



Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Magister en Marketing y Comunicación

***Más allá de un e-commerce: “Plataforma” como modelo de
negocio.***

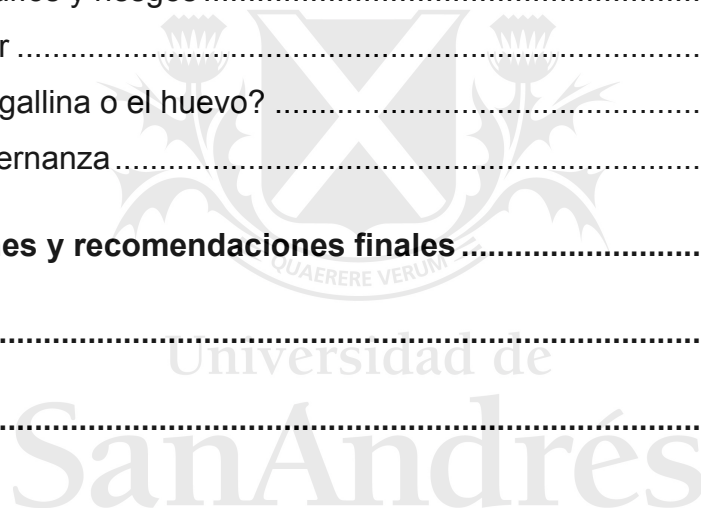
Autor: Martina Kaufman
DNI: 32532165

Mentores: Fernando Moiguer y Damián Sztarkman

Buenos Aires, Mayo 2018

ÍNDICE

1. Introducción	3
2. Profundización del modelo de negocios propuesto	3
3. Plataforma de vías múltiples	4
3.1 Creación de valor	6
3.2 Relaciones y Efectos	7
3.2.1 Efectos positivos y negativos de las interacciones.....	8
3.2.2 Efectos del mismo lado y lado cruzado	10
3.3 Apertura	11
3.4 Desafíos y riesgos	12
3.5 Valor	13
3.6 ¿La gallina o el huevo?	14
3.7 Gobernanza	15
4. Conclusiones y recomendaciones finales	16
Figuras	18
Bibliografía	19



1. Introducción

Grupalmente, se trabajó en la concepción de una plataforma para Porta Hnos. como nueva unidad de negocios. Las preguntas iniciales que dieron pie a la propuesta daban cuenta de canales tradicionales saturados -incapacidad del aumento del espacio en góndola, además de proliferación de la competencia. Sumado a esto, la búsqueda de definición de contexto económico y social descubre dos cuestiones base para la propuesta: 1) Necesidades sociales y hedonistas del compartir y 2) El potencial de crecimiento del retail online, que encuentra su techo en la falta de una propuesta integral y que ofrezca un valor real a la hora de la compra. La idea resultante es una propuesta constituida por múltiples actores -consumidores, proveedores y *pick-up points*, bajo la gobernanza de Porta Hnos.

Dentro del presente segmento individual se profundizará en los conceptos de “plataforma” y “valor”, en búsqueda de un mayor entendimiento de la responsabilidad de las partes involucradas, y definiciones de importancia en la búsqueda de la comprensión de estos significantes cómo y dentro del modelo de negocios, partiendo de la definición básica de “plataforma como la habilidad de creación de efectos de red” (Boncheck y Libert, 2017).

2. Profundización del modelo de negocios propuesto

La transformación digital de una empresa tradicional como Porta Hnos. no necesariamente debe concluir en la apertura de canales de venta online, tal el camino recorrido por la empresa hasta ahora, sino se trata de un cambio en el *mindset* empresarial en el que se comprende que “en el mundo de plataformas, la internet ya no es solamente un canal de distribución (pipeline). También actúa como mecanismo de creación de infraestructura y coordinación. [...] Simultáneamente, los límites organizacionales están siendo redefinidos como compañías de plataforma apalancando ecosistemas externos para crear valor en nuevas formas” (Parker, Van Alstyne y Choudary, 2016:64).

A diferencia del modelo de *retail* tradicional, con una propuesta de ventas cuasi

lineal y de empuje, en el que el usuario se torna consciente del producto en el lugar de compra, las plataformas implican un cambio de paradigma, hacia un modelo *pull*: "... la construcción de un negocio de plataforma difiere del producto tradicional o *pipeline* de marketing en una cantidad de formas. En principio, en un mundo de marketing de plataformas, las estrategias *pull* en vez de *push* son más efectivas e importantes" (Parker et al., 2016, 84).

Porta Hnos. actualmente comercializa sus productos mediante retailers, quienes los ofrecen a los consumidores finales en bocas definidas –supermercados, mercados, e-commerces de supermercados y propios, etc. En el apartado grupal se plantea la opción de modificar esta concepción, y se trabaja sobre la consigna de un cambio en el proceso de compra y venta. Para llegar al punto de innovación propuesto, resulta imperativo profundizar en las alternativas de relaciones entre los actores participantes.

