

PLATFORM REVOLUTION

**CÓMO MERCADOS EN RED ESTÁN
TRANSFORMANDO LA ECONOMÍA Y
COMO HACER QUE FUNCIONE PARA
USTED**

Geoffrey G.
Parker,
Marshall W.
Van Alstyne, y
Sangeet Paul
Choudary

Índice:

HOY.....	3
Bienvenido a la Revolución de la Plataforma	3
Efecto de Redes.....	7
El poder de la Plataforma.....	7
Arquitectura	11
Inicio de capítulo. Principios para diseñar una plataforma exitosa	11
Ruptura.....	15
Como las plataformas conquistan y transforman las industrias tradicionales	15
Lanzamiento.....	17
¿Huevo o pollo? Ocho formas para lanzar una plataforma exitosa.....	17
Monetización.....	20
Capturando el valor Creado por los Efectos de Red	20
Apertura	24
Inicio de capítulo. Definición de qué plataforma pueden y no pueden hacer los usuarios y socios de la plataforma.....	24
Gobierno.....	26
Políticas para aumentar el valor y mejorar el crecimiento	26
Métricas.....	30
¿Cómo los administradores de Plataformas pueden medir lo que realmente importa?.....	30
Estrategía.....	32
¿Cómo las plataformas cambian la competencia en el mundo de las plataformas?.....	33
Política.....	37
Cómo las plataformas deberían (o no) ser reguladas	37
MAÑANA	41
¿Qué prepara a una industria para la revolución de plataforma?	41

CAPÍTULO 1

HOY

Bienvenido a la Revolución de la Plataforma

¿Cómo puede un gran segmento de negocio ser invadido, conquistado y dominado en cuestión de meses por un advenedizo sin ningún recurso considerado tradicionalmente necesario para sobrevivir? ¿Y porque esto sigue sucediendo hoy en una y otra industria?

La respuesta es *el poder de las plataformas*, un nuevo modelo de negocios que utiliza tecnología para conectar gente organizaciones y recursos en un ecosistema interactivo en la cual cantidades enormes de valor se pueden crear e intercambiar. Airbnb, Uber, Alibaba, son solo ejemplos de una larga lista de plataformas disruptivas que incluye a Amazon, Youtube, eBay, Wikipedia, iPhone, Upwork, Twitter, KAYAK, Instagram, y docenas más.

La plataforma suena simple, sin embargo es un concepto transformativo que está cambiando radicalmente los negocios, la economía y la sociedad en su conjunto. Como explicaremos, prácticamente cualquier industria en la que la información sea un ingrediente importante es candidata de la revolución de las plataformas. Eso incluye negocios cuyo “producto” es información (como educación y medios) pero también negocios donde el acceso a la información sobre las necesidades de los clientes, fluctuaciones de precios, oferta y demanda, y tendencias de mercado tienen valor- lo cual incluye casi todos los negocios.

El poder disruptivo de las plataformas está también transformando la vida de individuos en formas que hubiera sido imposible hace pocos años.

... Una plataforma se basa en los negocios permitiendo interacciones de creación de valor entre productores externos y consumidores. La plataforma provee una infraestructura participativa y abierta para que se lleven a cabo esas interacciones y establece las condiciones de gobernanza para estas. El propósito principal de la plataforma es: Consumar las interacciones entre los usuarios y facilitar el intercambio de bienes y servicios o moneda social, por lo tanto permitiendo la creación de valor para todos los participantes.

Para entender las poderosas fuerzas que están siendo desatadas por la explosión de las plataformas de negocios, ayuda pensar como el valor ha sido largamente creado y transferido en la mayoría de los mercados. El sistema tradicional empleado en la mayoría de los negocios es uno que describimos como *Pipeline*. A diferencia de una plataforma, un pipeline es un negocio que emplea un conjunto de arreglos secuenciales para crear y transferir valor, con productores en un extremo y consumidores en el otro. Una empresa primero diseña un producto o servicio. Luego el producto es manufacturado y ofrecido para venta, o se establece un sistema para distribuir el servicio. Finalmente el cliente se aparece y compra el producto o servicio. Esto también es conocido como cadena de valor lineal.

En años recientes, más y más negocios se están cambiando la estructura de pipeline a la de plataforma. En este cambio, el arreglo simple del pipeline se está transformando en una relación compleja en la cual productores, consumidores y la misma plataforma entran dentro de un conjunto de variables de relaciones.

En el mundo de las plataformas, diferentes tipos de usuarios (algunos de ellos productores, algunos de ellos consumidores y algunos de ellos personas que pueden desempeñar ambos roles en varios momentos) se conectan y realizan interacciones entre sí utilizando los recursos proporcionados por la plataforma. En el proceso, intercambian, consumen y a veces cocrean algo de valor. En lugar de fluir en línea recta de productores a consumidores, el valor puede ser creado, cambiado, intercambiado y consumido en una variedad de formas y lugares, todo hecho posible por las conexiones que la plataforma facilita.

En sí mismo, el cambio de la cadena de valor lineal tradicional a la matriz de valor compleja de una plataforma puede sonar razonablemente sencillo. Pero sus implicaciones son asombrosas. La difusión del modelo de plataforma en una industria tras otra está causando una serie de cambios revolucionarios en casi todos los aspectos del negocio.

Las plataformas superan los pipelines porque las plataformas se escalan de manera más eficiente al eliminar intermediarios. Hasta hace poco, la mayoría de las empresas se construían en torno a productos, que se diseñaban y fabricaban en un extremo del pipeline y se entregaban a los consumidores en el

otro extremo.* Hoy en día, todavía existen muchas empresas basadas en pipelines, pero cuando las empresas basadas en plataformas entran en el mismo mercado, las plataformas prácticamente siempre ganan.

Una razón es que los pipelines dependen de intermediarios ineficientes para administrar el flujo de valor del productor al consumidor.

La eliminación de los intermediarios también permite a los consumidores una mayor libertad para seleccionar productos que se adapten a sus necesidades.

Las plataformas superan los pipelines porque las plataformas desbloquean nuevas fuentes de creación y suministro de valor.

En los mercados de plataformas, la naturaleza de la oferta cambia. La oferta ahora desbloquea la capacidad de repuesto y aprovecha las contribuciones de la comunidad, que solía ser sólo una fuente de demanda. Mientras que las empresas tradicionales más ligeras operaban en inventario justo a tiempo, las nuevas plataformas organizativas se ejecutan en inventarios ajenos.

... las plataformas disrumen el entorno competitivo tradicional al exponer la nueva oferta al mercado.

Las plataformas superan a los pipelines mediante el uso de herramientas basadas en datos para crear ciclos de retroalimentación de la comunidad.

Los productos que reciben retroalimentación abrumadoramente negativa generalmente desaparecen de la plataforma por completo. Por el contrario, las empresas de pipelines tradicionales se apoyan en mecanismos de control (editores, gerentes, supervisores) para garantizar la calidad y dar forma a las interacciones del mercado. Estos mecanismos de control son costosos e ineficientes para crecer a escala.

Las plataformas invierten la firma. Debido a que la mayor parte del valor de una plataforma es creada por su comunidad de usuarios, el negocio de la plataforma debe cambiar su enfoque de actividades internas a actividades externas. En el proceso, la firma se invierte-de adentro hacia afuera, con funciones desde el marketing hasta la tecnología de la información, pasando por las operaciones y la estrategia, cada vez más centradas en las personas, los recursos y las funciones que existen fuera del negocio, complementando o reemplazando las que existen dentro de un negocio tradicional.

La estrategia ha pasado de controlar recursos internos únicos y levantar barreras competitivas a orquestar recursos externos e involucrar a comunidades

vibrantes. Y la innovación ya no es la provincia de expertos internos y laboratorios de investigación y desarrollo, sino que se produce a través del crowdsourcing y la contribución de ideas de participantes independientes en la plataforma.

Los recursos externos no reemplazan completamente los recursos internos, más a menudo sirven como complemento. Pero las empresas de plataformas hacen más hincapié en la gobernanza de los ecosistemas que en la optimización de productos y en la persuasión de socios externos más que en el control de los empleados internos.

El surgimiento de las plataformas está impulsando transformaciones casi en todos los rincones de la economía y de la sociedad en su conjunto, desde educación, medios y profesiones hasta el cuidado de la salud, energía y gobierno.

Nótese que las plataformas están continuamente evolucionando, que muchas plataformas sirven más de un propósito y que nuevas empresas con plataformas están apareciendo cada día.

Como resultado del auge de la plataforma, casi todas las prácticas tradicionales de gestión empresarial, incluidas la estrategia, las operaciones, el marketing, la producción, la investigación y el desarrollo y los recursos humanos, se encuentran en un estado de agitación. Estamos en un tiempo de desequilibrio que afecta a todas las empresas y líderes empresariales individuales. La llegada del mundo de las plataformas es una de las principales razones por las que. En consecuencia, la experiencia en plataformas se ha convertido en un atributo esencial para el liderazgo empresarial. Sin embargo, la mayoría de las personas, incluidos muchos líderes empresariales, todavía están luchando por hacer frente al auge de la plataforma.

CAPÍTULO 2

Efecto de Redes

El poder de la Plataforma

Los efectos de red se refieren al impacto que el número de usuarios de una plataforma tiene en el valor creado para cada usuario. Los efectos positivos de la red se refieren a la capacidad de una comunidad de plataformas grande y bien administrada para producir un valor significativo para cada usuario de la plataforma. Los efectos negativos de la red se refieren a la posibilidad de que el crecimiento en número de una comunidad de plataformas mal administrada pueda reducir el valor producido para cada usuario.

... los efectos positivos de la red son la principal fuente de creación de valor y ventaja competitiva en un negocio de plataformas. Sin embargo, los efectos de la red también pueden ser negativos, y en este capítulo explicaremos cómo y por qué surgen efectos negativos de la red y qué plataforma pueden hacer los gerentes de negocio al respecto. Pero entender la creación de valor a través de efectos positivos en la red es el primer paso esencial.

El efecto de la red representa un nuevo fenómeno económico, impulsado por la innovación tecnológica. En la era industrial del siglo XX, se crearon monopolios gigantes basados en economías de escala de oferta. Estos son impulsados por la eficiencia de producción, que reducen el costo unitario de la creación de un producto o servicio a medida que aumentan las cantidades producidas. Estas economías de escala de oferta pueden dar a la empresa más grande de una economía industrial una ventaja de costos que es extremadamente difícil de superar para los competidores.

En la era de Internet del siglo XXI, los monopolios similares se están creando por las economías de escala de la demanda.

Economías de escala de demanda

En contraste con las economías de escala de la oferta, las economías de escala de la demanda aprovechan las mejoras tecnológicas en el lado de la demanda, la otra mitad de la ecuación de beneficios del lado de la producción. Las economías de escala de la demanda están impulsadas por la eficiencia en las redes sociales, la agregación de la demanda, el desarrollo de aplicaciones y otros

fenómenos que hacen que las redes más grandes sean más valiosas para sus usuarios. Pueden dar a la empresa más grande en un mercado de plataformas una ventaja de efecto de red que es extremadamente difícil de superar para los competidores.

