



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Posgrado**

**Máster en Gestión de Servicios de Tecnología y Telecomunicaciones**

# **LAS PLATAFORMAS Y SU IMPACTO EN LA INDUSTRIA DE MEDIOS**

**Autor: Marcia Villasboa**

**DNI/Pas: 23.473.090**

**Director de Tesis: Alejandro Prince**

**Ciudad de Buenos Aires, 27 de julio de 2018**

*“EL MAYOR PELIGRO EN TIEMPOS DE TURBULENCIA NO ES LA TURBULENCIA,  
SINO ACTUAR CON LA LÓGICA DE AYER”*



Universidad de  
**San Andrés**

## Abstract

El debate en torno a la supervivencia de los Medios es un tema recurrente desde hace casi una década, este sector fue de los primeros en recibir el impacto del tsunami digital, generando nuevas oportunidades y desafíos. La posibilidad de distribuir contenidos por internet en forma inmediata y gratis, las soluciones de publicidad contextual, el surgimiento del mercado de nicho, las posibilidades de la auto publicación y la desintermediación, entre otros factores, desafían a los directivos de estas industrias sin excepción.

La revolución digital potenció el ingreso al mercado de nuevos competidores tecnológicos, que operan con el modelo de plataformas digitales, y que logran ser eficientes en la captación del valor creado y de la atención de la audiencia, apalancados en los efectos de red y en las nuevas formas de consumir contenidos.

El impacto de las plataformas en los Medios se dio en varios sentidos: en la distribución y la entrega de los bienes, en los mecanismos de coordinación, en la creación de valor, en las formas de consumo, en el control de la calidad, e incluso en la estructura misma de la organización de medios.

Algunas empresas de medios pueden optar por un modelo de Plataforma si se cuenta con las externalidades de red, pero también se debe prestar atención al diseño, al contexto y a las capacidades de la propia organización. Otros medios pueden elegir posicionarse como complemento de las plataformas o pueden preferir ser participantes. Lo importante es entender la dinámica de las plataformas y crear productos conectados.

# Índice

Abstract	2
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
1.1 El tema	5
1.2 El problema	6
1.3 Las preguntas de análisis	8
1.4 Los objetivos	8
1.5 La hipótesis de trabajo	8
1.6 La metodología	9
<b>2. LA DIGITALIZACIÓN Y LOS MEDIOS</b>	<b>9</b>
2.1 La economía de los Bits	10
El origen de la gratuidad	11
2.2 El Long Tail	14
De un mundo de la escasez a uno de la abundancia	15
2.3 Versionar es la forma más inteligente de vender información	17
2.4 La información quiere ser compartida	19
2.5 El paradigma de la densidad digital	20
2.6 Cambios exponenciales e incertidumbre en los medios	21
2.7 ¿Qué es hoy un medio?	24
2.8 La Convergencia	26
El paradigma de la Convergencia	26
Las tres olas de la Convergencia	28
2.9 El nuevo protagonismo de los consumidores	31
2.10 La era de los Makers	32
2.11 Las cifras sobre el consumo digital en Argentina	34
<b>3. LAS PLATAFORMAS</b>	<b>37</b>
3.1 Una lógica distinta	37
3.3 Los Mercados bilaterales	38
3.4 Plataformas de múltiples lados	40
3.2 Las empresas Plataforma	41
3.5 La revolución de las Plataformas potenciadas con tecnología digital	45
Los efectos de red. El poder de las Plataformas	46
La fortaleza de los Efectos de Red	48
Arquitectura de las Plataformas	48
3.6 La triple revolución: máquinas, plataformas y masas	50
El poder de las máquinas	51
El surgimiento de las Plataformas	52
El conocimiento de las masas	54
<b>4. EL IMPACTO DE LAS PLATAFORMAS</b>	<b>55</b>