Para enmarcar la disrupción, es necesario comprender que la propuesta se basa en un cambio radical en el modelo de comercialización actual, trabajando desde una propuesta lineal –o de una vía, a un modelo de vías múltiples. Evans y Schmalensee resumen las diferencias básicas entre ambos formatos como: “[Los modelos de única vía son] Negocios normales que adquieren elementos de diferentes proveedores [...] y venden bienes y servicios a clientes. Su foco principal está en atraer clientes y venderles en términos de ganancias. Las plataformas de vías múltiples, en contraste, necesitan atraer dos o más tipos de clientes permitiendo que interactúen con ellos en términos atractivos” (2016, 37)

En definitiva, es posible identificar el modelo actual de Porta Hnos. como un modelo de vía única, donde sus productos son comercializados por diferentes canales, pero sin la posibilidad de interacción o feedback con los actores finales, o clientes, mientras que la propuesta desarrollada en el escrito grupal tiende a una mirada hacia vías múltiples.

3. Plataforma de vías múltiples

La propuesta de una plataforma de vías múltiples no debe entenderse como una

propuesta de cambio de modelo actual, sino como el desarrollo de una veta de negocios radicalmente nueva. La plataforma puede entonces convertirse en un espacio donde la empresa podrá interactuar y permitir la interacción entre las partes. A diferencia del modelo tradicional ya no se busca únicamente la venta, sino la creación de un marco donde la comunicación constante, creación de valor para cada una de las partes, gobernanza de interacciones sean tenidos en cuenta desde el momento de concepción, ya que serán parte de la propuesta, y no una causa de ella, mejor resumido como “un negocio basado en las interacciones entre productores externos y consumidores como creación de valor. La plataforma provee una infraestructura abierta y participativa para estas interacciones y dispone condiciones de gobernanza sobre ellas. La misión principal de la plataforma: realizar combinaciones entre usuarios y facilitar el intercambio de bienes, servicios o moneda social, facilitando de este modo la creación de valor para todos los participantes.” (Parker et al. 2017, 5). Es primordial comprender que para Porta Hnos. se tratará de un cambio de paradigma muy importante respecto de su modelo de negocios existente. Se habla ahora de un rol de *matchmakers*¹, siendo la empresa la que aúne y ejerza la gobernanza sobre las partes involucradas.

Las plataformas de vías múltiples son por definición “espacios físicos o virtuales donde los participantes se reúnen” (Evans y Schlamensee, 2016, 75). Es por esto que es necesario configurar la propuesta desde la inceptión, teniendo en cuenta cómo se dará la creación de valor para cada una de los actores. La plataforma deberá serle funcional a cada uno de ellos, quienes tendrán diferentes intereses y modalidades de participación. Si bien la app móvil planteada en el segmento grupal del trabajo es la forma y bajada de la propuesta, la plataforma que aquí se propone es superadora. *Plataforma* es un modelo de negocios en sí. Incluye a la aplicación, pero también a la organización del ecosistema y comunidad, a las definiciones de negocio y relaciones entre actores, control de stock y logística, interacciones entre las partes y demás acciones necesarias para el funcionamiento integral.

¹ “*Matchmakers*” se refiere a aquellas empresas y plataformas que funcionan como intermediarios o casamenteros, facilitando el contacto entre dos o más partes interesadas (Uber conecta conductores con pasajeros, Airbnb anfitriones con huéspedes, PedidosYa restaurantes y casas de comida con comensales hambrientos, etc.).

3.1 Creación de valor

Así como cada uno de los canales vigentes de comercialización de Porta Hnos. ofrece un valor determinado, es imperativo que esta nueva plataforma brinde un diferencial claro para cada una de las partes. Resulta necesario comprender que, a diferencia del valor que surge dentro de un “proceso de producción que vuelve *inputs* en *outputs* y los distribuye [...] el valor [en un modelo de plataforma] no está en los elementos producidos sino en las conexiones hechas. En lenguaje de redes, el valor de la plataforma proveedora no está en la creación de los nodos, sino en la adopción de dichas conexiones entre nodos” (Boncheck y Libert, 2017).

Considerando que la propuesta descrita está planteada como un modelo de cooperación entre diferentes actores, cada uno de ellos requerirá un beneficio determinado que puede variar según las disposiciones finales de funcionamiento. Buscando siempre la ganancia para todas las partes involucradas, bajo una propuesta *win-win*, a priori se propone:

- Productores: Espacio de vidriera. Promoción y venta en un nuevo canal. Opción de llegada a nuevas masas, gestión logística. Posibilidad de formar parte de un ecosistema emprendedor y el know-how para el desarrollo que podrán recibir de parte de una empresa que pasó de ser PyME a líder regional como lo es Porta Hnos.
- Pick-up points: Difusión y tráfico. Nuevos clientes. Posibilidad de difusión de promociones especiales y pertenencia a una red de distribución. Nueva fuente de ingresos.
- Usuarios/Clientes: Espacio novedoso para adquisición de productos y experiencia de compra. Facilidad en el proceso. Optimización de red de puntos de retiro. Flexibilidad en la oferta para adaptarse a gustos y necesidades. Practicidad. Moneda social (pertenecer e interactuar en comunidad).
- Porta Hnos.: Nuevo canal de ventas y promoción de la marca, eliminación de intermediarios, posibilidad de control y gobernanza sobre la plataforma y

un canal propio. Posibilidad de ampliar su programa de RSE actual con propuestas de *mentorship* para PyMES locales.