Las economías de escala de la demanda son la fuente fundamental de efectos positivos en la red y, por lo tanto, los principales impulsores del valor económico en el mundo actual. Esto no quiere decir que las economías de escala de la oferta ya no importan; por supuesto que lo hacen. Pero las economías de escala de la demanda, en forma de efectos de la red, se han convertido en el factor diferenciador más importante.

El crecimiento a través de los efectos de la red conduce a la expansión del mercado. Nuevos compradores entran en el mercado, atraídos por el creciente número de amigos que forman parte de la red. Si los precios también caen, como a menudo lo hacen cuando la tecnología madura y las cantidades de producción aumentan, entonces los efectos de la red funcionan junto con precios más atractivos para impulsar la adopción masiva del mercado.

El efecto de dos caras de la red.

La importancia de estos efectos para estimular el crecimiento de la red es tan grande que las empresas de plataformas a menudo gastarán dinero para atraer a los participantes a un lado del mercado. Saben que, si pueden conseguir que un lado se una a la plataforma, el otro lado seguirá.

Por lo tanto, en un mercado de dos caras, a veces puede tener sentido económico aceptar pérdidas financieras— no sólo temporalmente, ¡sino permanentemente! en el mercado A si el crecimiento de ese mercado permite el crecimiento en un mercado B relacionado. La única salvedad es que los beneficios que se obtengan en el Mercado B deben superar las pérdidas incurridas en el Mercado A.

Efectos de la red frente a otras herramientas de crecimiento.

Es importante distinguir los efectos de la red de otras herramientas familiares de creación de mercado, como los efectos de precios y los efectos de marca. La incompreensión de estas distinciones es una fuente de confusión actual sobre cómo valorar los modelos de negocio de la plataforma, y contribuyó al auge y la quiebra de las punto com de 1997-2000.

El problema es que los efectos de los precios son evanescentes. Desaparecen en el momento en que los descuentos terminan u otra firma ofrece un mejor precio.

Los efectos de marca son más pegajosos. Surgen cuando las personas vienen a asociar una marca en particular con la calidad. Pero los efectos de la marca, como los efectos de precios, a menudo son difíciles de sostener. También pueden ser extremadamente caros.

Otra herramienta de crecimiento que es fácil de confundir con los efectos de la red es la viralidad. Derivado de la expresión "que se vuelve viral", la viralidad es la tendencia de una idea o marca a circular rápidamente y ampliamente de un usuario de Internet a otro... La viralidad consiste en atraer a las personas que están fuera de la plataforma y atraerlas a unirse a ella, mientras que los efectos de la red se tratan de aumentar el valor entre las personas en la plataforma.

Efectos de la red de escalamiento: Entrada sin fricción y otras herramientas de escalabilidad

... los efectos de red dependen del tamaño de la red. Así que un corolario importante es que las plataformas eficaces son capaces de expandir su tamaño rápida y fácilmente, escalando así el valor que se deriva de los efectos de red. Es difícil de recordar.

... redes que permiten la entrada sin fricción son capaces de crecer orgánicamente casi sin límites. La entrada sin fricción es la capacidad de los usuarios de unirse rápida y fácilmente a una plataforma y comenzar a participar en la creación de valor que facilita la plataforma. La entrada sin fricción es un factor clave para permitir que una plataforma crezca rápidamente.

Escalar una red requiere que ambos lados del mercado crezcan proporcionalmente.

En algunos casos, el crecimiento de una plataforma puede ser facilitado por un efecto que llamamos cambio lateral. Esto ocurre cuando los usuarios de un lado de la plataforma se unen al lado opuesto, por ejemplo, cuando aquellos que consumen bienes o servicios comienzan a producir bienes y servicios para que otros los consuman. En algunas plataformas, los usuarios participan en el cambio lateral de forma fácil y repetida.

Un modelo de negocio escalable, una entrada sin fricción y un cambio lateral sirven para lubricar los efectos de la red.

Efectos negativos de la red: Su causa y cura.

El crecimiento de una red puede producir efectos negativos en la red que alejan a los participantes, incluso llevando a la muerte de un negocio de plataformas. Un efecto negativo de la red se produce cuando el crecimiento de los números que permite más coincidencias entre productores y consumidores también conduce a una dificultad creciente, o imposibilidad, en la búsqueda de la mejor coincidencia. Para evitar este dilema, la entrada sin fricción debe equilibrarse mediante una curación eficaz. Este es el proceso mediante el cual una plataforma filtra, controla y limita el acceso de los usuarios a la plataforma, las actividades en las que participan y las conexiones que forman con otros usuarios. Cuando la calidad de una plataforma se cura eficazmente, a los usuarios les resulta fácil hacer coincidencias que produzcan un valor significativo para ellos; cuando la curación es inexistente o mal manejada, a los usuarios les resulta difícil identificar coincidencias potencialmente valiosas en medio de una inundación de partidos sin valor.

Cada plataforma exitosa se enfrenta al problema de emparejar contenido y conexiones a escala, lo que significa que, en algún momento de su crecimiento, cada plataforma exitosa debe abordar el desafío de una curación efectiva.

Cuatro clases de efectos de la red.

Una red de dos caras (es decir, una con productores y consumidores) tiene cuatro tipos de efectos en la red.

En un mercado de dos caras, los efectos del mismo lado son los efectos de la red creados por el impacto de los usuarios de un lado del mercado en otros usuarios del mismo lado del mercado: los efectos que los consumidores tienen en otros consumidores y los que los productores tienen en otros productores. En cambio, los efectos cruzados son efectos de red creados por el impacto de los usuarios de un lado del mercado en los usuarios del otro lado del mercado, los efectos que los consumidores tienen en los productores y los que los productores tienen en los consumidores.

Cambio estructural: Los efectos de la red voletan a las firmas de adentro hacia afuera.

Las prácticas contables estándar podrían no tener en cuenta el valor de las comunidades en el valor de una empresa, pero los mercados bursátiles sí lo hacen. Poco a poco, los contadores se están poniendo al día.

Además, cuando hay efectos de red, las industrias operan bajo diferentes reglas. Una razón es que es mucho más fácil escalar los efectos de red fuera de una empresa que dentro de ella, ya que siempre hay mucha más gente fuera de una empresa que dentro de ella. Por lo tanto, cuando los efectos de la red están presentes, el foco de atención organizacional debe cambiar de dentro a fuera. La firma se invierte; de adentro hacia afuera. La gestión de los recursos humanos pasa de los empleados a las multitudes. La innovación cambia de la I+D interna a la innovación abierta. El lugar principal para las actividades en las que se crea valor para los participantes cambia de un departamento de producción interno a una colección de productores y consumidores externos, lo que significa que la gestión de las externalidades se convierte en una habilidad clave de liderazgo. El crecimiento no proviene de la integración horizontal y la integración vertical, sino de la integración funcional y la orquestación de la red. El enfoque en procesos como los cambios financieros y contables de flujos de efectivo y activos que puede poseer a comunidades y activos en los que puede influir. Y aunque las propias empresas de plataformas son a menudo extraordinariamente rentables, el principal lugar de la creación de riqueza está ahora fuera en lugar de dentro de la organización.

En el mundo de los efectos de la red, los ecosistemas de usuarios son la nueva fuente de ventaja competitiva y dominio del mercado.

CAPÍTULO 3

Arquitectura

Inicio de capítulo. Principios para diseñar una plataforma exitosa

1. El diseño de una plataforma debe comenzar con su interacción central, un tipo de interacción que está en el corazón de la misión de creación de valor de la plataforma.

El objetivo de la plataforma, entonces, es reunir a los productores y consumidores y permitirles participar en estas tres formas de intercambio: de información, de bienes o servicios y de moneda. La plataforma proporciona una infraestructura a la que los participantes se conectan, que proporciona herramientas y reglas para hacer que los intercambios sean fáciles y mutuamente gratificantes.

2. Tres elementos clave definen la interacción principal: los participantes, la unidad de valor y el filtro. De lase, la unidad de valor es la más crucial, y a menudo la más difícil de controlar.

Las plataformas están diseñadas una interacción a la vez. Por lo tanto, el diseño de cada plataforma debe comenzar con el diseño de la interacción central que permite entre productores y consumidores. La interacción central es la forma más importante de actividad que tiene lugar en una plataforma: el intercambio de valor que atrae a la mayoría de los usuarios a la plataforma en primer lugar. La interacción principal implica tres componentes clave: los participantes, la unidad de valor y el filtro.

Los tres deben estar claramente identificados y cuidadosamente diseñados para que la interacción central sea lo más fácil, atractiva y valiosa posible para los usuarios. El propósito fundamental de la plataforma es facilitar esa interacción central.

Los participantes. Hay fundamentalmente dos participantes en cualquier interacción central: el productor, que crea valor, y el consumidor, que consume valor. Al definir la interacción principal, ambos roles deben describirse y entenderse explícitamente.

La unidad de valor. Como hemos señalado, cada interacción comienza con un intercambio de información que ha valor para los participantes. Por lo tanto, en prácticamente todos los casos, la interacción central comienza con la creación de una unidad de valor por el productor.

El filtro. La unidad de valor se entrega a los consumidores seleccionados en función de los filtros. Un filtro es una herramienta algorítmica basada en software utilizada por la plataforma para permitir el intercambio de unidades de valor adecuadas entre los usuarios. Un filtro bien diseñado garantiza que los usuarios de la plataforma reciban **solo** unidades de valor que sean relevantes y valiosas para ellos; un filtro mal diseñado (o ningún filtro en absoluto) significa que los usuarios pueden estar inundados de unidades que encuentran irrelevantes y sin valor, lo que puede llevarlos a abandonar la plataforma.

Algunas plataformas tienen modelos más complicados, pero la estructura básica sigue siendo la misma:

Participantes + Unidad de Valor + Filtro → Interacción Central

Uso con fines académicos

Libro: **PLATFORM REVOLUTION**

Autor: **Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary**

3. Con el fin de hacer que la interacción central sea fácil e incluso inevitable, una plataforma debe realizar tres funciones cruciales: tirar, facilitar y combinar. Los tres son esenciales, y cada una tiene sus desafíos especiales.

Tirar. Atraer a los consumidores a plataformas presenta desafíos a los que las empresas de tuberías no se enfrentan. En consecuencia, es probable que el enfoque para comercializar este tipo de plataformas parezca contra intuitivo, especialmente para los líderes empresariales que crecieron en el antiguo universo dominado por oleoductos.

Para empezar, las plataformas necesitan resolver un problema de pollo o huevo que las empresas de tuberías no sufren: los usuarios no vendrán a una plataforma a menos que tenga valor, y una plataforma no tendrá valor a menos que los usuarios la usen. La mayoría de las plataformas fallan simplemente porque nunca superan este problema.

Facilitar. A diferencia de las empresas de canalización tradicionales, las plataformas no controlan la creación de valor. En su lugar, crean una infraestructura en la que se puede crear e intercambiar valor, y establecen principios que rigen estas interacciones. De eso se trata el proceso de facilitar. Un aspecto de facilitar las interacciones es facilitar al mayor a los productores la creación e intercambio de bienes y servicios valiosos a través de la plataforma.

