

Mercados públicos, mercados privados

Que son

La temática del presente artículo se centra en el llamado comercio B2B. Algo de los que todo el mundo habla como el gran sucesor de la “fiebre dot.com”, aunque ya empiezan a aparecer voces críticas que lo consideran imbuido del mismo sensacionalismo que caracterizó la llamada “burbuja”. Intentemos plantear una cierta reflexión sobre el significado de este tipo de mercados, y tratemos de ver su importancia de cara a nuestra actividad.

En primer lugar, centremos el tema: ¿a qué nos referimos exactamente con transacciones B2B? Bien, como el acrónimo indica, a cualquier transacción entre empresas realizada en el contexto de una red electrónica. ¿Debemos, por ejemplo, considerar B2B al EDI? El EDI (*Electronic Data Interchange*) supone intercambios entre empresas a través de redes privadas y mediante unas aplicaciones y protocolos determinados. Se diferencia del comercio a través de Internet en que se suele considerar propietario y caro, y en que típicamente su uso proviene de la presión de un proveedor o cliente importantes, con gran poder de negociación, que nos dicen un día que si queremos seguir “contando para ellos”, debemos encaminar nuestras transacciones a través de EDI. La evolución del EDI ha tendido, en los últimos tiempos, a minimizar los costes de infraestructura de comunicaciones, apareciendo el “*EDI over the Internet*”, que permite realizar esas mismas transacciones de manera segura pero utilizando redes públicas en lugar de privadas. Pero, ¿es eso B2B? Pues bien, en cierto sentido sí lo es. Corresponde al concepto de Extranet: una capa situada entre la Intranet (en la que doy acceso al personal de mi propia empresa) e Internet (donde puede acceder todo el mundo), en la que doy acceso a mis proveedores y clientes estratégicos para que puedan entrar en comercio de tipo colaborativo y beneficiarnos de una mayor proximidad y reducción de la fricción.

La consideración del EDI sería, en puridad, antecesora del comercio B2B. Su derivación a un soporte más abierto corresponde a los llamados “mercados privados”: una empresa toma a sus proveedores y clientes preferenciales o estratégicos, y los une en un sistema que permite el intercambio de presupuestos, productos, servicios, facturas, etc. de una manera eficiente. Se opone al concepto de “mercado público”, en el que cualquier empresa puede darse de alta y, previo pago de un canon o no, utilizar el mercado bien como oferta o como demanda. Las implicaciones de mercados públicos y privados, lógicamente, van a ser diferentes para la empresa.

En que se basan

Un mercado público, lo que habitualmente se ha conocido como B2B, presenta numerosas propuestas de valor tanto para la oferta como para la demanda, así como numerosos riesgos. El balance entre unos y otros va a depender, fundamentalmente, del tipo de mercado y de nuestra posición competitiva. Los mercados pueden ser, por ejemplo, un mero catálogo que lista los productos de las empresas que así lo solicitan, de manera que los clientes simplemente llegan y se benefician de una propuesta similar a la de unos grandes almacenes: todo bajo un mismo techo. Me resulta más fácil ir a este mercado que empezar a tirar de teléfono para pedir presupuesto a los n posibles

proveedores del producto o servicio que estoy buscando. En este mercado los tengo a todos (por su propio interés) y los puedo comparar rápidamente. Localizo lo que mejor se adecua a mis necesidades, y listo. Esto tiene una lógica contrapartida en el lado de la oferta: a mi puede que me guste aparecer en el mismo catálogo que mi competencia, o puede que me aterre.

Por otro lado, el mercado me puede proponer un valor adicional: además de poner juntos a oferta y demanda, dotémosles de herramientas para que negocien los precios. Estas herramientas, que pueden ser subastas de diversos tipos (directas, inversas, ascendentes, descendentes, continuas, de sobre cerrado o abierto, etc.) harán que los precios varíen en función de la oferta y la demanda, otra perspectiva que puede gustarme o no. Habrá proveedores que se nieguen a entrar en un mundo de ese tipo si no se ven forzados a ello, o quien piense que su producto no se adecua a una transacción de ese estilo (desengañese... el mundo de las subastas es tan flexible que siempre se puede encontrar una que proporcione valor, por complejo que le parezca que es su producto).

Asimismo, el mercado puede abarcar diferentes tipos de productos. Generalmente se dividen en aquellos que van a nuestra cadena de fabricación, bienes de manufactura o materias primas, frente a otros que compramos y que son del tipo suministros operativos: los necesitamos, como las hojas de papel, las fotocopias o los viajes, pero no se incorporan como tales a nuestros productos. Curiosamente, esto tiene implicaciones en la horizontalidad o verticalidad del mercado: mientras los bienes de manufactura tienden a ser verticales o específicos de un sector determinado, los suministros operativos suelen ser mucho más horizontales (todas las empresas de todos los sectores compran hojas de papel o bolígrafos).

Otro factor a considerar es quien está detrás del mercado, quien lo organiza. Suele ser normalmente uno de los factores determinantes en nuestra decisión de unirnos o no a un mercado público, aunque en la práctica no tendría porque ser tan relevante. Puede ser sesgado, y en caso de serlo, puede estarlo hacia el lado de la oferta o de la demanda, o puede ser – o pretender ser, en la medida que sus accionistas se lo permitan – neutral.

Por donde se empieza

Se debe comenzar por visualizar a nuestra empresa en el contexto de un mercado público. Intentar discernir cuales de los efectos derivados de nuestro posicionamiento, del mecanismo del mercado, del tipo de productos, etc. nos afectan para bien o para mal. Piense que a largo plazo da lo mismo lo que se plantee, porque va a tener que estar en esos mercados se ponga como se ponga (o no estar). Pero, si los potenciales efectos no le dejan totalmente convencido, puede plantearse comenzar por un mercado privado. Se beneficiará de una parte importante de la propuesta de valor, es decir, mejorará su eficiencia operativa, sus procesos de compra y decisión, sus relaciones con proveedores y clientes, la disponibilidad, etc. Además, y esto no es ninguna tontería, obtendrá una curva de aprendizaje que puede llegar a ser determinante de cara al nebuloso futuro que nos espera. Sin embargo, aunque el proceso puede ser sumamente beneficioso, no piense que lo consigue todo. Como siempre, todo tiene sus contrapartidas. Tendrá que aceptar que su mercado privado no sea completamente eficiente, puesto que sólo en los mercados

públicos con una afluencia razonable de compradores y vendedores se obtiene una eficiencia real y unos procesos de formación de precios adecuados. Perderá parte de la “apertura” que supone entrar en un mercado público, aunque se beneficiará de unos posibles efectos colaterales más controlables. En el futuro, el escenario más previsible será que estemos no en uno, sino en varios mercados de este tipo, a veces entrelazados entre sí. En cualquier caso, piénselo y dibújese el escenario. La experiencia en este tipo de temas será fundamental mucho antes de lo que usted cree.

Enrique Dans

www.ie.edu/Enrique_Dans/