Dicho esto, es necesario comprender que el valor de la plataforma existe más allá de las intenciones y oferta de Porta Hnos. en sí mismas: “Como el grueso del valor de una plataforma es creado por su comunidad de usuarios, el negocios de plataforma debe cambiar el foco de actividades internas a actividades externas. En el proceso, la firma *invierte* –de adentro para afuera, con funciones de marketing y IT y de operaciones a estrategia siempre centrados en personas, recursos y funciones que existen *afuera* del negocio, complementando o remplazando aquellos que existen dentro de un negocio tradicional” (Parker et al., 2017:11). El desafío al que se enfrenta Porta Hnos. es gigante en cuanto la creación de una plataforma no se trata del lanzamiento de un nuevo producto, sino de un cambio radical en la forma de hacer negocios hasta ahora asumida por la empresa. Implica un cambio en el ADN, que bien implementado podrá traer grandes innovaciones, no solo hacia fuera, sino en el corazón mismo de la empresa. Porta Hnos. deberá hacer concesiones en pos de priorizar al ecosistema, y ofrecer su *know-how* y activos en busca de un bien mayor. Esto no significa resignar dominancia de mercado o ceder participación dentro de la plataforma misma, sino trabajar en equipo en busca del éxito colectivo.

El cambio de paradigma propuesto implica también un reaprendizaje en cuanto a generación de valor se refiere; resultando imperativo analizarlo desde una perspectiva de “...cambio en el énfasis –desde dar con necesidades específicas de los usuarios a alentar adopción de masas en pos de maximizar el número de interacciones” (Furr y Zhu, 2016). Adicionalmente y tal como afirman Boncheck y Libert es posible ahondar en el poder de las plataformas para generar efectos positivos de red, sin necesidad de dar vuelta la compañía en su totalidad (2017).

3.2 Relaciones y Efectos

La búsqueda y fomento de interacciones entre actores implicará necesariamente reacciones y efectos entre las relaciones dadas. Se identifican principalmente relaciones directas e indirectas entre las partes, indicando el nivel de intercambio

que tendrán entre ellas (Figura 1.1). Relación directa puede referirse a la intermediación física, como el de un usuario con el punto de retiro o la aplicación. O indirecta, como el contacto entre el productor y el *pick-up point*, ya que ambos actores no necesitan interactuar de forma primaria para poder cerrar el círculo de la plataforma, sino que contarán con Porta Hnos. como intermediario.

Una vez determinada la relación entre actores clave, se debe considerar la importancia del equilibrio y tensión entre relaciones. Si la plataforma tuviera una gran cantidad de productores, pero muy pocos compradores -o una gran cantidad de compradores para pocos productos, la plataforma como conjunto estará en riesgo de implosión. “Economistas también aprendieron que los efectos indirectos no son solo un juego de números. Plataformas de vías múltiples deben asegurarse que habrá suficientes participantes de cada lado que puedan beneficiarse de juntarse con participantes del otro lado. Deben hacer que el mercado ‘espese’” (Evans y Schmalensee 2017, 62).

El valor de la plataforma estará dada por la cantidad de personas y actores involucrados. Este es un fenómeno que los economistas denominan efecto de red, e implica el “impacto que el número de usuarios de una plataforma tiene en el valor creado para cada usuario” (Evans y Schmalensee, 2017, 48). Se entiende entonces que el valor de la plataforma en sí responde a la cantidad de nodos que se conformen y el nivel de interacción y exponencialidad de los mismos.

3.2.1 Efectos positivos y negativos de las interacciones

Las relaciones entre partes causarán determinados efectos. Mientras, y como se verá a continuación, el ideal es positivo, al no tener control absoluto sobre las interacciones, pueden darse otro tipo de efectos. Es importante comprender que la propiedad o gobernanza de la plataforma no implica decisión sobre las relaciones ya que la plataforma por definición es un organismo que excede a su dueño, para ser parte de la comunidad que la compone, de todas formas, será posible aplicar una serie de reglas y elementos en búsqueda del encaminamiento hacia efectos positivos.