Combinar. Una plataforma exitosa crea eficiencias al emparejar a los usuarios adecuados entre sí y garantizar que se intercambian los bienes y servicios más relevantes. Esto se logra mediante el uso de datos sobre productores, consumidores, las unidades de valor creadas y los bienes y servicios que se van a intercambiar. Cuantos más datos tenga que trabajar la plataforma, y mejor diseñados estén los algoritmos utilizados para recopilar, organizar, ordenar, analizar e interpretar los datos, más precisos serán los filtros, más relevante y útil será la información intercambiada y más gratificante será la coincidencia definitiva entre el productor y el consumidor.

4. A medida que una plataforma crece, a menudo encuentra maneras de expandirse más allá de la interacción principal. Los nuevos tipos de

interacciones pueden ser superadas en la parte superior de la interacción principal, a menudo atrayendo a nuevos participantes en el proceso.

Las plataformas exitosas crean partidas mutuamente gratificantes de forma coherente. Como tal, la mejora continua de los métodos de adquisición y análisis de datos es un desafío importante para cualquier organización que busque construir y mantener una plataforma.

Equilibrar las tres funciones. Las tres funciones clave (tirar, facilitar y combinar) son esenciales para una plataforma exitosa. Pero no todas las plataformas son igualmente buenas en los tres. Es posible que una plataforma sobreviva, al menos por un tiempo, gracias principalmente a su fuerza en una función particular.

5. Es importante diseñar una plataforma cuidadosamente para facilitar las interacciones mutuamente satisfactorias para un gran número de usuarios. Pero también es importante dejar espacio para la serenidad y lo inesperado, ya que los propios usuarios encontrarán nuevas formas de crear valor en la plataforma.

La innovación puede conducir fácilmente a una complejidad excesiva, lo que hace que la plataforma sea más difícil de navegar para los usuarios. La complejidad innecesaria también puede crear enormes problemas técnicos para los programadores, desarrolladores de contenido y gerentes encargados de actualizar y mantener la plataforma. El término desarmado bloatware se ha acuñado para describir los sistemas de software que se han vuelto complicados, lentos e ineficientes a través de la acreción desconsiderado de características.

Sin embargo, evitar la innovación por completo no es una solución. Es probable que los usuarios que descubran una plataforma que no pueda evolucionar añadiendo nuevas características deseables sean abandonados.

Creación. Las mejores plataformas permiten espacio para las peculiaridades del usuario, y son lo suficientemente abiertas como para incorporar gradualmente tales peculiaridades en el diseño de la plataforma.

El diseño inteligente es esencial para construir y mantener una plataforma exitosa.

CAPÍTULO 4

Ruptura

Como las plataformas conquistan y transforman las industrias tradicionales

El concepto de plataforma es fundamentalmente simple: crear un lugar donde productores y consumidores puedan unirse en interacciones que crean valor para ambas partes. Es una idea que los humanos han sido practicando durante milenios. Después de todo, ¿cuál es el mercado tradicional al aire libre que se encuentra en las aldeas y ciudades de África a Europa si no una plataforma en la que los agricultores y artesanos venden sus productos a consumidores locales? Lo mismo ocurre con los mercados de valores originales que crecieron en ciudades como Londres y Nueva York, donde los compradores y vendedores de acciones de la empresa se reunirían en persona para establecer un mercado justo.

Ahora ha migrado de pisos de intercambio físicos a mercados electrónicos accesibles desde cualquier lugar en el mundo). Internet y sus tecnologías asociadas brindan a las empresas de plataformas de hoy un verdadero impresionante capacidad para transformar industrias, a menudo de formas impredecibles.

Ya hemos analizado la forma en que la plataforma de servicio de automóviles Uber ha aprovechado la red, la plataforma Uber, simplemente proporcionando una ubicación en línea donde los pasajeros y conductores pueden venir juntos, ha traído beneficios tanto a los consumidores como a los productores al mismo tiempo que ha creado una vasta riqueza para sus inversores.

Por otro lado, la repentina disminución de la demanda de plazas de aparcamiento (dado que los coches sin conductor pueden estar prácticamente en uso continuo) liberará decenas de millones de pies cuadrados de bienes raíces para el desarrollo, liberará carriles en prácticamente todas las calles de la ciudad, y reducir drásticamente la contaminación y la congestión causada por los conductores

Una cápsula de la historia de la interrupción digital

La disrupción, como la hemos presenciado hasta ahora, se ha producido en dos etapas principales.

En la etapa uno, *las tuberías eficientes se comieron las ineficientes*. La mayoría de las aplicaciones de Internet durante la década de 1990 implicó la creación de oleoductos altamente eficientes: sistemas en línea para distribuir bienes y servicios que superaron a las industrias establecidas. A diferencia de las canalizaciones tradicionales fuera de línea, las canalizaciones en línea se beneficiaron de los bajos costos marginales de distribución, a veces tan bajos como cero. Esto les permitió apuntar y servir a grandes mercados con una inversión mucho menor.

Las empresas de medios tradicionales fueron las primeras en sentir el apuro. Los periódicos se volcaron la capacidad de Internet para distribuir noticias a una audiencia global sin los costos de distribución tradicionales. (impresión, envío, venta al por menor, entrega). Un oleoducto eficiente se había comido a uno ineficiente, la separación de anuncios clasificados y otras formas de publicidad del contenido editorial luego eliminó la modelo de periódico de un mecanismo de monetización crucial, como el método en línea más eficiente para la entrega de publicidad dirigida superó el método tradicional de tinta sobre papel. De nuevo, un eficiente oleoducto se comió uno ineficiente.

Las compras minoristas y por correo pronto sintieron el dolor. El éxito de Amazon en la industria del libro llevó a la caída de Fronteras y otras librerías. Sistema de ladrillos y mortero de Blockbuster para distribuir DVD no pudo competir con la economía de distribución de Netflix, basada inicialmente en la selección en línea de DVD que se enviaron por correo y luego en transmisión de video. Los ingresos de las compañías de música se desplomaron cuando las ventas de CD se derrumbaron, reemplazadas por descargas de archivos más rápidas y baratas, muchas de ellas pirateadas

Impactos estructurales de disrupción de Plataformas

El auge de las empresas de plataformas está transformando la estructura del panorama empresarial en tres formas específicas que en gran medida han pasado desapercibidas. Describimos estas tres formas de plataforma interrupciones como *desvinculación de los activos del valor*, *reintermediación* y *agregación del mercado*.

Desvincular activos del valor. Los ejemplos de plataformas más familiares (Airbnb, Uber, Amazon) proceden del ámbito de las empresas a los consumidores (B2C). ¿Cómo se convierte un producto en una plataforma en el de empresa a ámbito empresarial (B2B)? Muchas corporaciones poseen activos fijos masivos como plantas de generación de energía, máquinas de imágenes por resonancia magnética (IRM) o extensiones de tierras agrícolas. ¿Cómo construyes plataformas? ¿alrededor de esos?

La respuesta: desvincula la propiedad del activo físico del valor que crea. Esto permite el uso del activo para ser negociado de forma independiente y aplicado a su *mejor* uso, es decir,

CAPÍTULO 5

Lanzamiento

¿Huevo o pollo? Ocho formas para lanzar una plataforma exitosa

El otoño de 1998 fue un momento embriagador en el mundo de los negocios. Impulsado por el asombroso crecimiento de la Cientos de empresas de Internet basadas en la tecnología estaban siendo lanzadas y muchas disfrutaban aclamación y valoraciones vertiginosas fuera de toda proporción con sus ingresos reales (a menudo mínimos) y beneficios (a menudo inexistentes). Inspirándose en las primeras experiencias de empresas como AOL y Amazon, PayPal tuvo éxito *rápidamente*: estaban gastando unos \$ 10 millones por mes en el negocio, una gran cantidad en el mundo de las plataformas, donde normalmente no se requieren grandes gastos de capital. [1](#) También se dieron cuenta de que tendrían que superar uno de los desafíos más difíciles asociados con crear un negocio diseñado para servir a dos lados de un mercado: el problema del huevo o la gallina. Cuando tratando de construir un mercado de dos lados en el que ambos lados sean igualmente esenciales, ¿qué viene primero? Y ¿Cómo atraes uno sin el otro?

En el caso de un nuevo mecanismo de pagos, el problema del huevo o la gallina es particularmente obvio y agudo. Sin vendedores que estén dispuestos a aceptar la nueva forma de pago, los compradores no la adoptarán. Pero

Si los compradores no adoptan la nueva forma de pago, los vendedores no invertirán tiempo, esfuerzo ni dinero en aceptándolo. Entonces, ¿cómo se lanza una nueva plataforma de pagos desde una base cero, comenzando con ninguno?

PayPal resolvió el problema a través de una serie de ingeniosas estrategias.

Para empezar, PayPal redujo la fricción que implica aceptar pagos en línea. Todo lo que un usuario necesitaba era una dirección de correo electrónico y una tarjeta de crédito. Esta simplicidad contrastaba con la anterior en línea.

El corazón del Marketing de plataforma: Diseñar, para viral crecimiento

Para empezar, en el mundo del marketing de plataformas, *utilice* estrategias en lugar de que *las* estrategias de *empuje* son más efectivas e importantes.

El mundo industrial de las tuberías depende en gran medida del empuje. Se accede a los consumidores a través de Canales de marketing y comunicación que la empresa posee o paga. A medida que las empresas establecidas se reinventen para el mundo de las plataformas, se encontrarán en el mismo campo de juego que las empresas emergentes ágiles y de rápido movimiento. En un mundo de redes democratizadas acceder y atraer marketing, las ventajas que una vez produjeron por tamaño, experiencia y recursos han se vuelven menos importantes. Entonces, si usted es un emprendedor o un futuro emprendedor, o si ayuda a administrar una pequeña o mediana empresa que tiene el ojo puesto en una oportunidad de negocio de plataforma, no se deje intimidar por la perspectiva de un competidor gigante que invade su espacio. Las reglas del juego del crecimiento han cambiado, y si comprende y domina las nuevas reglas, tiene tantas posibilidades de sobrevivir y prosperar como cualquiera.

Hay muchas maneras para lanzar una plataforma

YouTube fue la primera plataforma de alojamiento de videos democrática (cualquiera puede subir) que se generalizó tracción. Lo hizo centrándose completamente en los creadores de contenido. Durante sus primeros días, YouTube realizó concursos que incentivaban a los creadores de contenido a subir videos. Además, permitió contenido creadores para incrustar sus videos fuera de la plataforma, lo que rápidamente hizo correr la voz sobre YouTube. Ciertamente los usuarios potenciales encontraron el nuevo lugar muy atractivo.

