastas; Noticias; Servicios financieros y logísticos	3.500 millones (Act.Económica31/08/01)	SI	CommerceOne

VERTICALES

ALIMENTACIÓN / CONSUMO

MARKETPLACE	WEB	SOCIOS	SERVICIOS	INVERSIÓN	OPERATIVO	PLATAFORMA
CALIDALIA	www.calidalia.com	Una veintena de empresas alimentarias españolas como Nutrexpa, Pascual, Freixenet, Codorniu, Borges, Agrolimen o Panrico (Expansión 13/02/01)	Canalización fuerza de compras para estas empresas	665 millones (Expansión 13/02/01)	SI	NO SUMINISTRADA
CONSUMALIA	www.consumalia.com	18 empresas del sector alimentación/consumo como Campofrío (promueve la iniciativa), Pescanova, Telepizza, Calvo... Cada una con participaciones entre 2,5%-5% (Ganar.com 16/05/00)	Peticiones de oferta	500 millones (Ganar.com 01/06/00)	SI	FULLSTEP GS
HORECA-NET	www.horeca-net.com	Damm; Accenture (Expansión 22/01/01) Proveedores adheridos (además de Damm): Danone, Panrico, Cafés Marcilla y otros (www.horeca-net.com 30/10/2001)	Compra por catálogo		SI - 30/10/2001 Fase piloto según www.horeca-net.com	Desarrollo a medida sobre Microsoft
INTEROLEO	www.interoleo.com	BSCH, Grupo Tecnológica e inversores particulares (Ganar.com 24/01/01)	Compra/venta online; Noticias	480 millones (Ganar.com 24/01/00)	SI	NO SUMINISTRADA
KATALYX FOOD	www.katalyxfood.com	Telefónica; BBVA (www.katalyxfood.com 30/10/2001)	Compra por catálogo; Noticias	5.300 millones hasta el 2003 (Alimarket-Hostelmarket 01/05/01)	SI	B2BGalaxy
LONJA-AVICOLA	www.lonja-avicola.com	Grupo Apex-Algor(30%), Caja Duero(25%), Híbridos y Servicios de Puesta Avícola y Fundosa -Grupo ONCE (25%), el resto es compartido por socios particulares (Expansión 29/03/00)	Subastas; Tablones de ofertas/demandas; Información obtenida del mercado (precios de referencia, estadísticas, etc.)	200 millones (Expansión 29/03/00)	SI	NO SUMINISTRADA
SKYE SOLUTIONS IBERIA	www.eskyesolutions.es	Empresa estadounidense creada a principios de 1999 inicia su lanzamiento en España en el primer semestre del 2.001 (Alimarket-Redmarket 09/04/01)	Compra por catálogo	333 millones (Alimarket-Redmarket 09/04/01)	SI	e-BOTS (plataforma propia)

CONSTRUCCIÓN

MARKETPLACE	WEB	SOCIOS	SERVICIOS	INVERSIÓN	OPERATIVO	PLATAFORMA
BUILD2BUILD	www.build2build.com	ACS(20%), FCC(20%), Ferrovial-Agromán(20%), NECSO(Acciona)(20%), SACYR (8%) y otras veintisiete constructoras (Act.Económica 19/01/01)	Peticiones de oferta; Subastas; Compra por catálogo; Directorio de empresas; Información (noticias, licitaciones, seguridad y salud, biblioteca, el tiempo, ferias, etc.)	3.000 millones (Act.Económica 19/01/01)	SI	BBDD ORACLE 8i
CONSTRUPLAZA	www.construplaza.com	CxNetworks (Grupo Cemex); Ediciones Deusto (Grupo Planeta) (www.construplaza.com 30/10/2001)	Peticiones de oferta; Subastas; Compra por catálogo; Directorio de empresas; Información (noticias, licitaciones y concursos, legislación, el tiempo, bolsa de empleo, etc.)	7.500 millones hasta el 2.003 (www.construplaza.com 30/10/2001)	SI	Ariba?
CONSTRURED	www.construred.com	Accionariado compuesto por pequeñas empresas (www.construred.com 30/10/2001)	Peticiones de oferta; Ofertas de stocks; Compra/venta maquinaria; Tiendas online B2C; Directorio de empresas; Información (licitaciones, seguros, el tiempo, etc.)	100 millones	SI	Compra/Venta maquinaria a través de CartagoExchange; Tiendas online B2C en alianza con AREAB2B
E-DIFICA	www.e-difica.com	Liderada por Dragados y OHL, BtoBconstruccion y Encofrados Alsina(1%) (www.e-difica.com 30/10/2001)	Peticiones de oferta; Subastas; Compra por catálogo; Gestión de proyectos; Directorio de empresas; Información (noticias, licitaciones asesoría legal y financiera, seguros, el tiempo, etc.)	2.500 millones (www.e-difica.com 30/10/2001)	SI	CommerceOne