Los efectos generados en la red pueden ser positivos o negativos, dependiendo del tipo de resultados que se generen de las interacciones. “Efectos de red positivos se refieren a la habilidad de una comunidad bien organizada en plataforma de producir valor significativo para cada usuarios de la plataforma. Efecto de red negativo se refiere a la posibilidad de que el crecimiento en número de una comunidad de plataforma mal manejada pueda reducir el valor generado por cada usuario” (Evans y Schmalensee, 2017, 48). Al igual que la búsqueda de equilibrio en las interacciones, se deberá trabajar arduamente el concepto de efectos, intentando allanar el camino hacia los efectos positivos por sobre los negativos. Muchas veces las consecuencias de dichos efectos quedarán por fuera del control de Porta Hnos., pero aún así será posible establecer una guía de pautas a seguir para facilitar la obtención de los efectos deseados.

Un tipo de efecto positivo puede darse comprendiendo la premisa principal de otras plataformas, como Uber, donde la dinámica de interacciones puede resumirse como “conductores atraen pasajeros, y pasajeros atraen conductores”. (Van Alstyne, 2017). En el caso de Porta Hnos., podría entenderse como positivo el efecto virtuoso de la suma de puntos de retiro: a mayor cantidad de puntos disponibles, mayor cantidad de usuarios, y a mayor cantidad de usuarios, mayores ventas y nuevos puntos de retiro, mismo caso podría darse con los productores, ya que a mayor oferta, se espera también un aumento en la demanda, tanto de clientes finales como de pick-up points para abastecer el crecimiento.

Los efectos negativos son aquellos que pueden perjudicar a la plataforma, ya sea en crecimiento, ventas, interacciones, tiempo de uso y permanencia, etc. Para nombrar una posibilidad, si la plataforma ofreciera 50 puntos de retiro distribuidos en todo el país -alrededor de dos puntos por provincia, éstos no serían suficientes para cubrir los costos logísticos y promover la compra. Al tener pocas ventas y altos costos, se generará una barrera de ingreso y uso muy alta. En este caso, el efecto puede buscar contrarrestarse enfocándose en un punto geográfico limitado, tal se propone en el segmento grupal del trabajo, en la ciudad y/o provincia de Córdoba. De esta forma, aún contando con los mismos 50 *pick-up points* pero en una geografía acotada, resulta a priori en una propuesta con mayor eficiencia.

3.2.2 Efectos del mismo lado y lado cruzado

Además de la comprensión de efectos positivos o negativos a partir de interacciones, es necesario identificar efectos del el mismo lado o lados cruzados, en referencia a las reacciones que causa una de las partes sobre otra o la producida dentro del mismo grupo de usuarios. Los efectos del mismo lado y cruzados pueden ser, a su vez positivos o negativos: “efectos del mismo lado son efectos de red creados por el impacto de usuarios de un lado del negocio sobre usuarios del mismo lado del negocio [...]. Por contraste, efectos cruzados son los efectos de red creados por el impacto de usuarios de un lado del negocio sobre usuarios del otro lado del negocio [...]” (Parker et all. 2017, 19).

Porta Hnos. tendrá que prestar especial atención a las interacciones, ya que el moldeado de la plataforma se irá dando en consecuencia a esto. A diferencia de los resultados positivos y negativos, más difíciles de controlar, las relaciones y efectos entre partes deberán ser planteadas de antemano, con la posibilidad de corrección sobre la marcha. Si se propone que un punto de entrega puede atraer a otros puntos para generar una red, se entiende será necesario invertir en dar a conocer qué ciertos *pick-up points* adhieren, el efecto generado en este caso será del mismo lado y positivo. Si los productores logran que puntos de retiro se sumen, se estará hablando de efectos cruzados, también positivos en este caso.

Efectos negativos del mismo lado pueden darse si, por ejemplo, ciertos productores ahuyentan a otros, o determinados grupos de usuarios/consumidores impiden que otros puedan sumarse a la propuesta. Efectos negativos cruzados pueden ejemplificarse en ciertas marcas o productores que desalienten a *pick-up points* a sumarse a la propuesta. Muchas veces, éste tipo de efectos pueden salvarse con una exhaustiva investigación previa. Habrá que considerar sobre todo mercado actual y competencias directas de cada parte involucrada, target, disposiciones legales de cada sector y otros acuerdos previos que puedan tener cada una de las partes de forma individual. Asimismo, la responsabilidad de la comunicación debe recaer en un solo miembro de la plataforma –en la

gobernanza en este caso. El trabajo previo es meticuloso, y el seguimiento debe ser constante.

Este punto demuestra la importancia de una concepción integral de la plataforma. Tener una extensa red de *pick-up points* no será suficiente si esto no atrae productores o clientes. De la misma forma se plantea sumar a productores locales porque se entiende que el portfolio de Porta Hnos., si bien extenso, no es suficiente para atraer usuarios y *pick-up points* por si mismo.