Del mismo modo, cuatro elementos clave son necesarios para iniciar el proceso de crecimiento viral de una plataforma. negocio: el *remitente*, la *unidad de valor*, la *red externa* y el *destinatario*. Consideremos lo viral crecimiento de Instagram:

- **El remitente.** Un usuario en Instagram comparte una imagen que acaba de crear. Esto lanza el ciclo que eventualmente traerá un nuevo usuario.
- **La unidad de valor.** En Instagram, la unidad de valor es la imagen que el usuario comparte con sus amigos.
- **La red externa.** Para Instagram, Facebook sirve como una red externa muy eficaz, permitiendo que las unidades de valor (fotos) propagarse y exponerse a usuarios potenciales.
- **El destinatario.** Finalmente, un usuario de Facebook se intriga con la imagen y visita Instagram. Este usuario puede crear el suyo propio foto y comenzar el ciclo de nuevo. Ahora el destinatario actúa como remitente.

Una diferencia entre los negocios de plataforma y los negocios de canalización tradicionales es que, en el mundo de las plataformas, pull.

Las estrategias diseñadas para fomentar la viralidad son más importantes que las estrategias de empuje (como la publicidad y el público relaciones) utilizadas en el marketing convencional.

Las plataformas exitosas utilizan una de las ocho estrategias probadas para resolver el problema del huevo o la gallina: el seguimiento del conejo. Estrategia; la estrategia a cuevas; la estrategia de siembra; la estrategia de la marquesina; la estrategia unilateral; el productor estrategia de evangelización; la estrategia de adopción del Big Bang; y la estrategia del micromercado.

La velocidad de expansión de una plataforma se puede acelerar mediante el crecimiento viral. Esto depende de cuatro elementos clave: la remitente, la unidad de valor, la red externa y el destinatario.

CAPÍTULO 6

Monetización

Capturando el valor Creado por los Efectos de Red

La monetización, de hecho, es uno de los problemas más difíciles y fascinantes que debe abordar cualquier empresa de plataformas.

CREACIÓN DE VALOR Y EL RETO DE MONETIZAR LOS EFECTOS DE RED

Los efectos de red hacen que una plataforma sea atractiva al crear bucles de retroalimentación que se refuerzan a sí mismos que hacen crecer la base de usuarios, a menudo con un mínimo esfuerzo o inversión por parte del administrador de la plataforma. Una mayor creación de valor por parte de los productores en la plataforma atrae a más consumidores, quienes, a su vez, atraen a más productores y una mayor creación de valor.

Sin embargo, irónicamente, esta dinámica de crecimiento poderosamente positiva hace que la monetización sea muy complicada. Es probable que cualquier cargo que se cobre a los usuarios los disuada de participar en la plataforma.

Algún elemento de precio gratuito puede ser útil para crear efectos de red para un negocio de plataforma. Pero es importante comprender los diferentes modelos en los que los precios parcialmente gratuitos pueden impulsar el crecimiento.

Las plataformas también pueden ofrecer precios gratuitos o subsidiados a una base de usuarios mientras cobran el precio total a una base de usuarios completamente diferente. Esto hace que el diseño de modelos de monetización sea más complejo, ya que la plataforma debe garantizar que el valor que regala a un lado se pueda utilizar para capturar valor al otro lado.

Hacer frente al desafío de la monetización debe comenzar con un análisis del valor creado en la plataforma. Los negocios tradicionales que no son plataformas (canalizaciones) brindan valor a sus clientes en forma de producto o servicio.

Las empresas de plataformas se dedican al diseño y la construcción de tecnología. Pero en lugar de poner la tecnología en manos de los clientes a cambio de una tarifa, invitan a los usuarios a unirse a la plataforma y luego

Uso con fines académicos

Libro: **PLATFORM REVOLUTION**

Autor: **Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary**

buscan monetizar la plataforma cobrando por el valor que la tecnología de la plataforma crea para esos usuarios. Este valor se divide en cuatro categorías amplias:

- Para los consumidores: Acceso al valor creado en la plataforma.
- Para productores o proveedores externos: Acceso a una comunidad o mercado.
- Tanto para consumidores como para productores: Acceso a herramientas y servicios que faciliten la interacción.
- Tanto para consumidores como para productores: Acceso a mecanismos de curaduría que mejoran la calidad de las interacciones.

LOS NÚMEROS NO SON SUFICIENTES: ENCONTRAR EL VALOR EN LA RED EFECTOS

Los efectos de red, medidos solo por el número de visitantes, no reflejan necesariamente el valor monetario de una plataforma. Las interacciones facilitadas deben generar una cantidad significativa de valor excedente que pueda ser capturado por la plataforma sin producir un impacto negativo en los efectos de la red. Cuando ese no es el caso, es posible que la monetización no sea posible.

En algunos casos, la capacidad de monetizar una plataforma puede aumentar dramáticamente cuando el número de usuarios disminuye, lo que refleja el poder de los efectos negativos de la red para impactar el valor de una plataforma.

El objetivo de una plataforma no es simplemente aumentar el número de participantes e interacciones. También debe tomar medidas para fomentar las interacciones deseables y desalentar las indeseables. Es un error asumir que los efectos de red siempre se pueden optimizar simplemente absteniéndose de cobrar a los usuarios. Un mejor enfoque para analizar el desafío de la monetización es hacer estas preguntas: ¿Cómo podemos generar ingresos sin reducir nuestros efectos de red positivos? ¿Podemos diseñar una estrategia de precios que fortalezca nuestros efectos de red positivos y reduzca nuestros efectos de red negativos? ¿Podemos crear una estrategia que fomente las interacciones deseables y desaliente las indeseables?

FORMAS DE MONETIZAR (1):

COBRAR UNA TARIFA DE TRANSACCIÓN

Cobrar una tarifa de transacción es una forma poderosa de monetizar el valor creado por la plataforma sin obstaculizar el crecimiento de los efectos de la red. Debido a que a los compradores y vendedores solo se les cobra cuando se produce una transacción real, no se les desalienta a unirse a la plataforma y formar parte de la red. Por supuesto, si la tarifa de transacción es excesiva, puede desalentar las transacciones.

Un desafío más serio y persistente es capturar en la propia plataforma todas las interacciones facilitadas por la plataforma. Los compradores y vendedores que se encuentran en la plataforma se ven naturalmente incentivados a eliminar la interacción de la plataforma si pueden, para evitar pagar la tarifa de transacción.

FORMAS DE MONETIZAR (2):

CARGANDO POR ACCESO

En algunos casos, es posible monetizar una plataforma cobrando a los productores por el acceso a una comunidad de usuarios que se han unido a la plataforma no para interactuar con los productores sino por otras razones no relacionadas. Esta forma de monetización crea interacciones que benefician a ambas partes. Un modelo de monetización es sostenible solo cuando fortalece los efectos de la red (en lugar de debilitarlos). Cobrar a los productores externos por el acceso a la comunidad es efectivo si y solo si los contenidos recién agregados mejoran el valor de la plataforma para sus usuarios.

FORMAS DE MONETIZAR (3):

CARGANDO POR ACCESO MEJORADO

Un principio importante es garantizar que los consumidores puedan distinguir fácilmente entre el contenido que ha sido elevado o destacado como parte de un programa de acceso pago y el contenido cuya alta clasificación o prominencia es orgánica.

Los administradores de la plataforma también deben tener cuidado de no permitir la monetización del acceso mejorado para crear la impresión de que el acceso de los usuarios está restringido. Finalmente, los administradores de la plataforma deben asegurarse de que sus principios habituales de curación se apliquen rigurosamente al contenido de los productores que pagan por un acceso mejorado.

FORMAS DE MONETIZAR (4):

CARGANDO POR CURACIÓN MEJORADA

Cuando la cantidad de contenido en una plataforma se vuelve abrumadoramente grande, los consumidores pueden encontrar cada vez más difícil encontrar el contenido de alta calidad que desean, lo que reduce el valor de la plataforma para ellos. Cuando esto sucede, los consumidores pueden estar dispuestos a pagar por el acceso a la calidad garantizada, en otras palabras, por una mejor curación.

¿A QUIÉN DEBE COBRAR?

- Cobrando a todos los usuarios. Como hemos señalado, las empresas de plataformas rara vez cobran a todos sus usuarios de la forma en que lo hacen las empresas de canalización.
- Cobrar por un lado mientras subvenciona al otro. Algunas plataformas pueden cobrar a los miembros de una categoría de usuarios siempre que permitan a los miembros de otra categoría de usuarios participar de forma gratuita, o incluso subsidiarlos o incentivarlos.
- Cobrar a la mayoría de los usuarios el precio completo mientras se subsidian las estrellas. Algunas plataformas optan por subsidiar o incentivar a las estrellas, súper usuarios cuya presencia atrae a un gran número de otros usuarios.
- Cobrar a algunos usuarios el precio completo mientras se subvenciona a los usuarios que son sensibles al precio. Es más probable que la categoría de usuarios que es más sensible a los precios abandone la plataforma cuando se le cargue, lo que matará el efecto de red.

DE LO GRATUITO A LA TARIFA: CÓMO IMPACTAN LAS DECISIONES DE DISEÑO EN LA TRANSICIÓN A LA MONETIZACIÓN

Hay varias formas de cambiar posteriormente a un modelo de monetización que permite que el negocio de la plataforma capture una fracción del valor creado. Sin embargo, la transición suele estar plagada de dificultades. Estos principios clave del diseño de la plataforma ayudan a garantizar que la transición a la monetización, de gratuita a tarifa

- Si es posible, evite cobrar por el valor que los usuarios recibieron anteriormente de forma gratuita.

- Además, evite reducir el acceso al valor que los usuarios se han acostumbrado a recibir.
- En cambio, cuando pase de gratis a de pago, esfuércese por crear un nuevo valor adicional que justifique el cargo.
- Considere las posibles estrategias de monetización al hacer sus elecciones iniciales de diseño de plataforma

CAPÍTULO 7

Apertura

Inicio de capítulo. Definición de qué plataforma pueden y no pueden hacer los usuarios y socios de la plataforma

1. Hay tres tipos de decisiones de apertura a las que se enfrentan los gerentes: las relativas a la participación de gerentes/patrocinadores, la participación de los desarrolladores y la participación de los usuarios.

Detrás de cualquier plataforma, con responsabilidad por su estructura y funcionamiento, hay dos entidades: la firma que gestiona la plataforma y toca directamente a los usuarios, y la firma que patrocina la plataforma y mantiene el control legal sobre la tecnología. En muchos casos, estas dos entidades son una y la misma. Empresas como Facebook, Uber, eBay, Airbnb, Alibaba y muchas otras son gestores de plataformas y patrocinadores de plataformas. En esta situación, el control de la plataforma, incluyendo decisiones sobre la apertura, recae completamente en la empresa de gerentes/patrocinadores.

Los desarrolladores principales crean las funciones principales de la plataforma que proporcionan valor a los participantes de la plataforma. Estos desarrolladores son generalmente empleados por la propia empresa de gestión de plataformas. Su trabajo principal es poner la plataforma en manos de los usuarios y ofrecer valor a través de herramientas y reglas que hacen que la interacción principal sea fácil y mutuamente satisfactoria.