4.1 La disrupción de las Plataformas en la distribución y la entrega	56
4.2 La disrupción de las Plataformas en la infraestructura y mecanismos de coordinación	60
4.3 Impacto de la Plataforma en la creación de valor	61
4.4 Impacto de la Plataforma en las formas de consumo	62
4.5 Impacto de la Plataforma en el control de calidad	63
4.6 Impacto estructural de la disrupción de las Plataformas	65
Separación de la propiedad del valor creado	65
Re intermediación	65
Agregación del mercado	66
<b>5. ¿LOS MEDIOS COMO PLATAFORMA?</b>	67
5.1 El modelo Delta	68
5.2 Estrategia competitiva en la era de las Plataformas	70
<b>6. CONCLUSIONES</b>	73
<b>7. APÉNDICE</b>	77
Figura 1. Uso del dispositivo	78
Figura 2. Actividad en redes sociales, según frecuencia	78
Figura 3. Frecuencia de consumo de video online	78
Figura 4. Tráfico en la web por dispositivo.	79
Figura 5. Tiempo de uso para los Medios	79
Figura 6. Uso del teléfono para la gestión de actividades diarias.	80
Figura 7. Índice de conectividad móvil	81
Figura 8. Cómo los usuarios de internet ven TV	81
Figura 9. La digitalización en Argentina	82
Tabla 10. Porcentaje de uso actividades móviles	82
Figura 11. Un caso de Plataforma Multilateral (Raúl Katz)	83
Figura 12. Un caso de Plataforma Multilateral (Raúl Katz)	83
Figura 13. Evolución histórica de la circulación del diario en Estados Unidos.	84
Figura 14. Evolución histórica de las fuentes de ingreso de los diarios en Estados Unidos	84
Figura 15. El modelo Delta y las opciones de posicionamiento estratégico.	84
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b>	86

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 El tema

El debate en torno a la supervivencia de los medios es un tema recurrente desde hace casi una década, debido a que el tsunami digital impactó primero en los sectores de los medios y el retail. La digitalización, la posibilidad de distribuir contenidos por internet en forma inmediata y a bajo costo, la aparición de nuevos actores tecnológicos, el surgimiento del mercado de nicho, las posibilidades de la auto publicación y la desintermediación, entre otros factores, desafían a los directivos de estas industrias sin excepción.

Al mismo tiempo, esta década es muy atractiva para los medios, por las posibilidades de acceder a una audiencia global, por la inmediatez para comunicar información y por el acceso a herramientas tecnológicas que permiten contar historias como nunca antes.

El problema central de los medios está en cómo recuperar los ingresos perdidos, en cómo captar el valor creado y en últimas, en cómo generar ingresos para garantizar un periodismo de calidad. Profundizar en el modelo de plataformas digitales es una contribución a esta búsqueda.

Las plataformas no son nuevas para los medios. Han existido por años, un diario es una plataforma que conecta a los suscriptores con los anunciantes. Al mismo tiempo, Internet es “la plataforma de las plataformas<sup>1</sup>” aunque su funcionamiento es muy distinto al conocido por la industria de Medios y Entretenimiento.

La revolución digital potenció el ingreso al mercado de nuevos competidores tecnológicos, que operan con el modelo de plataformas digitales, y que fueron más eficientes para captar el

---

<sup>1</sup> McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. WW Norton & Company.

valor creado y la atención de la audiencia, apalancados en los efectos de red y en las nuevas formas de consumir contenidos. Este es el tema central de la presente investigación.

## 1.2 El problema

Numerosos autores, investigadores y periodistas han descrito los desafíos, las oportunidades y las amenazas que enfrentan los medios con el surgimiento de lo digital. Se destacan la aparición y combinación de dos fenómenos poderosos y disruptivos: por un lado, la economía de lo gratis, perfecto e instantáneo, en donde los productos digitales, que son creados con bits, pueden ser copiados de forma gratis y perfecta. Por el otro, la posibilidad de distribuir de forma instantánea desde “uno a muchos”, o desde “muchos a muchos”.

Estos “muchos”, los consumidores, se han convertido en prosumidores, han empezado a producir y compartir su propia música mediante servicios para intercambiar archivos, sus videos en YouTube, su conocimiento en Wikipedia, sus propias noticias en redes sociales e incluso sus propios libros electrónicos gratuitos en Internet. La posibilidad de copiar originales a un clic llevó el sector discográfico al borde del desastre, sacudió a las industrias del cine y la televisión, provocó el cierre de periódicos y revistas y paralizó el mercado editorial<sup>2</sup>.