CURTIDOS

MARKETPLACE	WEB	SOCIOS	SERVICIOS	INVERSIÓN	OPERATIVO	PLATAFORMA
LEATHERXCHANGE	www.leatherxchange.com	BSCH, Amadeus, Gilde y Latin Rim (www.leatherxchange.com 30/10/2001)	Compra/venta de productos; Informes, inspecciones, foros, etc.	1.900 millones + 1.250 millones (Baquia.com 03/10/01)	SI	Desarrollo a medida

ENERGÍA

MARKETPLACE	WEB	SOCIOS	SERVICIOS	INVERSIÓN	OPERATIVO	PLATAFORMA
B2BENERGIA	www.b2benergia.com	Grupo Guascor (70%), Guay.com (15%), Societ Generale (5%) y otros socios (Ganar.com 04/05/00)	Central de compra para las empresas que se dedican a la cogeneración de electricidad		NO - 30/10/2001 Únicamente se muestra una página estática con el logo de la empresa	NO SUMINISTRADA

HOSPITALARIO

MARKETPLACE	WEB	SOCIOS	SERVICIOS	INVERSIÓN	OPERATIVO	PLATAFORMA
HOSUP	www.hosup.com	Inversores hispano franceses (Ganar.com 20/03/00)		1.100 millones en el 2000 y 1.900 millones en los próximos dos años (Ganar.com 20/03/00)	NO - 30/10/2001 Su dirección www.hosup.com no se encuentra disponible	NO SUMINISTRADA
PLAZASALUD24	www.plazasalud24.com	Adeslas(50%), La Caixa(50%) (Ganar.com 29/05/2001)	Compra por catálogo; Publicación previsiones de compras del sector	500 millones (Ganar.com 29/05/01)	SI	NO SUMINISTRADA
SANILINE	www.saniline.com	Promovida por Kalonia, con Accenture como socio tecnológico (www.saniline.com 30/10/2001)	Gestión del aprovisionamiento de productos/servicios para el sector	1.000 millones (500 obtenidos por parte de inversores privados y "será necesario realizar una segunda ronda de financiación para obtener otros 500 millones") (Ganar.com 27/03/01)	SI	NO SUMINISTRADA

MAQUINARIA INDUSTRIAL

MARKETPLACE	WEB	SOCIOS	SERVICIOS	INVERSIÓN	OPERATIVO	PLATAFORMA
MACHINEPOINT	www.machinepoint.com	Warburg (Ganar.com 05/04/01)	Compra/venta maquinaria industrial; Noticias, información personalizada, etc.	2.500 millones (Ganar.com 05/04/01)	SI	NO SUMINISTRADA

PYMES

MARKETPLACE	WEB	SOCIOS	SERVICIOS	INVERSIÓN	OPERATIVO	PLATAFORMA
DELANTO	www.delanto.com	Endesa (www.delanto.com 30/10/2001)	Compra por catálogo; Servicios financieros y logísticos; Informes de empresas; Tiendas online B2C; Noticias		SI	CommerceOne
IBERPYPE	www.iberpyme.com	Banesto y Factoría Gris	Compra/venta; Subastas; Servicios financieros, jurídicos, bancarios y logísticos; Tiendas online B2C	750 millones	SI	BiztoB
PYMARKET	www.pymarket.com	BSCH (www.pymarket.com 30/10/2001)	Central de compras productos y servicios indirectos; Compra por catálogo; Noticias		SI	NO SUMINISTRADA