El tercer tipo de apertura que los gestores de plataformas necesitan controlar es la participación de los usuarios, en particular, la apertura del productor, que es

Uso con fines académicos

Libro: **PLATFORM REVOLUTION**

Autor: **Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary**

el derecho a agregar libremente contenido a la plataforma. Recuerde, muchas plataformas están diseñadas para facilitar el cambio lateral, lo que permite a los consumidores convertirse en productores, y viceversa; por lo que los mismos usuarios individuales que consumen unidades de valor en la plataforma también pueden crear unidades de valor para que otros las consuman.

Los usuarios de YouTube pueden ver los vídeos de otros y subir vídeos propios; Los huéspedes de Airbnb pueden convertirse en anfitriones; Los clientes de Etsy pueden vender sus propios productos artesanales en el sitio.

2. La gestión y el patrocinio de una plataforma pueden ser controlados por una sola empresa, por diferentes firmas o por grupos de empresas. Las cuatro combinaciones posibles conducen a diferentes patrones de apertura y control, con varias ventajas y desventajas.

Las plataformas que operan en ámbitos similares pueden optar por diferenciarse adaptando diferentes niveles y tipos de apertura. Estos regímenes de apertura de variantes atraerán diferentes tipos y números de participantes, generarán culturas de ecosistemas distintas y, en última instancia, pueden producir modelos de negocio divergentes.

3. La dicotomía abierta/cerrada no es negra ni blanca. Hay tonos de gris, y beneficios e inconvenientes para cada pomada en el espectro. A veces, plataformas similares optan por competir sobre la base de diferentes políticas de apertura.

La opción de ser más abierto o más cerrado depende de si una plataforma se estructuró originalmente como una plataforma propietaria o compartida. Naturalmente, una plataforma propietaria, patrocinada, gestionada y completamente controlada por una sola empresa, sólo puede volverse más abierta. Por el contrario, una plataforma compartida completamente abierta (Linux, por ejemplo) sólo puede cerrarse más.

Empresas como Google, SAP, Microsoft y Aplee han tenido complicados factores competitivos que afectan las decisiones de apertura, así como el interminable acto de equilibrio que los patrocinadores y gerentes de plataformas

necesitan practicar para garantizar que sus plataformas sigan siendo relevantes, vibrantes y valiosas para una creciente base de usuarios.

4. Las plataformas de maduración a menudo evolucionan en la dirección de una mayor apertura. Esto exige que se reevalúe y ajuste continuamente los procesos de curación para garantizar una alta calidad constante del contenido de la plataforma y el valor del servicio.

Un equipo de gestión de plataformas con visión de futuro debe diseñar formas de evaluar continuamente el nivel de apertura de la plataforma. Preferiblemente, la plataforma utilizará un marco estratégico coherente para tomar decisiones de apertura a lo largo del tiempo. Eventualmente, a medida que la plataforma de maduración mueve los procesos fuera de la empresa de empleados a socios, puede necesitar desarrollar algoritmos para automatizar la curación o para descentralizar la curación a toda la base de usuarios. YouTube ahora depende de su gran base de usuarios para evaluar el contenido, proporcionar comentarios y marcar contenido que no debería estar en la plataforma.

El poder y el valor únicos de la plataforma radican en su capacidad para facilitar las conexiones entre los participantes desde fuera de la propia plataforma. Pero definir exactamente quién debe tener acceso a la plataforma y cómo pueden participar es un tema enormemente complejo con implicaciones estratégicas en constante cambio. Es por eso que la cuestión de la apertura debe estar en la parte superior de la agenda de todos los gerentes de plataforma, no solo durante el proceso de diseño inicial, sino a lo largo de la vida de la plataforma.

CAPÍTULO 8

Gobierno

Políticas para aumentar el valor y mejorar el crecimiento

La gobernanza es el conjunto de reglas sobre quién puede participar en un ecosistema, cómo dividir el valor y cómo resolver conflictos. Comprender la

buena gobernanza comunitaria es comprender el conjunto de reglas para orquestar un ecosistema.

POR QUÉ IMPORTA LA GOBERNANZA: LAS PLATAFORMAS COMO ESTADOS

El objetivo de la buena gobernanza es crear riqueza, distribuida equitativamente entre todos aquellos que agregan valor. Las nuevas comunidades impulsadas por la tecnología conocidas como empresas de plataforma son creando una gran cantidad de nueva riqueza fuera de la empresa, y estos beneficios externos deben diseñarse y administrarse de manera justa. Debido a que estas redes de creación de valor crecen más rápido fuera de la empresa que dentro, gobernar el ecosistema sabiamente pone una prima en no gobernarlo egoístamente.

Si navegar por las reglas de gobernanza es difícil para un solo lado, es exponencialmente más difícil cuando las plataformas son de varios lados. Después de todo, las plataformas multilaterales involucran numerosos intereses que no siempre se alinean. Esto dificulta que los administradores de la plataforma se aseguren de que varios participantes creen valor para los demás, y hace probable que surjan conflictos que las reglas de gobierno deben resolver de la manera más justa y eficiente posible.

FALLA DEL MERCADO Y SUS CAUSAS

La buena gobernanza es importante tanto en los estados-nación como en las empresas de plataforma porque los mercados absolutamente libres, en los que las personas y las organizaciones interactúan sin reglas, restricciones o salvaguardias, no siempre pueden ser fiables para producir resultados que sean justos y satisfactorios para los involucrados. .

En general, hay cuatro causas principales de las fallas del mercado: asimetría de información, externalidades, poder de monopolio y riesgo.

Asimetría de la información surge cada vez que una de las partes de una interacción conoce hechos que otras partes no conocen y utiliza ese conocimiento para su beneficio personal. Considere el problema de los productos falsificados, cuando el vendedor sabe que los productos son falsos pero no informa al comprador.

Externalidades ocurren cuando los costos o beneficios indirectos se acumulan para cualquier persona que no esté involucrada en una interacción determinada. Imagina que uno de tus amigos proporciona tu información de contacto privada a una empresa de juegos a cambio de algunos puntos digitales. Esta sería una

mala interacción porque viola sus derechos de privacidad, por lo que es un ejemplo de una externalidad negativa.

Poder de monopolio surge cuando un proveedor en un ecosistema se vuelve demasiado poderoso debido a su control del suministro de un bien ampliamente buscado, y utiliza este poder para exigir precios más altos o favores especiales.

Riesgo es la posibilidad de que algo inesperado y esencialmente impredecible pueda salir mal, convirtiendo una buena interacción en una mala. El riesgo es un problema permanente en todos los mercados, no solo en las plataformas. Un mercado bien diseñado generalmente desarrolla herramientas y sistemas que sirven para mitigar los efectos del riesgo, alentando así a los participantes a participar en más interacciones.

HERRAMIENTAS DE GOBERNANZA: LEYES, NORMAS, ARQUITECTURA Y MERCADOS

El artículo más citado sobre gobierno corporativo es una encuesta de literatura que considera solo "las formas en que los proveedores de financiamiento de las corporaciones se aseguran de obtener un retorno de su inversión".

Una visión más amplia de la gobernanza de la plataforma utiliza conocimientos tomados de las prácticas de los estados-nación según el modelo del estudioso del derecho constitucional Lawrence Lessig. En la formulación de Lessig, los sistemas de control involucran cuatro conjuntos principales de herramientas: leyes, normas, arquitectura y mercados.

Leyes. Por supuesto, muchas leyes creadas y aplicadas por estados-nación (leyes, en el sentido tradicional del término) se aplican a las empresas de plataformas y sus participantes. Cuando se trata de negocios de plataformas, la jurisprudencia generalmente no responsabiliza a las plataformas por las fechorías de los usuarios de la plataforma, aunque los propietarios de la plataforma pueden estar razonablemente bien posicionados para regular y controlar el comportamiento de los usuarios. Por lo tanto, los participantes individuales de la plataforma generalmente tienen que asumir el riesgo a la baja, al menos en lo que respecta a las leyes nacionales y locales.

Normas. Uno de los mayores activos que puede tener cualquier plataforma, de hecho, cualquier empresa, es una comunidad dedicada. Esto no sucede por accidente. Las comunidades vibrantes se nutren de administradores de plataformas capacitados para desarrollar normas, culturas y expectativas que generen fuentes duraderas de valor.

Arquitectura. En el mundo de las empresas de plataformas, "arquitectura" se refiere básicamente al código de programación. Los sistemas de software bien diseñados se mejoran a sí mismos: fomentan y recompensan el buen comportamiento, produciendo así más de lo mismo. La arquitectura también se

puede utilizar para prevenir y corregir fallas del mercado. Una gobernanza inteligente puede privar de sus derechos a un grupo específico de interesados, como los arbitrajistas, con el fin de mejorar la salud general del ecosistema. La arquitectura puede nivelar el campo de juego, haciendo que los mercados sean más competitivos y justos para todos.

Mercados. Los mercados pueden gobernar el comportamiento mediante el uso del diseño de mecanismos y varios incentivos, no solo dinero, sino la trifecta de motivaciones humanas que pueden resumirse como diversión, fama y fortuna. De hecho, en muchas plataformas, el dinero es mucho menos importante que la forma de valor subjetiva más intangible conocida como moneda social.

PRINCIPIOS DE AUTOGOBIERNO INTELIGENTE PARA PLATAFORMAS

El primer gran principio del autogobierno inteligente de las plataformas es la transparencia interna. En las empresas de plataformas, como en prácticamente todas las organizaciones, existe una tendencia a que las divisiones o departamentos se "aislen", es decir, desarrollar perspectivas, lenguajes, sistemas, procesos y herramientas únicos que son difíciles de entender para los externos, incluso aquellos en otro departamento de la misma empresa.

El segundo gran principio del autogobierno de la plataforma es la participación. Es crucial para la plataforma gerentes para dar a los socios externos y las partes interesadas una voz en los procesos de decisión internos igual a la de las partes interesadas internas. De lo contrario, las decisiones tomadas tenderán inevitablemente a favorecer a la propia plataforma, lo que eventualmente alienará a los socios externos y hará que abandonen la plataforma.

La equidad ayuda a crear riqueza de dos maneras. Primero, si trata a las personas de manera justa, es más probable que compartan sus ideas. Tener más ideas crea más oportunidades para mezclarlas, combinarlas y transformarlas en nuevas innovaciones. Esto no quiere decir que la justicia siempre crea riqueza o que la riqueza nunca se puede crear sin ella.

La gobernanza siempre será imperfecta. Cualesquiera que sean las reglas, los socios encontrarán nuevas formas de ventaja privada. Siempre habrá asimetrías y externalidades de información. Las interacciones conducen a complicaciones que conducen a intervenciones que conducen a nuevas complicaciones. De hecho, si la buena gobernanza permite que terceros innoven, a medida que crean nuevas fuentes de valor, simultáneamente crearán nuevas luchas para controlar ese valor.

Cuando surgen tales conflictos, las decisiones de gobernanza deben favorecer las mayores fuentes de valor nuevo o la dirección hacia la que se dirige el mercado, no hacia donde solía estar.