El presente de la industria está definido por una multiplicidad de actores que utilizan tecnologías competitivas y generan cambios rápidos y radicales en el modo de producir, distribuir y consumir información y entretenimiento. En el caso de la industria audiovisual, la multiplicidad de la oferta se traduce en una caída del visionado y de la inversión publicitaria de la televisión a favor de otras plataformas –internet, móviles, etc.- que exigen una revisión de la cadena de valor del sector- apoyada principalmente en la gestión de contenidos para tv abierta, de cable o satelital - y pensar en nuevos modelos de contenido, distribución, ingresos y marketing<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Jeremy Rifkin (2014). El Internet de las cosas y la sociedad colaborativa, Procomún colaborativo. Visto en:

[https://elpais.com/cultura/2014/09/05/actualidad/1409938985\\_426506.html](https://elpais.com/cultura/2014/09/05/actualidad/1409938985_426506.html)

<sup>3</sup> Pis Diez, Ethel (2017) Telefe: Contenidos, Mística y Gestión. Universidad Austral

La industria de medios se encuentra en la necesidad de reformular su modelo de negocios y de explorar el nuevo potencial de las plataformas, siendo las Plataformas digitales una alternativa a los medios impresos y fundamentalmente, siendo las soluciones de publicidad propuestas por las plataformas, que conectan a los consumidores con los anunciantes, los que atentaron contra la fuente principal de ingresos de la industria<sup>4</sup>.

El libro *Machine, Platform, Crowd* está lleno de ejemplos de industrias y compañías de mucho éxito, que en Estados Unidos que no pudieron anticiparse y adaptarse a la digitalización de la economía. En relación a los anuncios impresos en periódicos, a modo de ejemplo, los ingresos cayeron de \$45 mil millones en 2000 a \$ 16,4 mil millones en 2014 (EUA). Al mismo tiempo, si bien la publicidad digital sí creció en este tiempo, solo trajo \$3.5 mil millones. Esta caída en los ingresos ha resultado en una disminución de los empleados de la sala de redacción de más de 56,000 en 2000 a menos de 33,000 en 2014<sup>5</sup>.

Los ingresos de la música grabada, también en Estados Unidos, disminuyeron de \$ 27 mil millones en 1999 a \$ 15 mil millones en 2014. Con este descenso en los ingresos vinieron la consolidación y concentración. En 2002, habían cinco grandes sellos discográficos. Hoy hay solo 3 (Universal, Sony y Warner), y juntos distribuyen el 85% de la música distribuida en los EE. UU.<sup>6</sup>.

En Argentina, Roberto Pumar, CEO de Leader Entertainment, coincide con esta visión: “Nuestra industria se vio muy afectada rápidamente. En poco tiempo la gente que consumía fonogramas y video gramas en forma física (CD-DVD-bar) comenzó a bajar los contenidos en sus ordenadores, desde sus hogares, con la rapidez que la banda ancha les permitía aún sabiendo que violaban una propiedad intelectual. Este cambio repentino y acelerado logró quebrar a multinacionales como por ej. EMI-Odeón, propietaria de más de 10 millones de fonogramas de todo el mundo y artistas increíbles de la talla de The Beatles, Queen, The Rolling Stones, Pink Floyd o Carlos Gardel, por citar sólo alguno de ellos. Con la llegada y

---

<sup>4</sup> Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*.

<sup>5</sup> Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*.

<sup>6</sup> *Machine, Platform, Crowd: Harnessing our digital future*, Erik Brynjolfsson, Andrew McAfee y Jeff Cummings

proliferación de YouTube en el consumo de videos musicales en la red, nuestra industria se transformó definitivamente de “auditiva” en “audiovisual<sup>7</sup>”.

### 1.3 Las preguntas de análisis

Las preguntas guía están referidas a las plataformas digitales y al impacto en los Medios.

- ¿Qué características tienen las plataformas en la actualidad?
- ¿Cómo operan las plataformas y cómo impactan en la industria de Medios?
- ¿Es recomendable que las empresas de Medios opten por la estrategia de plataformas?

### 1.4 Los objetivos

En la presente investigación se explorará el modelo de Plataformas, sus características y dinámica particular. Además, se observarán casos de distintos sectores que ayuden a identificar el impacto de las plataformas en los medios.

Se buscará identificar de qué forma cambian los medios ante la aparición de internet y la irrupción de las Plataformas digitales. Por último, se reflexionará sobre cómo posicionar a la empresa de medios en el nuevo entorno de medios.