3.3 Apertura

La estabilidad de una plataforma es sumamente delicada. No solo será necesario cuidar las relaciones entre las partes, también habrá que evaluar qué tan abierta o cerrada será la oferta. El nivel de apertura se refiere a la forma en la que externos pasarán a ser parte de la propuesta y qué autonomía tendrán una vez miembros, sin importar el tipo de integrantes que sean -productores, *pick-up points* o usuarios. Se debe remarcar que la “apertura no es un área definida. Las decisiones sobre los grados de apertura y tipos de apertura son críticos y usualmente desafiantes” (Parker et all. 2017, 135).

La autonomía se plantea a nivel de relaciones entre usuarios y nivel de incidencia en la plataforma en sí. ¿Podrán los productores crear sus propios combos de productos o lo manejará siempre Porta Hnos.? ¿Los *pick-up points* tendrán permiso para armar promociones especiales por fuera de la plataforma, o éstas deben estar avaladas por Porta Hnos.? ¿Podrán los usuarios hacer un pedido directamente a los productores, salteando así a los puntos de retiro?

Al mismo tiempo se desprenden otras preguntas, ya que si se ofrece una plataforma muy abierta –como puede ser un ecosistema como Mercado Libre, donde cualquier persona puede ofrecer productos, sin curaduría o control por parte de la empresa, se perderá parte de la propuesta inicial. Si no se trabajan los pagos directamente desde la plataforma, tener control de los mismos puede convertirse en un dolor de cabeza y si no se tiene un control y planificación de los puntos de retiro, los mismos pueden dispersarse geográficamente evitando la

conformación de una verdadera red. Si en cambio la plataforma se torna muy cerrada, con controles estrictos de acceso y se declinan nuevos puntos de retiro o productores en busca de una curaduría excesiva, podría resultar en un crecimiento inversamente proporcional al nivel de control. Tal como lo definen Parker et al.: "...es axiomático que una plataforma vibrante y saludable es dependiente del valor creado por socios que están fuera de la misma plataforma. Si la plataforma es muy cerrada, los socios no podrán o no contribuirán con el valor necesario para hacer posible intercambios mutuamente gratificantes" (2017, 134).

Se trata de un equilibrio sumamente delicado que deberá ser proyectado de antemano para evitar caer en errores que pueden ser muy costosos a futuro.

3.4 Desafíos y riesgos

No resulta una tarea sencilla poder definir los verdaderos desafíos de la propuesta. Es necesario ser realistas en cuanto al alcance, los tiempos, la inversión y el nivel de dedicación que recibirá la plataforma dentro de la empresa. Al tratarse de una propuesta nueva y disruptiva corresponde entender los objetivos puntuales.

A modo general, el "compromiso del usuario y uso activo, y no los registros o adquisiciones, son los verdaderos indicadores de la adopción por parte de los usuarios" (Parker et al., 2017, 85), a modo específico, cada etapa de la vida de la plataforma tendrá sus objetivos y desafíos puntuales. En la figura 1.2, que resume el ciclo de vida de adopción de tecnologías, podrá apreciarse el salto existente entre las etapas tempranas, donde los usuarios son seguidores de la marca, personas con mucho interés en tecnología y ávidos consumidores de nuevos medios y la adopción del usuario promedio, o adopción masiva. Esta resulta una etapa crítica del ciclo de vida, si es superada la plataforma tendrá una verdadera posibilidad de adopción y crecimiento, pero si no se logra el salto, puede resultar en el fracaso del negocio, ya que se entiende que el permanecer como una propuesta de nicho no será una propuesta sustentable en este caso.

Debe de comprenderse que independientemente de la etapa en la que se encuentre la plataforma, es posible hablar de objetivos generales como crecimiento, consumo, nivel de satisfacción, etc. Resulta necesario ver como “escalar una red requiere que ambos lados del mercado crezcan proporcionalmente. Por ejemplo, un conductor de Uber puede asistir un promedio de tres pasajeros por hora. No tendría sentido para Uber tener un pasajero y 1000 conductores –ni 1000 pasajeros y un conductor. Airbnb se enfrenta un problema parecido al escalar tanto anfitriones y huéspedes. Si uno de los lados crece desproporcionalmente, cupones o descuentos para atraer más participantes al otro lado se convierten en buen negocio” (Parker et al., 2017, 27-28).

Resulta importante comprender que al convertir el modelo de negocios en una plataforma de vías múltiples, se está dando espacio a interacciones que pueden superar a la propia oferta (por ejemplo entre usuarios y *pick-up points*), donde Porta Hnos. tendrá una injerencia limitada, pero al mismo tiempo responsabilidad por ser el conector. Entre los riesgos principales se destaca la comprensión de los involucrados como un todo. El funcionamiento de la plataforma dependerá de la suscripción de las partes involucradas, si Porta Hnos., no considera la perspectiva de los participantes, la aceptación del mercado sufrirá hasta que la propuesta sea inviable (Nelson y Metaxatos, 2016). Es por esto que será necesario evaluar los riesgos asociados y el valor que sumará cada opción. Dicho valor debe superar al riesgo para ser viable, además se deberá invertir en sistemas de gobernanza, como se indicará más adelante.