SEGUROS

MARKETPLACE	WEB	SOCIOS	SERVICIOS	INVERSIÓN	OPERATIVO	PLATAFORMA
PORTALASEGURADOR	www.portalasegurador.com	Satec (socio financiero y tecnológico), y socios particulares	Contratación de seguros on line	1.800 millones	NO - 30/10/2001 Únicamente se muestra una página estática con el logo de la empresa	NO SUMINISTRADA

TELECOMUNICACIONES

MARKETPLACE	WEB	SOCIOS	SERVICIOS	INVERSIÓN	OPERATIVO	PLATAFORMA
IBER-X	www.iber-x.com	Inversores privados, equipo directivo y empleados. Acuerdos con: Banesto, CMT (Arbitraje), Grupo Recoletos, Sun Microsystems, Cisco y Grupo Pearson (Act.Económica 19/01/01)	Compra/venta de capacidad de telecomunicaciones	800 millones (Expansión 29/09/00)	SI	Desarrollo a medida

TRANSPORTE

MARKETPLACE	WEB	SOCIOS	SERVICIOS	INVERSIÓN	OPERATIVO	PLATAFORMA
AGORATRANS	www.agoratrans.com	Damm; BT; Accenture (Ganar.com 23/07/01)	Gestión de cargas	3.000 millones en los próximos 4 años. 1.200 millones actualmente invertidos (Ganar.com 23/07/01)	SI	NO SUMINISTRADA
LOGISMARKET	www.logismarket.com	Mecalux; Accenture (www.logismarket.com 20/11/01)	Compra por catálogo; Peticiones de oferta; Subastas; Directorio de empresas; Tiendas online B2C; Noticias	3.000 millones (www.logismarket.com 20/11/01))	SI	NO SUMINISTRADA

TURISMO

MARKETPLACE	WEB	SOCIOS	SERVICIOS	INVERSIÓN	OPERATIVO	PLATAFORMA
HOTELNETB2B	www.hotelnetb2b.com	Sol Meliá, Telefónica, BBVA, Grupo Barceló, Iberostar entre otros (www.hotelnetb2b.com 30/10/2001)	Compra por catálogo; Subastas; Servicios financieros; Noticias	2.000 millones capital social inicial (Alimarket-Hostelmarket 01/04/01)	SI	SAP Markets

6 Glosario de términos

- **Application Service Provider (ASP) o Proveedor de servicios de aplicaciones:** Consiste en proporcionar los servicios de aplicaciones de una manera remota y centralizada. La aplicación es accesible por el cliente a través de Internet, pero es mantenida de manera centralizada para varios clientes por el ASP. Existen varias combinaciones en la propiedad del hardware y software. En el modo housing (albergado) la propiedad es del cliente y el ASP sólo lo mantiene, mientras que en modo hosting (hospedado) la propiedad es del ASP. Si las aplicaciones son multiusuario y multiempresa, varias empresas pueden hacer uso de una misma infraestructura HW y SW.
- **Browser o navegador:** Software o aplicación utilizado para localizar y visualizar contenidos y aplicaciones en Internet, como Microsoft Internet Explorer o Netscape Navigator.
- **Business to Business (B2B):** Relaciones comerciales entre empresas a través de la red.
- **Business to Consumer (B2C):** Venta de productos y servicios a consumidores finales mediante Internet.
- **Buy-Side:** Aplicaciones para la gestión de compras de una empresa a través de Internet, que permiten la automatización del proceso de búsqueda de fuentes de suministro de productos y servicios, y del proceso de aprovisionamiento desde la solicitud hasta el pago.
- **Catálogo electrónico:** Repositorio de contenidos digitales que permite el almacenamiento, la clasificación y la búsqueda de productos y servicios para facilitar el comercio electrónico.
- **eAuctions o subastas electrónicas:** Aplicación que soporta el proceso de negociación de compras basado en parámetros cuantitativos (como: precio, plazo de entrega, etc.) de forma interactiva en tiempo real y a través de Internet.
- **eBusiness (ebiz) o Negocio electrónico:** El uso de Internet para mejorar el rendimiento del negocio mediante la interacción electrónica, la integración de los participantes y la transformación de la cadena de valor.
- **eCommerce o Comercio electrónico:** Consiste en desarrollar el marketing, la venta y la compra de productos y servicios a través de Internet.
- **eProcurement o aprovisionamiento electrónico:** Consiste en automatizar el proceso de aprovisionamiento de una empresa a través de Internet utilizando soluciones tecnológicas específicas que consten de las siguientes funcionalidades: gestión de usuarios, catálogo electrónico, solicitudes de la compra, circuito de aprobación, intercambio de documentos con proveedores (pedido, acuse de recibo, modificaciones, nota de envío, recepción, factura y notificación de pago, etc.) e informes.
- **eRFQ o eRFP o peticiones de ofertas:** Proceso de negociación donde el comprador publica su petición de ofertas y recibe las correspondientes ofertas de sus proveedores para su evaluación y selección final de las ofertas ganadoras, todo ello a través de Internet.
- **eSourcing:** Consiste en automatizar el proceso de búsqueda de fuentes de suministro de una empresa a través de Internet utilizando soluciones tecnológicas específicas que consten de las siguientes funcionalidades: gestión de usuarios, directorio de proveedores, tablón de