### 1.5 La hipótesis de trabajo

La hipótesis del presente trabajo de investigación es que, el auge de las plataformas tecnológicas, impactan en la Industria de Medios transformándolos en forma directa e irreversible. Al mismo tiempo, el modelo de plataformas digitales representa una estrategia recomendable para la industria de medios que busca crear y captar valor en la economía digital.

---

<sup>7</sup>Roberto Pumar (2017). Visto en: <http://revistaalumni.iae.edu.ar/entramos-en-una-era-de-cambios-continuos-vertiginosos-donde-nadie-es-rey/>

## 1.6 La metodología

Para el presente análisis, se realizó una tarea de investigación y lectura especializada en la temática, tomando como base la bibliografía propuesta por la Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y de las Telecomunicaciones de la Universidad de San Andrés. En particular, la base de la investigación surgió de los aportes de la profesora e investigadora del CONICET María Fernanda Vicens, quién introdujo el tema de los Mercados Bilaterales y del profesor Raúl Katz con el enfocó en los efectos de red y la competencia en sectores de Alta Tecnología.

El método para la presente investigación es del tipo cualitativo. La investigación es descriptiva, exploratoria, y se incluyen estudios de caso. En este sentido, la investigación se nutrió de las entrevistas, casos de aula, e investigaciones en las que participé como coordinadora del Centro de Investigación de Medios y Entretenimiento del IAE Business School.

En relación a los instrumentos utilizados en la presente investigación, se incluyen el uso de un tablero, la triangulación, el análisis de los textos, las entrevistas a expertos, con fuentes primarias y secundarias. La selección de los casos para entrevistar se realizó en base a una muestra de conveniencia y estuvo influenciada por el acceso a personas relevantes y el interés de esas empresas en participar de la investigación.

## 2. LA DIGITALIZACIÓN Y LOS MEDIOS

En esta sección se presentan los principales conceptos y tendencias para entender el cambio de paradigma en la industria de medios.

### 2.1 La economía de los Bits

En 1998, Carl Shapiro y Hal Varian<sup>8</sup> definieron al fenómeno de la digitalización como “codificar información como un flujo de bits”. La digitalización es, para estos autores, el trabajo de convertir todo tipo de información y medios – texto, sonido, fotos, videos, datos de instrumentos y sensores- en unos y ceros, que son la lengua madre de las computadoras<sup>9</sup>”.

Con la revolución tecnológica, se aumenta la productividad de forma extrema y se reduce el coste marginal de producir y distribuir bienes y servicios casi a cero, consiguiendo, en el caso de la información, que deje de estar sometida a las fuerzas del mercado y fuera abundante y casi gratuita<sup>10</sup>.

¿A qué se refieren los economistas con el coste marginal casi nulo? A la posibilidad de obtener una copia digital, por ejemplo, la de un libro a un clic, siendo esta versión digital exactamente idéntica a la original. Copiar bits es barato, rápido y fácil de hacer en tanto que el costo de crear la primera copia de un libro o una película puede ser alto. A este fenómeno se hace referencia cuando los economistas se refieren al costo de reproducción marginal cero.

Si bien pagamos la conexión a internet, no pagamos por el bit, pagamos lo mismo sin importar el ancho de banda usado. Por eso, no hay un costo adicional por enviar o recibir un poco más de datos a través de la red. A diferencia de los bienes creados por átomos, los bienes constituidos por bits pueden replicarse perfectamente y enviarse a través del planeta casi en forma instantánea y sin costo.

---

<sup>8</sup> Shapiro, C., Carl, S., & Varian, H. R. (1998). *Information rules: a strategic guide to the network economy*. Harvard Business Press.

<sup>9</sup> BRYNJOLFSSON, E., & McAFEE, A. (2016). La segunda era de las máquinas. *Trabajo, progreso y prosperidad en una época de brillantes tecnologías*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

<sup>10</sup> Jeremy Rifkin (2014), El Internet de las cosas y la sociedad colaborativa, Procomún colaborativo. Visto en: [https://elpais.com/cultura/2014/09/05/actualidad/1409938985\\_426506.html](https://elpais.com/cultura/2014/09/05/actualidad/1409938985_426506.html)

El concepto de la economía de lo gratis o de la gratuidad fue desarrollado por Chris Anderson (2009) en el libro “Free<sup>11</sup>” en donde explica el fenómeno de la masificación del uso de Internet, que inevitablemente conduce a que los costos de producción y distribución de muchos servicios y productos intangibles tiendan a cero.