Por tanto, el mecanismo de gobernanza debe ser auto curativo y promover la evolución. La gobernanza sofisticada logra eficiencia en el nivel de "diseño para el auto-diseño", es decir, alienta a los miembros de la plataforma a colaborar libremente y experimentar sin miedo a fin de actualizar las reglas según sea necesario. La gobernanza no debe ser estática. Cuando aparecen signos de cambio en el horizonte, como nuevos comportamientos por parte de los usuarios de la plataforma, conflictos imprevistos entre ellos o invasiones de nuevos competidores, la información sobre el cambio debe difundirse rápidamente a través de la organización, fomentando conversaciones creativas sobre cómo el sistema de gobierno puede necesitar evolucionar en respuesta.

CAPÍTULO 9

Métricas

¿Cómo los administradores de Plataformas pueden medir lo que realmente importa?

Los líderes siempre han tenido que centrarse en un conjunto de métricas clave para guiarlos. Esto ha sido así durante miles de años en todos los dominios de la actividad humana, desde las empresas hasta el gobierno y la guerra.

De manera similar, los líderes de las empresas tradicionales con fines de lucro que tienen cadenas de valor lineales (pipelines/ cadena de suministro) han logrado el éxito al trabajar con un conjunto relativamente limitado de métricas estándar. Las medidas tradicionales de los negocios verticales, que son familiares para la mayoría de los gerentes, incluyen el flujo de efectivo, la rotación de inventarios y los ingresos operativos. Estos funcionan en combinación para crear una imagen útil y amplia de un negocio, y su simplicidad y claridad ayuda a los líderes de la empresa a mantenerse enfocados en los factores que son cruciales para el éxito a largo plazo en lugar de distraerse con detalles secundarios, así como métricas auxiliares como margen bruto, gastos generales y retorno de la inversión. Estas herramientas, en sus diversas

formas, ayudan a medir lo mismo: la eficiencia con la que el valor fluye a través del pipeline.

DE TUBERÍA A PLATAFORMA: EL NUEVO DESAFÍO DE MEDICIÓN

Este tipo de análisis (ciertamente simplificado) no funciona cuando cambiamos nuestro enfoque hacia un negocio de plataforma. Como hemos visto, las plataformas crean valor principalmente a través del impacto de los efectos de red. Los administradores de plataformas que buscan métricas que revelen la verdadera salud de su negocio deben centrarse en los efectos positivos de la red y en las actividades de la plataforma que los impulsan.

Las métricas más importantes son aquellas que cuantifican el éxito de la plataforma en el fomento de la repetición sostenible de interacciones deseables. El resultado final: efectos de red positivos y la creación de un valor enorme para todos los involucrados, incluidos los usuarios de la plataforma, así como los patrocinadores y administradores de la plataforma.

DISEÑAR MÉTRICAS QUE SIGUEN EL CICLO DE VIDA DE LA PLATAFORMA

Consideraremos algunos de los problemas clave relacionados con el desarrollo y el uso de métricas adecuadas para las empresas de plataformas, siguiendo el ciclo de vida de una plataforma desde el inicio hasta la madurez.

En particular, las empresas en la fase de inicio deben realizar un seguimiento del crecimiento de su activo más importante: productores y consumidores activos que participan en un gran volumen de interacciones exitosas. Estos usuarios y las interacciones en las que participan son la clave para generar los efectos de red positivos que, en última instancia, harán que la plataforma sea exitosa. Una vez que la plataforma ha alcanzado la masa crítica y los usuarios obtienen un valor significativo de la plataforma, el enfoque de las métricas puede cambiar a la retención de clientes y la conversión de usuarios activos en clientes de pago. Esta es la fase en la que la monetización se convierte en un tema crucial.

Finalmente, a medida que la plataforma madura y se ha desarrollado un modelo de negocio autosustentable, el desafío de la retención y el crecimiento de los usuarios requiere que la plataforma innove. Esta es la mejor manera de mantener y mejorar la propuesta de valor de la empresa en relación con las plataformas de la competencia. Luego, las métricas deben medir con sensibilidad el compromiso continuo de los usuarios y el grado en que continúan descubriendo nuevas formas de crear valor en la plataforma. Es fundamental medir y realizar un seguimiento del grado en que tanto los productores como los consumidores participan repetidamente en la plataforma y aumentan su participación a lo largo del tiempo.

ETAPA 1

Durante la fase de inicio, las empresas de la plataforma deben concentrarse en métricas que rastrean la solidez de las características que permiten interacciones centrales en la plataforma, incluida la liquidez, el emparejamiento y la confianza. Estas características se pueden medir de diversas formas específicas, según la naturaleza de la plataforma.

ETAPA 2

Durante la fase de crecimiento, las empresas de plataformas deben centrarse en métricas que probablemente tengan un impacto en el crecimiento y la creación de valor mejorado, como el tamaño relativo de varias partes de la base de usuarios, el valor de por vida de los productores y consumidores y la tasa de conversión de ventas.

ETAPA 3

Durante la fase de madurez, las empresas de plataformas deben centrarse en métricas que impulsen la innovación mediante la identificación de nuevas funcionalidades que puedan crear valor para los usuarios, así como métricas que puedan identificar las amenazas estratégicas de los competidores a las que la plataforma necesita responder.

CAPÍTULO 10

Estrategía

Uso con fines académicos

Libro: **PLATFORM REVOLUTION**
Autor: **Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary**

¿Cómo las plataformas cambian la competencia en el mundo de las plataformas?

En el mundo de las plataformas, la naturaleza de la competencia se está transformando. Las empresas se encuentran luchando por dar sentido a las nuevas amenazas competitivas planteadas por rivales inesperados, a menudo contrarios a la intuición o lo más común. El editor de libros educativos Houghton Mifflin Harcourt no teme a McGraw-Hill tanto como a Amazon. La emisora NBC se preocupa menos por ABC que por Netflix. El proveedor de información legal Lexis se siente menos amenazado por Westlaw que por Google y por el proveedor de servicios legales en línea LegalZoom. El fabricante de electrodomésticos Whirlpool teme menos a GE y Siemens de lo que teme a Nest, el fabricante de dispositivos inteligentes de control y monitoreo del hogar que se está convirtiendo rápidamente en un elemento clave en el emergente "Internet de las cosas". Y la red social Facebook estaba menos preocupada por un Myspace reiniciado que por Instagram y WhatsApp, razón por la cual los compró.

Lo que ha cambiado no son simplemente los tipos de competidores, sino la naturaleza misma de la batalla competitiva. El resultado es una serie de trastornos sísmicos que están haciendo que un panorama empresarial tras otro sea casi irreconocible. No estamos hablando solo de las dramáticas interrupciones producidas por el advenimiento de las empresas de plataformas en los mercados tradicionales. También nos referimos a las dramáticas batallas competitivas que se libran en el mundo de las plataformas, entre empresas de plataformas, con resultados que a menudo son sorprendentes, incluso impactantes.

Probablemente sea seguro decir que la oferta pública inicial de acciones de Alibaba Group por valor de 25.000 millones de dólares en septiembre de 2014, la mayor oferta pública inicial de la historia, fue una de las historias comerciales más inesperadas del año. Muchos occidentales que no habían seguido obsesivamente el mundo del comercio electrónico nunca habían oído hablar de la empresa. Aquellos que lo habían hecho estaban familiarizados con él principalmente a través de su conexión con Yahoo, que tenía una participación significativa en Alibaba. Gran parte de la cobertura estadounidense de la historia de Alibaba fue vagamente desdeñosa, y trató el asombroso crecimiento

y el impresionante tamaño de la empresa como resultados impredecibles de la enorme inmensidad y provincianismo del mercado chino y el impacto del proteccionismo del gobierno. Una historia de 2010 en el New York Times fue típica. El periodista David Barboza reconoció a Alibaba como una de varias "empresas locales de rápido crecimiento que están obteniendo enormes ganancias" a través de las ventas en línea. Pero en el futuro, escribió Barboza, "el mercado de Internet de China podría parecerse cada vez más a un lucrativo bazar amurallado, dicen los expertos. Esos éxitos locales... podrían tener problemas para convertirse en marcas globales". Barboza cita a un analista que predice: "Cuando las empresas chinas salgan de China, descubrirán que no comprenden a sus competidores tan bien como lo hacían cuando competían en China".³ Para el verano de 2014, con Alibaba's US A solo unas semanas de su debut en bolsa, los analistas de negocios estadounidenses cantaban una melodía diferente. En Businessweek, Brad Stone advirtió sobre "la invasión de Alibaba" y explicó cómo el gigante chino de repente estaba planteando la primera amenaza significativa para la dominación estadounidense de Internet. Stone relató cómo Alibaba había superado a eBay en China, se había convertido en una gran fuente de productos chinos para empresas de todo el mundo, había abierto con éxito el mercado de consumo chino para empresas globales como Nike y Apple, y estaba construyendo rápidamente la infraestructura para desafiar a Amazon y eBay en su propio mercado local, concluyó US Stone, "los emprendedores de la Web de China se están posicionando para competir y ganar la carrera para construir el primer mercado en línea verdaderamente global".

STRATEGY IN THE TWENTIETH CENTURY: A CAPSULE HISTORY

Durante tres décadas, el modelo de competencia de las cinco fuerzas esbozado por Michael Porter de la Escuela de Negocios de Harvard ha dominado el mundo del pensamiento estratégico.⁷ Como medida de la influencia de Porter, sus escritos han recibido más de un cuarto de millón de citas, superando las de cualquier premio Nobel. Economista premiado. El modelo de Porter identifica cinco fuerzas que afectan la posición estratégica de un negocio en particular: la amenaza de nuevos participantes en el mercado, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores y la intensidad de la rivalidad competitiva en la industria.

El objetivo de la estrategia es controlar estas cinco fuerzas de tal manera que construya un foso alrededor del negocio y, por lo tanto, lo haga inexpugnable. Por lo tanto, cuando una empresa puede erigir barreras de entrada, puede mantener alejados a los competidores y los que ingresan con productos sustitutos no pueden asaltar el castillo. Cuando una empresa puede subyugar a los proveedores, la competencia entre ellos debilita su poder de negociación para que la empresa pueda mantener bajos sus costos. Cuando una empresa puede subyugar a los compradores manteniéndolos relativamente pequeños, desunidos e impotentes, la empresa puede mantener altos sus precios. En este modelo, la empresa maximiza las ganancias evitando la competencia ruinosa para sí misma, pero alentándola para todos los demás en la cadena de valor.

Otros analistas han ofrecido información adicional sobre la naturaleza cambiante de la competencia. El autor Steve Denning ha destacado la debilidad de la suposición de Porter de que el propósito de la estrategia es evitar la competencia. En cambio, Denning señaló el dicho del gurú de la administración Peter Drucker de que el propósito de los negocios es "crear un cliente". Según Denning, en un mundo donde la ventaja sostenible es una ilusión, las relaciones de una empresa con los clientes son su única fuente duradera de valor.¹² Sería una exageración decir que los acontecimientos de la última década han demolido el modelo de las cinco fuerzas, pero sugieren que la naturaleza de la competencia se ha vuelto más complicada y dinámica de lo que podría implicar el modelo de Porter.