3.5 Valor

Hoy día es posible encontrar una creciente cantidad de plataformas que conquistan mercados tradicionales en solo meses desde su lanzamiento. Airbnb, sin tener una sola habitación propia tiene una valuación de mercado mayor que la de grandes cadenas hoteleras. Uber se ha convertido rápidamente en una de las mayores empresas del mundo, y Alibaba ha roto cualquier pronóstico posible respecto a los límites de crecimiento de una empresa ¿Qué es entonces lo que está sucediendo? Parker et al. entienden la respuesta en “el poder de las

plataformas –un nuevo modelo de negocios que usa tecnología para conectar personas, organizaciones y recursos en un sistema interactivo donde increíbles cantidades de valor pueden ser creadas e intercambiadas” (2017, 3). Es posible entender entonces a la tecnología como una herramienta, mientras que el verdadero secreto del éxito reside en el valor creado e intercambiado. A su vez, Boncheck y Libert identifican diferentes capas de una organización que pueden verse afectadas positivamente con el cambio de modelo de pensamiento organizacional tradicional a uno de plataforma, beneficiando al capital humano, intelectual, físico, financiero y de relaciones (2017).

La decisión de conversión de negocios hacia una plataforma debe considerar quienes son los usuarios actuales y futuros. El mayor desafío estará en la ruptura que implica continuar en control total contra ser una parte más de un engranaje mayor, en todo caso, se podrán trazar y hacer cumplir ciertas normas. Será posible estar a cargo del valor que se le ofrece al usuario, y el conjunto de lo ofrecido deberá ser lo suficientemente atractivo para que compense la falta de control total de las relaciones. (Altman y Hagiu, 2017).

El desarrollo de una nueva plataforma “responde a una necesidad básica para muchos clientes, aún dejando a un alto número de necesidades [...] insatisfechas. Podés fomentar y permitir que terceros llenen esos blancos con productos y servicios que son típicamente complementarios a los tuyos. [...] La lógica para esto es que si la substitución por terceros es inevitable, traerlos a tu plataforma puede expandir su atractivo general a tus clientes, resultando en una mayor demanda y oportunidades para vender tus propios servicios” (Altman y Hagiu, 2017).

3.6 ¿La gallina o el huevo?

La pregunta que dejan Parker et all. resume a la perfección la gran duda a resolver al momento de lanzamiento de una plataforma de relaciones entre partes: “Cuando se intenta construir un mercado de dos vías, en el que ambas partes son esenciales, ¿Cuál viene primero? ¿Y cómo hacés para atraer una sin la otra?” (2017, 81)

Siguiendo los ejemplos mencionados anteriormente, ¿cómo da Uber sus primeros pasos? ¿Cómo hará para atraer conductores si aún no tiene pasajeros? O ¿Sería Airbnb atractivo en sus principios si disponía de muy pocos alojamientos para ofrecer? La solución no es sencilla, y de hecho es el punto donde la mayoría de las *start-ups* falla. (Barreto y Mingote, 2017) Es importante comprender que este es un punto crucial y probablemente el mayor desafío a superar en las etapas tempranas del ciclo de vida de las plataformas.

La prioridad debería estar en un planteo de crecimiento exponencial, con perspectivas de efectos positivos del mismo lado y cruzados. Antes del lanzamiento al público final –clientes y consumidores de la plataforma, el ideal sería contar con un número mínimo de productores y pick-up points disponibles. Deberá trabajarse con éstas partes en la comprensión de la inversión en la propuesta previo a los resultados, ya que lanzar combinados sin espacio de retiro, u opciones de *pick-up points* sin variedad de combinados llevará a una posible implosión del ecosistema.

Una vez lanzado el proyecto, existen herramientas para mantener la tensión entre partes, como la oferta de promociones para acercar a un segmento en minoría, o programas especiales que mejoren la cantidad de nodos disponibles para un determinado segmento. La plataforma en fin se trata de un organismo vivo que no puede descuidarse y muchas veces requiere de un ojo experimentado para el reencauzamiento de ser necesario.

3.7 Gobernanza

Mantener la organización de la plataforma incluye la utilización de un sistema de gobernanza. Se sugiere la misma esté cargo de Porta Hnos., y permitirá la aceptación y control de los diversos actores de la plataforma.

Es necesario recordar que Porta Hnos., estará trabajando directamente con grupos externos de actores -consumidores, proveedores, *pick-up points*, quienes no compartirán necesariamente la cultura y reglas internas de la compañía. Son de uso entonces, una serie de normativas que permitan el correcto

funcionamiento y control de disputas dentro de la plataforma, tal como indican Evans y Schmalensee, “los *matchmakers* más significativos tienen algo que los negocios no tradicionales tienen –un elaborado sistema de gobernanza de leyes, aplicación de reglas y penalidades para mantener a sus participantes en orden” (2016).