## El origen de la gratuidad

En la teoría económica tradicional, se establece que, en un mercado con competencia perfecta, y una vez cubiertos los costos fijos, el precio de un producto o servicio tiende a coincidir, con el costo marginal, es decir, con el costo de producir la unidad adicional que se está vendiendo.

En contraposición a esta visión, Anderson hace referencia a la “economía de los bits”, en donde los bienes y servicios digitales presentan un coste marginal despreciable, prácticamente cero. Así, por ejemplo, hacer una nueva copia de una canción en formato digital presenta un costo nulo o, al menos, despreciable.

Aunque los modelos de negocio basados en la gratuidad se aplican también en la “economía de los átomos” (economía tradicional), el auge de los modelos basados en la gratuidad se debe en gran parte a la explosión de la economía digital en la que la producción marginal está casi libre de costos y en donde Internet elimina también, para los bienes digitales, una gran parte de los costos de distribución y promoción.

Con todo, es evidente que las empresas siguen produciendo bienes y servicios con el ánimo de obtener unos ingresos y unos beneficios. Por tanto, un modelo de negocio no puede basarse únicamente en productos y servicios gratuitos. En términos de Anderson: “Lo Gratis puede ser el mejor precio, pero no puede ser el único”

¿Cómo ganar dinero, con base en productos y servicios gratuitos?

---

<sup>11</sup> Anderson, C. (2009). *Free: The future of a radical price*. Random House.

Anderson define cuatro modelos de negocio basados en la gratuidad: subsidios cruzados directos, el mercado trilateral, el "freemium" y los mercados no monetarios<sup>12</sup>.

- **Subsidios cruzados directos.** En este modelo, la empresa, el fabricante, ofrece un producto o servicio gratuito con el que atrae al consumidor para que compre otro producto o servicio que sí es pago. Este modelo de negocio se aplica frecuentemente también en la economía tradicional. Un ejemplo de aplicación de este modelo de negocio sería el caso de las impresoras que se ofrecen a un precio muy bajo dado que el retorno se obtiene realmente a través de los repuestos (tóner) a los que se aplica un alto margen.
- **El mercado trilateral.** En el mercado trilateral intervienen tres actores: el fabricante, el consumidor y el anunciante. En este caso, el fabricante ofrece productos y servicios gratuitos a los consumidores. Con esto atrae una audiencia masiva, que es de interés para los anunciantes. El fabricante cobra a los anunciantes por dirigirse a la audiencia que ha generado con sus servicios gratuitos. Los anunciantes obtienen su ganancia a partir de los productos pagos que ofrecen a los consumidores. Así funciona, por ejemplo, la publicidad tradicional en radio y televisión, los periódicos gratuitos, las redes sociales y otros grandes sitios de Internet.
- **Freemium.** En el caso del modelo de negocio Freemium, el fabricante dispone de dos variedades del producto o servicio. Una de las versiones, la básica, es gratuita, pero presenta limitaciones en cuanto a sus capacidades, periodo de uso u otra. La versión Premium presenta las capacidades completas y mejoradas y el fabricante cobra por ella. La red social profesional LinkedIn entra en esta categoría, ya que es gratuita en su versión básica pero es paga en su versión Premium. Spotify actúa también según este modelo: ofrece música gratuita hasta un cierto número de horas mensuales, pero si se quiere disfrutar de música de forma indefinida o de capacidades adicionales, ya debe usarse un servicio de pago. Otro ejemplo es el de las licencias de software temporales en el que se accede a una versión del software durante un tiempo limitado, pero que se debe pagar la licencia si se desea acceder al software por un plazo mayor.

---

<sup>12</sup> Anderson, C., de Castro, J. F., & Barreneachea, M. B. (2009). *Gratis: el futuro de un precio radical*. Tendencias Editores. Notas extraídas del resumen de Mundo Azul, visto en: [http://mundoazul.ignaciogavilan.com/?pag=/microteorias/mba\\_mt\\_modelos\\_negocio\\_gratuidad.htm](http://mundoazul.ignaciogavilan.com/?pag=/microteorias/mba_mt_modelos_negocio_gratuidad.htm)