AJEDREZ TRIDIMENSIONAL: LAS NUEVAS COMPLEJIDADES DE LA COMPETENCIA EN EL MUNDO DE LAS PLATAFORMAS

Primero, las empresas que entienden cómo funcionan las plataformas ahora pueden manipular intencionalmente los efectos de la red para rehacer los mercados, no solo responder a ellos. La suposición implícita en la estrategia empresarial tradicional de que la competencia es un juego de suma cero es mucho menos aplicable en el mundo de las plataformas. En lugar de volver a dividir un pastel de tamaño más o menos estático, las empresas de plataformas suelen hacer crecer el pastel.

En segundo lugar, las plataformas dan la vuelta a los negocios, moviendo la influencia gerencial desde dentro hacia fuera de los límites de la empresa. Por lo tanto, una empresa ya no necesita aprovechar cada nueva oportunidad por sí misma; en cambio, puede perseguir solo las mejores oportunidades mientras ayuda a los socios del ecosistema a aprovechar las demás, con todos los socios compartiendo el valor que crean conjuntamente.¹³

Estas dos nuevas realidades agregan una capa dramática de complejidad a la competencia empresarial. La estrategia de plataforma se parece mucho a la estrategia tradicional de la misma manera que el ajedrez tridimensional se parece al juego tradicional.¹⁴ Dentro del ecosistema, la empresa líder negocia compensaciones dinámicas que involucran competencia en tres niveles: plataforma contra plataforma, plataforma contra socio y socio contra socio.

En el mundo de las plataformas, la competencia se vuelve menos importante que la cooperación y la co-creación. El control de las relaciones se vuelve más importante que el control de los recursos.

Entre los métodos que utilizan las plataformas para competir entre sí están evitar el multi conexión limitando el acceso a la plataforma; fomentar la innovación y luego capturar su valor; aprovechar el valor de la información; fomentar las asociaciones en lugar de buscar fusiones y adquisiciones; envoltura de plataforma; y diseño de plataforma mejorado.

Existen mercados en los que el ganador se lo lleva todo en ciertos mercados de plataformas. Están impulsados por cuatro factores principales: economías de escala de suministro, efectos de red, costos de conmutación y alojamiento múltiple, y la falta de especialización de nicho. En los mercados en los que el ganador se lo lleva todo, la competencia suele ser particularmente feroz.

CAPÍTULO 11

Política

Cómo las plataformas deberían (o no) ser reguladas

En el otoño de 2014, el metro de la ciudad de Nueva York se llenó repentinamente de anuncios gráficos corporativos de Airbnb, diseñados para pulir la reputación de la empresa "Airbnb es ideal para la ciudad de Nueva York", decía el eslogan de cada anuncio. Pero no todos estuvieron de acuerdo, en cuestión de días, muchos de los anuncios habían sido "editados" por grafiteros. La periodista Jessica Pressler registró algunos de los comentarios más selectos de la revista New York. "¡Airbnb no acepta ninguna responsabilidad" "La persona más tonta en su edificio está pasando un juego de llaves de su puerta de entrada!" La guerra de los carteles reflejó un conflicto mayor que ya se está librando en la ciudad de Nueva York y en otras ciudades del mundo. La campaña publicitaria fue parte de un costoso programa de relaciones públicas y cabildeo diseñado para contrarrestar lo que la empresa consideró un ataque injusto. Plataformas como Airbnb, Uber, Upwork, RelayRides y muchas más desempeñan un papel cada vez más importante en la economía y en las esferas social y política, las cuestiones sobre los derechos de los participantes y el impacto en otros sectores y en la sociedad en su conjunto cobran cada vez más importancia. Por lo tanto, el crecimiento sin precedentes de las plataformas está llevando los problemas regulatorios en formas que no se habían visto desde el colapso financiero de 2008-09. El gobierno corporativo actúa para mitigar las externalidades negativas que afectan intereses privados de la firma. Las plataformas son expertas en regular las fallas del mercado en la plataforma, pero menos capaz de regularlos fuera de la plataforma. La experiencia sugiere que las empresas suelen reaccionar rápidamente a cambios en la tecnología y las condiciones del mercado, pero generalmente no actúan para maximizar el bienestar social a menos que sea forzado a hacerlo por el poder de la opinión pública o por restricciones regulatorias. La regulación gubernamental, por otro lado, se supone que se centra en salvaguardar los intereses del público en general y de la industria privada. Puede manejar herramientas de aplicación como la búsqueda de órdenes judiciales, el poder de decomiso civil y la autoridad de la ley. Desafortunadamente, los reguladores

están sujetos a capturar, especialmente en países con democracia débil y supervisión gubernamental. Por tanto, ni se puede contar con que la gobernanza privada ni la regulación gubernamental sirvan como guardianes infalibles del interés público. Para los legisladores que están asumiendo la desafiante tarea de adaptar los sistemas regulatorios tradicionales a las nuevas condiciones de la era de las plataformas, recomendamos dos conjuntos de marcos. El primero proporcionada por los economistas Heli Koski y Tobias Kretschmer, sugiere que las industrias con fuertes efectos de red pueden generar ineficiencias de mercado y que el objetivo de la política pública debe ser minimizar estos. Las ineficiencias del mercado que preocupan especialmente son el abuso de posición dominante y la falta de garantía de que se adopten nuevas y mejores tecnologías tan pronto como estén disponibles. El segundo marco desarrollado por David S. Evans, propone un proceso de tres pasos para probar la conveniencia de una acción reguladora del gobierno. El primer paso es examinar si la plataforma tiene un sistema de gobierno interno en funcionamiento. El segundo paso es ver si la gobernanza del sistema se utiliza principalmente para reducir las externalidades negativas que dañarían la plataforma (como comportamiento delictivo de los usuarios) o para reducir la competencia o aprovechar una posición dominante en el mercado.

Si en conjunto, la empresa está utilizando su sistema de gobernanza para disuadir las externalidades negativas, entonces no más la acción es necesaria. Sin embargo, si el sistema de gobernanza parece alentar la competencia anticompetitiva práctica, entonces se requiere un tercer y último paso. Este paso implica preguntar si el anticompetitivo del comportamiento supera los beneficios positivos del sistema de gobierno. Si es así, entonces una infracción ocurrió y se requiere una respuesta regulatoria. De lo contrario, no es necesario realizar ninguna otra acción. Es probable que los defensores de una regulación baja instan a la moderación al aplicar presión gubernamental a empresas de plataformas, especialmente durante la fase de inicio. Después de todo, podrían razonar, el daño hecho al mercado o al público en general por una empresa de nueva creación es probable que sea relativamente pequeño, especialmente cuando se compara con los posibles efectos positivos que se derivan de la innovación, desarrollo de modelos de negocio y crecimiento económico. El tiempo para aplicar las reglas de manera más estricta vendrá después, una vez que la puesta en marcha haya crecido hasta el punto en que los costos y los beneficios de la regulación sean razonable. Al principio de su historia, YouTube tenía una política informal, aunque no reconocida, de permitir material protegido por derechos de autor que se publicará en su sitio. A

medida que YouTube crecía, la preocupación por esta aplicación laxa aumentaron los derechos de propiedad intelectual, lo que presionó a la empresa para que estableciera un estándar de cumplimiento. Con el tiempo, se han elaborado mecanismos para compensar a los titulares de derechos y hoy en día, hay muchos casos de músicos que obtienen ingresos significativos de sus canales de YouTube sin embargo, este enfoque no satisface a todos. El profesor de Harvard Benjamín Edelman observa: Si dejamos que las empresas de tecnología se lancen primero y hagan preguntas después, invitamos a comportarse mal. Quizás algunos sectores sufren innecesariamente o tengan una regulación obsoleta, si es así, eliminemos las regulaciones mediante procesos democráticos adecuados. Si dejamos que algunas empresas ignoren las reglas, sancionamos efectivamente a aquellos que cumplen con la ley, mientras otorgamos ganancias inesperadas a los competidores que viajan libremente. Eso seguramente no es un modelo de negocio que buscan los consumidores. Algunos principios generales de orientación regulatoria: Siempre que sea posible, esperamos que los reguladores actúen para hacer ajustes a la ley para más adaptarse rápidamente al cambio tecnológico. Antiguas prácticas regulatorias, como las pruebas de precios predatorios desarrollados para industrias que no son de red, simplemente no funcionan para nuevas tecnologías y modelos comerciales. La regulación debe incorporar los avances recientes en la teoría económica que muestran que las empresas aún pueden maximizar sus ganancias incluso cuando optan por distribuir ciertos productos y servicios a cero precio. Los reguladores también deben actuar para reducir las oportunidades de arbitraje. Los medallones de taxis de la ciudad de York no han cambiado desde 1937, no debería sorprender a nadie que un el mercado se desarrollaría para superar el obstáculo regulatorio. En este sentido, Uber es una respuesta a las que ha impulsado por la falla del mercado, al igual que los taxis gitanos que durante mucho tiempo han operado bajo el radar regulatorio. Otra área donde los reguladores pueden agregar valor a las nuevas tecnologías es donde los consumidores dependen de información precisa para el funcionamiento de los mercados. Las estaciones de servicio han tenido durante mucho tiempo la precisión de sus bombas revisadas, los restaurantes han tenido inspectores de salud y los edificios han tenido inspecciones de seguridad. Las auditorías han brindado al consumidor la confianza necesaria para el funcionamiento de esos mercados. Sistemas comparables para auditar las calificaciones y la calidad del servicio podría ayudar a que los nuevos mercados basados en plataformas se desarrollen y prosperen. El acceso a los datos de la plataforma representa una oportunidad real para limitar las fallas del mercado tanto dentro como fuera de la plataforma. Animaríamos a los reguladores a tener un toque ligero para fomentar la innovación. El cambio a menudo provoca

