

Los Mercados en Red

por Carmen Mariscal, directora de Mercados en Red, Arké Networks y profesora de Estrategias de Organización Industrial, Escuela de Negocios ITAM

Los cambios tecnológicos no sólo modifican la manera en que se crea valor agregado, también determinan nuevas formas sociales, organizacionales, económicas e institucionales. El motor de cambio de la tecnología es un catalizador de transformación histórica.

Suponer que las nuevas tecnologías son adoptadas por las decisiones de los consumidores a través de las fuerzas del mercado, es obviar el verdadero mecanismo de evolución de los procesos tecnológicos. El cambio tecnológico y su adopción en el mercado funcionan como un sistema complejo que evoluciona a través de fuerzas de autorganización, *feedbacks* que retroalimentan el proceso y consolidan trayectorias en el tiempo, determinadas por las condiciones iniciales, que se vuelven inflexibles apoyando esa trayectoria y no otra.

Estas fuerzas en evolución consolidan una tecnología única que literalmente *lock-in* los mercados, que cierra la posibilidad de competencia, pese a que la tecnología pueda no ser la más eficiente (pareto inferior). Pese a sus diferencias, muchas tecnologías han permanecido como un estándar en los mercados, y han sido adoptadas por mercados alternativos para su implantación. Un ejemplo clásico es el uso del teclado QWERTY (el mismo con el que escribo en este momento, y escribes tú), cuyo monopolio se ha mantenido desde la comercialización de las máquinas de escribir a principios de siglo.

Los mercados de tecnología funcionan como sistemas complejos, con equilibrios potenciales abiertos, pero con un equilibrio único, con trayectorias de adaptación no-ergódicas e inflexibles. Estas características pueden ser generalizadas para el funcionamiento de los **Mercados en Red**. La organización en redes constituye la forma de actuar de los mercados del Capitalismo Postmoderno. Estos mercados se comportan con una característica distintiva y esencial, son creadores de **Rendimientos Crecientes a Escala**. Los mercados tradicionales funcionan bajo el fantasma de su límite de crecimiento, una vez que la empresa alcanza la Mínima Escala de Eficiencia (MES) sabe que su capacidad de crecimiento pronto se verá agotada por el aumento de sus costos medios de largo plazo. Esta ley inexorable de los rendimientos decrecientes de largo plazo, no parece aplicable al desarrollo de mercados en red.

Los mercados en red son creadores de fuentes de rendimientos crecientes a escala:

1. Efecto *Networking*. Los mercados en red trabajan a través de la interconexión de consumidores y productores (incluso de redes institucionales). Si la red crece, el valor agregado de cada nuevo miembro de la red aumenta. La red vale más para cada nuevo usuario en conexión. Si las redes implican la interconexión de doble vía (como el teléfono) o sólo de una sola vía (ej. el radio), determinan rendimientos potenciales de distinto nivel para el *networking*. Internet es una tecnología de redes de doble vía, donde la interconexión funciona consolidando estructuras de bloques que pueden crecer hacia adentro y siempre están abiertos a “n” conexiones potenciales (*building blocks*).

2. Efecto Infraestructura. Si el mercado trabaja formando redes, empuja a otros mercados para hacer posible la interconexión entre productos y/o servicios. Los mercados satélites giran en relación con una tecnología que *lock-in* el mercado, son los planetas de un sistema planetario cuya fuerza gravitacional funciona jalando a otros mercados que se benefician de esta tecnología o producto madre (la tecnología de combustión por gasolina consolidó una serie de tecnologías que son potencialmente interconectables, talleres, red de servicio de gasolina, piezas mecánicas, un *know-how*, entre otras). Otro ejemplo que vivimos recientemente fue la consolidación de la tecnología VHS para video, en una guerra que eliminó a una tecnología superior (Beta) sustentada en los efectos infraestructura. Internet ha creado tal inercia estructural que literalmente ha consolidado nuevos mecanismos de mercado, de operación, de relación con el cliente, de distribución, entre otros. El Capitalismo Postmoderno está sustentado sobre el efecto infraestructura de Internet. En estos nuevos mercados la fuerza de posicionamiento y crecimiento para una empresa está determinada por su característica de **flexibilidad**. Productos y/o servicios que carecen de la flexibilidad necesaria pierden su capacidad para generar *links* con otros mercados y otras redes que retroalimentarían el proceso de consolidación en el mercado. Hoy el concepto de mercados-industrias genéricos no tiene más sentido, cada producto que se vende y compra en los nuevos mercados tiene la posibilidad de ligarse a toda la red. De igual forma, en los mercados en red existe un nuevo perfil de consumo, que implica la “interconexión” entre mercados para el consumidor. El consumidor hoy no busca un producto aislado, quiere acceder a una canasta de

“híbridos de consumo” que le permita satisfacer una necesidad, no quiere un boleto de avión, quiere “un viaje feliz”.

3. Efecto Reputación. La reputación es la variable clave en mercados con asimetrías en la información, es el aceite con el que se lubrica una transacción. Los jugadores de los mercados en red saben que el juego potencial con otros jugadores se ha ampliado como nunca fue posible imaginar, y sólo pensemos en el crecimiento de los mercados laborales a través de Internet. El mercado es un concepto abierto, para cualquier empresario las fronteras entre mercados en Internet sólo son distinguibles por el idioma. Jugar este juego ampliado requiere de reputación. En los mercados en red el primer empuje que consolida la trayectoria se llama contagio informativo, y funciona como un *feedback* adicional que se une a las otras fuerzas de creación de rendimientos crecientes a escala. En Internet los usuarios de la red transmiten señales de información que empujan los mercados, creando formas de diferenciación entre mercados que apoyan a un mercado y sólo a éste. Esta diferenciación es el valor más alto de creación de mercados en redes: las comunidades. Una comunidad es la formación “natural” de un submercado dentro de la red, vinculado a la reputación y por tanto a la lealtad. Si el siglo XX determinó las formas masivas de lealtad a un mercado, a un nombre, a un producto, el contagio informativo y la mercadotecnia viral son la respuesta de la Nueva Economía. Internet representa la vinculación personal total entre un mercado y un consumidor. Este sistema funciona como un “modelo de espejo” donde yo me veo a mí mismo cada vez que me conecto a la red, el mercado me conoce y sabe cómo tratarme, cómo responder a mis gustos y necesidades y cómo adelantarse a mis sueños y ambiciones.

CONCLUSIÓN

Los mecanismos que fundamentan la evolución y el comportamiento de los mercados en red y los negocios en Internet no son conocidos, obviamos el análisis aplicando nuestros modelos de negocios tradicionales. Crear una formulación estratégica que permita consolidar un modelo de rendimientos crecientes a escala, requiere primero que nada de la aceptación de que los mercados en red existen y cada día abarcan más formas de creación de valor en las economías modernas.

El aprendizaje es la fuerza que condiciona las nuevas estrategias de negocios en los mercados en red, este aprendizaje debe plantearse a través de nuevas formas

de resolución. Si el pensamiento tradicional funciona como un algoritmo lineal y secuencial, hoy tenemos que ser capaces de hacerlo por procesos en paralelo, que planteen relaciones de dependencia y retroalimentación.

La capacidad de los mercados en red de crecer y penetrar nuevos niveles, ha sucedido como un fenómeno no comprendido. Mientras que en los países desarrollados la presencia de Internet se siente al nivel de escala más pequeño, en América Latina apenas empezamos a creer en su realidad. La empresa es la entidad de más impacto en este proceso. Los conceptos de empresa-mercado y estrategias-eficiencia han cambiado, los ejes de vinculación se transforman.