- **Mercados no monetarios.** Finalmente, Anderson se refiere al modelo basado en el retorno a obtener a partir de intangibles generados con los productos gratuitos. En este modelo, el fabricante ofrece a los consumidores productos y servicios gratuitos y lo que el fabricante obtiene no es un retorno monetario directo sino una reputación y una atención que luego puede, por vía indirecta, convertir en ingresos. Un ejemplo es el de los consultores y oradores, que ofrecen de forma gratuita artículos e incluso libros en la web, puesto que sus ingresos provienen de conferencias y consultorías que se les contratan precisamente por su reputación de expertos (que se ganan o apoyan con esos materiales gratuitos). Otro ejemplo de modelo no monetario es aquel de las bandas de música que ofrecen su música en forma gratuita para ganar popularidad ya los ingresos provienen de los conciertos en vivo y de la venta del merchandising.

Para Anderson, la banda ancha es el nuevo medio de difusión libre, y, según el autor, la restricción de acceso a los contenidos, característico de las versiones Premium, parece estar desapareciendo. Esta evolución forma parte de una devaluación de los contenidos mucho mayor, impulsada no únicamente por una cuestión de gusto generacional sino por tendencias tecnológicas.

Las seis razones descritas por Anderson para la emigración hacia lo Gratis son:

- Oferta y demanda. La oferta de contenidos se ha multiplicado por un millón, pero la demanda no: todavía tenemos únicamente dos ojos, dos oídos y 24 horas en el día.
- Pérdida de forma física. No podemos evitarlo: damos más importancia a los átomos que a los bits. En cuanto los contenidos pasaron de discos en cajas a archivos que circulaban por los cables, se volvieron intangibles, incluso abstractos.
- Facilidad de acceso. Muchas veces es más fácil bajarse un contenido que encontrarlo y comprarlo en una tienda.
- Cambio hacia un contenido respaldado por la publicidad. Si los contenidos son gratis en la web, ¿no deberían serlo también en todos los demás sitios?

- La industria informática desea que los contenidos sean gratuitos. Apple no gana sus millones vendiendo archivos de música, lo hace vendiendo iPods. Los contenidos gratuitos revalorizan los dispositivos reproductores.
- Generación de lo Gratis. La generación que creció con la banda ancha tiene en cierto modo la economía digital conectada a su ADN. No importa si han oído alguna vez el concepto de “coste marginal cercano a cero”, lo entienden intuitivamente. Por eso no son ni hostiles ni indiferentes al copyright. Sencillamente, lo consideran impropio.
- Economía de la abundancia. Por último, el autor sostiene que en una revista impresa se opera bajo las normas de la escasez, dado que cada página es cara y se dispone de un número limitado de hojas. Las páginas de la revista impresa no sólo son caras, sino también inalterables. Sin embargo, las páginas online son infinitas e infinitamente cambiantes. A esto se refiere con la economía de la abundancia. El costo de una mala historia en la web es que no será leída, las historias compiten por la atención, ganando o perdiendo según el interés de la audiencia. Con una limitación: pese a que disponemos de páginas ilimitadas en Internet, todavía hay una reputación que mantener y una marca que preservar.

Universidad de  
San Andrés

## 2.2 El Long Tail

Según la teoría del Long Tail<sup>13</sup> o de la Larga Cola, Internet marca el fin de una era de éxitos en masa y el inicio de los nichos especializados<sup>14</sup>. La Larga Cola es la tendencia por la cual, gracias a la tecnología, el mercado de masas se convierte en un mercado de nichos: por primera vez en la sociedad de consumo, la venta de pequeñas cantidades es rentable. Hoy, no sólo está al alcance de cualquiera editar un libro o grabar un disco. Gracias a Internet,

---

<sup>13</sup> Anderson, C. (2008). Long tail, the, revised and updated edition: Why the future of business is selling less of more. *Hyperion*.

<sup>14</sup> La Teoría de la larga cola (2006). Visto en:  
[https://elpais.com/tecnologia/2006/02/28/actualidad/1141118880\\_850215.html](https://elpais.com/tecnologia/2006/02/28/actualidad/1141118880_850215.html)

también podemos distribuirlo, aunque sea a un mínimo público. Y la suma de todas esas pequeñas ventas no sólo iguala sino que a veces supera a la de los grandes éxitos.