Uso con fines académicos

Libro: **PLATFORM REVOLUTION**

Autor: **Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary**

ansiedad y hay un impulso comprensible de ralentizar el ritmo de innovación tecnológica y económica con el fin de evitar consecuencias imprevisibles que puedan perjudicial. Pero la historia sugiere que, en la mayoría de los casos, permitir que el cambio florezca conduce principalmente a resultados positivos, resultados a largo plazo. Una de las batallas regulatorias más notables relacionadas con el cambio tecnológico tuvo lugar a principios de la década de 1980, cuando los principales estudios cinematográficos lucharon para evitar que los ciudadanos comunes usaran el entonces nuevo tecnología de grabación de video para crear copias de películas y programas de televisión para su uso personal. En el caso histórico de 1984 *Sony Corp. of America contra Universal City Studios, Inc* la Corte Suprema falló que dicha copia constituía un uso justo y, por lo tanto, no infringía la ley de derechos de autor. Desde el punto de vista de Sony, la decisión de Sony resultó ser muy beneficiosa, para sorpresa de los magnates del cine, los estudios que alguna vez se opusieron a las grabadoras de video ganaron más dinero después de que se permitió que la nueva tecnología emerger a través de la creación de un mercado secundario completamente nuevo para el alquiler de películas que no existía previamente. De manera similar, es probable que los mercados de nuevas plataformas creen nuevas oportunidades de crecimiento y ganancias, incluso para muchas empresas establecidas que pueden temer al cambio. Por esta razón, la esclerosis industrial inducida por reguladores debe evitarse enérgicamente, a pesar de las presiones que pueden sentir los funcionarios del gobierno por parte de líderes empresariales ansiosos por proteger a sus familiares. Quienes se oponen a la regulación señalan fenómenos como la captura regulatoria para argumentar que la intervención del gobierno en las empresas es generalmente ineficaz. Pero la historia sugiere que cierto nivel de regulación social de los negocios es saludable y beneficioso tanto para la economía y la sociedad en su conjunto. Hay una serie de cuestiones regulatorias que son exclusivas de las empresas de plataformas o que requieren una nueva forma de pensar a la luz de los cambios económicos que están provocando las plataformas. Estos incluyen acceso a plataformas, compatibilidad, precios justos, privacidad de datos y seguridad, control nacional de los activos de información, política tributaria y regulación laboral. La avalancha de nuevos datos puestos a disposición por las tecnologías de la era de la información actuales sugiere la posibilidad de nuevos enfoques basados en la transparencia y la rendición de cuentas después de los hechos, más que en restricciones al acceso a los mercados. Pero los enfoques deberán diseñarse concienzuda y cuidadosamente para proteger plenamente al público. Los marcos económicos para industrias con efectos de red sugieren que el dominio por sí solo no es necesariamente causa de intervención gubernamental. Más bien, la falta de manejo de las externalidades, el abuso de dominio, la

manipulación de poblaciones y retrasar la innovación puede indicar cuándo es necesaria y apropiada la intervención en los mercados de plataformas.

CAPÍTULO 12

MAÑANA

¿Qué prepara a una industria para la revolución de plataforma?

En nuestra investigación sobre la disrupción de industrias por plataformas, notamos características que hacen que una industria en particular sea especialmente susceptible. Estos son algunos de los tipos de empresas que tienen más probabilidades de unirse a la revolución de las plataformas en los próximos años:

- Industrias intensivas en información. En la mayoría de las industrias de hoy, la información es una fuente importante de valor, pero cuanto más crucial es la información como fuente de valor, más cerca está la industria de ser transformada por plataformas.
- Industrias con gatekeepers no escalables. La venta al por menor y la publicación son dos ejemplos de industrias que tradicionalmente han empleado guardianes humanos costosos y no escalables: compradores y gerentes de inventario en el caso de minoristas, editores en el caso de publicaciones. Ambos ya están sufriendo una disrupción gracias al auge de las plataformas digitales, con millones de productores (artesanos, artesanos, escritores) creando y comercializando sus propios productos a través de plataformas. La agregación de mercado a través de una plataforma aumenta la eficiencia y reduce los costos de búsqueda para empresas y personas que buscan bienes y servicios creados por productores locales remotos.

EDUCACIÓN: LA PLATAFORMA COMO AULA GLOBAL

Instituciones como Harvard, Princeton, Stanford, la Universidad de Pensilvania y muchas otras ofrecen versiones en línea de algunas de sus clases más populares en forma de “cursos en línea abiertos masivos” (MOOC), muchos en asociación con empresas como Coursera. En los próximos años, la difusión y la creciente popularidad de los ecosistemas de enseñanza y aprendizaje tendrán un

impacto enorme en los sistemas de escuelas públicas, escuelas privadas y universidades tradicionales. Las barreras de entrada que durante mucho tiempo han hecho de la educación de primera clase un bien de lujo exclusivo, caro y de gran prestigio ya están comenzando a caer. Las tecnologías de plataforma hacen posible que cientos de miles de estudiantes asistan simultáneamente a conferencias impartidas por los instructores más capacitados del mundo, a un costo mínimo y disponible en cualquier lugar del mundo donde Internet sea accesible.

CUIDADO DE LA SALUD: CONECTANDO LAS PARTES DE UN SISTEMA INCÓMODO

Uno de los primeros presagios del tipo de cambio que podemos esperar en las próximas décadas es la enorme popularidad de las aplicaciones móviles para el cuidado de la salud y los dispositivos portátiles de fitness vinculados a redes que proporcionan análisis e información basados en los datos personales generados. Millones de estadounidenses ya están demostrando que se sienten cómodos con herramientas electrónicas que miden su pulso, presión arterial, niveles de actividad, patrones de sueño y otros indicadores de salud, además de compartir esta información con un paquete de software que puede ofrecer lecturas de diagnóstico y consejos personalizados. Ampliar y mejorar este enfoque puede ayudar a cambiar el énfasis del sistema de atención médica de curar o controlar enfermedades, que a menudo se diagnostican tarde y se tratan a un costo muy alto, a prevenirlas. También es fácil imaginar una plataforma que pueda ayudar a las personas a manejar problemas de atención médica crónicos y costosos como la diabetes, la hipertensión, las enfermedades cardíacas, el asma, las alergias y la obesidad.

FINANZAS: EL DINERO SE VUELVE DIGITAL

Las plataformas de préstamos de igual a igual tienen el potencial de ser particularmente disruptivas debido a su capacidad para identificar patrones en los préstamos y los préstamos de los tesoros de datos digitales que recopilan. Al usar estos patrones, estas plataformas pueden identificar mejor los comportamientos que predicen los incumplimientos y el fraude que los bancos tradicionales que se basan en un conjunto estático de marcadores de datos. En parte por esta razón, Lending Club puede ofrecer a la mayoría de los prestatarios una tasa de interés más baja en sus préstamos que la disponible en un banco

tradicional, mientras que los prestamistas obtienen un rendimiento más alto que el que obtendrían de la mayoría de las inversiones convencionales. Con el tiempo, los bancos comerciales ser impulsado a adaptar las mismas herramientas de big data que utilizan las plataformas de préstamos entre pares para medir y controlar el riesgo.

Las plataformas de finanzas personales como Mint han comenzado a recopilar y analizar datos sobre el estado financiero, los desafíos y los objetivos de los usuarios que pueden permitir a las instituciones financieras dirigirse a ellos con productos diseñados para satisfacer sus necesidades específicas. Las plataformas financieras bien diseñadas pueden hacer un mejor trabajo para consumir coincidencias mutuamente beneficiosas entre los servicios financieros y los consumidores que las necesitan que los canales tradicionales de ventas y marketing. Aún más importante, las instituciones financieras tradicionales están comenzando a utilizar modelos de plataforma para expandir el alcance de sus servicios a segmentos de la economía que antes no podían tocar.

LOGISTICA Y TRANSPORTE

Las empresas de logística como FedEx han disfrutado de importantes ventajas competitivas debido a los enormes costos fijos de poseer una flota de automóviles, camiones y aviones, que crean enormes barreras de entrada para los competidores. Pero un enfoque de plataforma no requiere la propiedad de la flota. Las plataformas que pueden agregar información de mercado en tiempo real sobre el movimiento de bienes físicos y transportistas pueden orquestar un ecosistema de agentes de entrega de terceros para administrar una logística eficiente y un sistema de entrega al tiempo que requieren una inversión de capital mínima. Las industrias específicas que dependen de un procesamiento logístico complejo ya están siendo transformadas por la capacidad superior de las plataformas para coordinar el movimiento de vehículos y recursos utilizando algoritmos altamente eficientes para satisfacer la demanda y la oferta.

SERVICIOS LABORALES Y PROFESIONALES: LAS PLATAFORMAS REDEFINEN LA NATURALEZA DEL TRABAJO

Es probable que continúe la división del trabajo en unidades de trabajo cada vez más pequeñas, que Adam Smith reconoció como clave para la capacidad productiva de las organizaciones hace casi tres siglos, impulsada por algoritmos

cada vez más inteligentes que son capaces de dividir un trabajo complejo en tareas diminutas y sencillas que deben realizar cientos de trabajadores y, a continuación, reunir los resultados en un todo unificado. La tendencia hacia el trabajo independiente, el trabajo por cuenta propia, el trabajo por contrato y las carreras profesionales no tradicionales también continuará acelerándose. Muchas personas que desean flexibilidad y libertad para establecer sus propias horas y condiciones de trabajo (artistas, estudiantes, viajeros, madres trabajadoras, semi-jubiladas) prosperarán en este nuevo entorno.

LA INTERNET DE LAS COSAS: UNA PLATAFORMA DE PLATAFORMAS MUNDIAL

Con los diseñadores e ingenieros que encuentran cada vez más formas de vincular de manera útil las máquinas, los dispositivos y otros dispositivos con los que la gente interactúa a diario, está surgiendo una nueva y vasta capa de infraestructura de datos que se ha denominado Internet de las cosas. Este nuevo universo de redes tendrá un impacto profundo en el poder de las plataformas del mañana. Tomemos, por ejemplo, la conocida bombilla, patentado por Thomas Edison en 1878, la ingeniería básica de la bombilla incandescente ha cambiado desde entonces, razón por la cual la bombilla típica se vende por solo 40 centavos y proporciona a su fabricante prácticamente ningún margen de beneficio. También es muy ineficiente y desperdicia más del 95 por ciento de la energía que usa en forma de calor. Productos mejorados como la bombilla fluorescente compacta y el diodo emisor de luz (LED) han hecho que la tecnología de iluminación sea mucho más eficiente y rentable. Pero cuando los sistemas de iluminación del hogar están conectados a Internet de las cosas, el propósito mismo de la bombilla se transforma. Las luces se pueden programar para alertas de intrusos; pueden parpadear para advertir a los padres cuando un niño pequeño se pasea cerca de las escaleras o de la estufa; pueden parpadear para recordarle a la abuela que se tome la medicación. Las luces con conectividad inalámbrica pueden rastrear el consumo de energía de otros electrodomésticos.

UN FUTURO DESAFÍO

Las notables mejoras de eficiencia, las capacidades innovadoras y las opciones mejoradas para el consumidor que las plataformas hacen posibles ya han comenzado a crear nuevas y sorprendentes formas de valor para millones de

personas en muchos ámbitos de la vida. Pero todo cambio revolucionario tiene sus peligros, y todo trastorno social y económico importante genera tanto ganadores como perdedores. Desde editores de periódicos hasta productores de discos, compañías de taxis y cadenas de hoteles, agentes de viajes y grandes almacenes, numerosas empresas han visto caer en picado sus cuotas de mercado, ingresos y rentabilidad ante la competencia de plataformas. Pero hay una cosa que la revolución de las plataformas no cambiará, a saber, el objetivo final al que la tecnología, las empresas y todo el sistema económico deben cumplir. El propósito de todas estas construcciones humanas debe ser la liberación del potencial individual y la construcción de una sociedad en la que todos tengan la oportunidad de vivir una vida rica, plena, creativa y abundante. Depende de todos nosotros (líderes empresariales, profesionales, trabajadores, responsables políticos, educadores y ciudadanos comunes) desempeñar nuestro papel para asegurarnos de que la revolución de las plataformas nos acerque a ese objetivo.