Aunque se adivine innecesario dentro de una primera instancia, la gobernanza no debe tomarse a la ligera, ya que tendrá un rol de ley y control dentro de la propuesta. La plataforma en sí es una unidad de negocios perteneciente a Porta Hnos., y como tal, la empresa deberá cuidar su nombre. Asimismo, es necesario contar con una estrategia de relaciones públicas que permita adelantarse a cualquier eventualidad, especialmente relacionada a terceros –productores, puntos de retiro y usuarios, cuyo accionar escapa a la empresa, pero la afecta directamente como propietaria de la plataforma y gobernante de la comunidad.

4. Conclusiones y recomendaciones finales

A lo largo del trabajo grupal y del presente apartado individual se ha mencionado la creación de valor como verdadero diferencial para el éxito de la propuesta. Furr y Zhu son asertivos al indicar que “...ninguna plataforma puede prosperar salvo que cree valor para las terceras partes” (2016). El valor para Porta Hnos. es más sencillo de definir, y puede ser encontrado en el incremento en ventas, la creación de un nuevo canal, la asociación con nuevos –e impensados jugadores, y el desarrollo de un negocio disruptivo en un mercado relativamente estático como es el sector de consumo masivo. Sin embargo, no se deberá olvidar que el valor como concepto tiene que darse para toda la comunidad de la plataforma, e incluso para quienes queden fuera de ella, de esta forma se podrá mantener a los socios trabajando en conjunto y a quienes aún no lo son buscando la forma de participar. No se debe olvidar que la aplicación móvil debe ser una herramienta fundamental, pero la comunidad y la plataforma en sí serán más grandes que la app: “Con efectos de la red, el valor real creado en la plataforma no es el software. Es el valor creado en interacciones a través del software” (Choudary, 2017).

Resulta curioso comprender la lógica detrás de la propuesta de plataforma, donde “un producto viable y modelo de negocios no garantizará el éxito. Es también importante convertir usuarios de tus productos en usuarios de tu plataforma” (Furr y Zhu, 2016). Para esto, los autores recomiendan tres instancias claves, que son de gran utilidad para redondear la propuesta: Proveer valor, ofrecer consistencia de marca, e incluir a los usuarios en las mejoras, elementos que han sido tratados a lo largo del presente trabajo.

La idea de la propuesta presentada no debe agotarse en éstas instancias. Se ha profundizado el trabajo realizado por el equipo a lo largo del año, pero éste debe ser sólo el punto de partida. Es difícil aventurar cuál puede ser el camino de evolución de la propuesta. Quizás acercarse al trabajo de economía colaborativa –donde pueden unirse trabajos para los productores o puntos de entrega, quizás incluso una función de envíos, donde los mismos usuarios se diversifiquen en una rama más de la plataforma. Sea cual sea el trayecto a recorrer, será necesario atender a las tendencias, tener un equipo capacitado y ganas de crecer. El proceso puede ser frustrante, pero se espera que este trabajo pueda servir como una guía para dar el puntapié inicial y convertir la presente en una exitosa diversificación del modelo de negocios actual de Porta Hnos.

Figuras

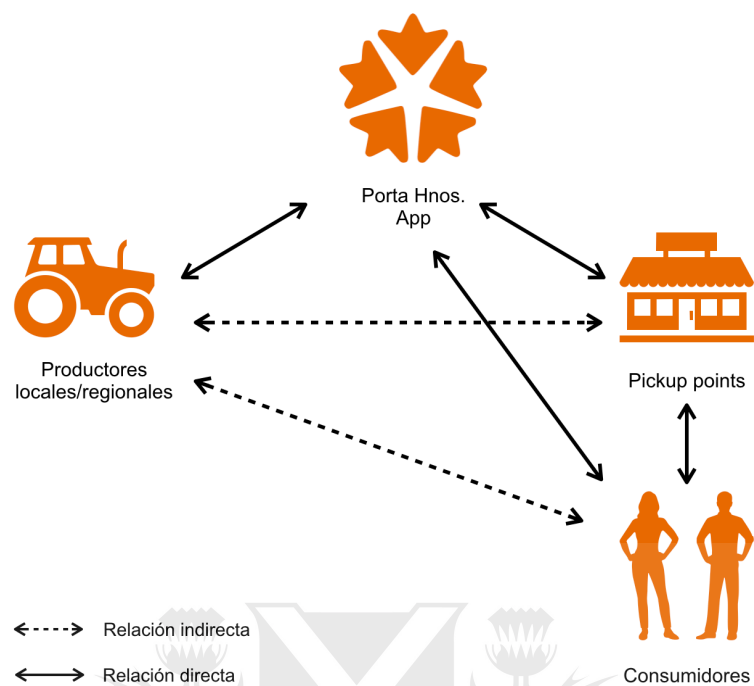


Figura 1.1 Las relaciones entre actores clave de la plataforma puede darse de forma directa o indirecta, dependiendo del tipo de interacción que tengan entre ellos, y si hay un intermediario en la relación o no. (Figura de producción propia)