anuncios, circuito de aprobación, gestión documental (especificaciones, peticiones de información, peticiones de ofertas, etc.), subastas e informes.

- Electronic Data Interchange (EDI) o Intercambio Electrónico de Datos: Sistema de comunicación punto a punto a través de una red de acceso restringido que actúa como certificadora (VAN: value added network) para el intercambio de documentos comerciales entre proveedores y compradores bajo un estándar (ej. EDIFACT: pedido, acuse de recibo, modificaciones, nota de envío, recepción, factura y notificación de pago).
- HTML: Hyper Text Mark-up Language. Sirve para describir el contenido y el formato según el que se visualiza una página así como los links tipo hipertexto entre estas páginas que constituyen un sitio web.
- HTTP:Hyper Text Transfer Protocol. Protocolo sobre TCP/IP para transmitir HTML.
- Internet: Red internacional de redes interconectadas que utiliza los protocolos TCP/ IP para facilitar el acceso y el intercambio de información remota.
- Intranet: Red privada que suele utilizar las mismas herramientas software y protocolos que Internet. Son utilizadas por empresas con el fin de aumentar su eficiencia y mejorar los canales de información y trabajo en grupo de los empleados.
- Mercado horizontal: Aquel en el que se aprovechan factores que son comunes a varios sectores. En este mercado se comercializan productos / servicios genéricos de interés para distintos sectores.
- Mercado vertical: Un mercado vertical es un mercado compuesto por empresas de un sector específico. Este modelo impulsa mercados electrónicos permitiendo que sus participantes puedan comerciar, interactuar e intercambiar información entre sí, además de obtener otros servicios de valor añadido como la gestión de catálogos, servicios de logística, etc.
- Mercado privado: Mercado formado a partir de una empresa o grupo de empresas, que normalmente son sus socios propietarios, y centrado en sus intereses particulares frente a los de otras empresas.
- Mercado público: Mercado abierto a la participación de cualquier empresa que lo desee, normalmente orientado a la generación de beneficios como negocio.
- Portal: Los directorios y buscadores han evolucionado y se han convertido en webs que incluyen todo tipo de información, e incluso permiten vender o comprar productos y servicios.
- Proveedor de servicios de valor: Empresas proveedoras de infraestructura tecnológica, integración back-end, servicios de consultoría y facilidades de hosting para mercados electrónicos.
- TCP/IP : Transmission Control Protocol / Internet Protocol
- XML (Extensible Markup Language): Lenguaje utilizado para ordenar y clasificar la información transmitida electrónicamente, permitiendo validaciones y un tratamiento rico y efectivo de los contenidos. Se trata de un metalenguaje sobre el que se definen lenguajes de comunicación.