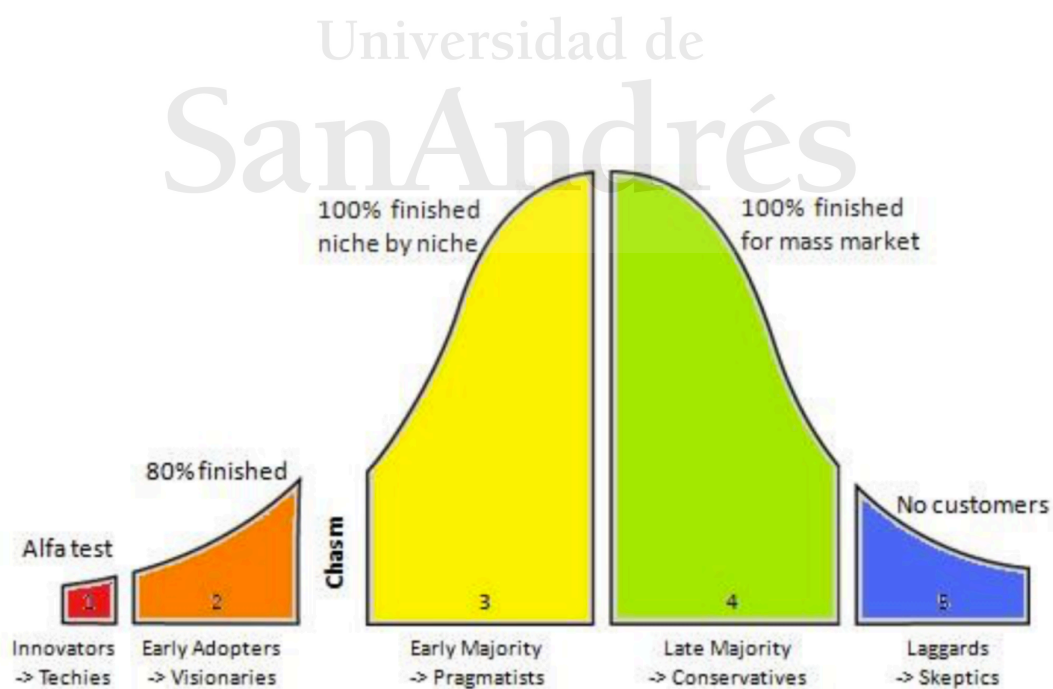


Figura 1.2. Ciclo de vida de adopción de tecnologías (TALC). (Baretto y Mingote 2017)

Bibliografía

- **Altman, E., Hagiú, A.** (2017) *Is There a Platform in Your Product?*, Harvard Business Review, Edición Julio-Agosto. Disponible en <https://hbr.org/2017/07/finding-the-platform-in-your-product>
- **Baretto, A. y Mingote F.** *Ciclo de Vida de Producto* en marco de curso Product Management, UADE, Octubre 2017
- **Bonchek, M. y Libert, B** (2017) You Don't need to Be a Silicon Valley Startup to Have a Network-Based Strategy. Harvard Business Review. 14/07/2017, Disponible en <https://hbr.org/2017/07/you-dont-need-to-be-a-silicon-valley-startup-to-have-a-network-based-strategy>
- **Choudary, S.** (2017) *The core interaction: What platforms and marketplaces can learn from Super Mario Bros.* Pipes to Platforms. Disponible en <http://platformed.info/the-core-interaction-platform/>
- **Evans, David y Schmalensee, Richard** (2016). *Matchmakers. The new economics of multisided platforms.* Boston, 1ra edición. Editorial Harvard Business Review Press.
- **Evans, David y Schmalensee, Richard** (2016). *What platforms do differently than traditional businesses?* Harvard Business Review. 11/05/2016, Disponible en <https://hbr.org/2016/05/what-platforms-do-differently-than-traditional-businesses>
- **Furr, N., Zhu, F.** (2016) *Products to platforms: Making the leap*, Harvard Business Review, Edición Abril. Disponible en <https://hbr.org/2016/04/products-to-platforms-making-the-leap>
- **Nelson, S. y Metaxatos, P.** (2016) *The Internet of Things Needs Design, Not Just Technology.* Harvard Business Review, 29/04/2016. Disponible en <https://hbr.org/2016/04/the-internet-of-things-needs-design-not-just-technology>
- **Parker, G, Van Alstyne, M. y Choudary, S.** (2017) *Platform Revolution. How networked market are transforming the economy and how to make them work for you.* Nueva York, Editorial W. W. Norton & Company.
- **Van Alstyne, M.** (2017) *Platform Strategy for Business.* Boston University X. Disponible en <https://courses.edx.org/>