En términos de Anderson: "la teoría Long Tail sostiene que nuestra cultura y economía está pasando de estar concentrada en un número pequeño de 'éxitos' (productos y mercados de amplia aceptación) en la cima de la curva de demanda, a dedicarse a una enorme cantidad de nichos especializados en la cola". "Al disminuir los costos de producción y distribución, especialmente online, ahora hay menos necesidad de apelar a productos y consumidores en contenedores de talla única. En una era sin las limitaciones del espacio físico de las estanterías y otros cuellos de botella de la distribución, los productos y servicios con un target muy definido pueden ser tan económicamente atractivos como los de consumo popular".

Anderson predice que la economía del entretenimiento digital va a ser radicalmente diferente a los mercados de masa tradicionales. "Si la industria del entretenimiento estuvo basada en las listas de éxitos, el futuro incluirá también aquellas producciones que según los cánones actuales se consideran fracasos en ventas<sup>15</sup>

"Cuando nos referimos al gusto popular, en realidad es el fruto de un pobre proceso de intentar cuadrar la oferta y la demanda, es en realidad la respuesta del mercado a una distribución ineficiente. Cuando impera la tiranía del espacio físico, una audiencia demasiado repartida es lo mismo que no tener ninguna".

## De un mundo de la escasez a uno de la abundancia

Las economías basadas en los "hits" es el resultado de un entorno en el cual no hay recursos suficientes para llevar todos los productos a todos los consumidores. A modo de ejemplo, no hay espacio en las estanterías para todos los CDs, DVDs que se lanzan al mercado. Tampoco hay suficientes cines para proyectar todas las películas que existen ni canales para emitir todos los programas de TV que se producen. Éste es un mundo de recursos limitados, sostiene Anderson. Pero ahora, con la distribución online estamos entrando en un mundo de abundancia.

---

<sup>15</sup>Julio Cesar Alvarez Del C (2012). Visto en: <https://medium.com/@emogenica/the-long-tail-chris-anderson-traducci%C3%B3n-del-original-53a782e1c3c5>

La regla 80–20, también conocida como el principio de Pareto<sup>16</sup>, aplica a esta industria: sólo el 20% de todas las películas de cine se convertirá en un éxito. Lo mismo aplica para los programas de televisión, juegos o libros. Las probabilidades son incluso peores para los CDs, donde menos del 10% son rentables, destaca Anderson.

Con el Long Tail, la nueva regla es que nos tenemos que olvidar del principio de Pareto. Estamos anclados en una mentalidad de los hits, a partir de la cual, si algo no es un éxito, no venderá y no se recuperarán los costos de su producción. Creemos que sólo importan los hits. Sin la necesidad de pagar el costo de tener exhibidos los productos en estanterías, sin costos de fabricación o de distribución, la venta de una canción para audiencias marginales es simplemente una venta más, con casi los mismos márgenes que un hit. Los productos masivos y los productos de nicho tienen que formar parte del catálogo de venta.

Una característica importante del Long Tail, es su tamaño. Si se combinan suficientes títulos marginales se consigue agregar un mercado mayor que el de los hits.

Los negocios digitales se basan en el Long Tail. Al superar las limitaciones geográficas y de escala, Amazon y Google han descubierto nuevos mercados y ampliado los existentes. Este es el potencial del Long Tail.

Las tres nuevas reglas para la nueva economía del entretenimiento<sup>17</sup> son las siguientes:

- Regla 1: Hacer todo accesible. Vale la pena ofrecer casi todos los productos en base a la probabilidad de que encuentre su comprador. Esto es justamente al revés de lo como suele pensar la industria del entretenimiento. Amazon logró que sea tan fácil encontrar y comprar un libro de segunda mano o uno nuevo. Al eliminar el criterio geográfico del negocio de los libros, se potencia un mercado con liquidez a bajo volumen. Combinando estos factores con la caída de los costos de las tecnologías de

---

<sup>16</sup> Principio de Pareto, Pareto estudió la propiedad de la tierra en Italia y lo que descubrió fue que el 20% de los propietarios poseían el 80% de las tierras, mientras que el restante 20% de los terrenos pertenecían al 80% de la población restante. Si bien Pareto determinó esta relación basándose en sus estudios sobre la riqueza, la aplicación del principio a otras áreas fuera de la economía se debe al trabajo de Joseph Juran, quién encontró la relación 80-20 y la aplicó a otros fenómenos. Fuente: Wikipedia.

<sup>17</sup> "The Long Tail" de Chris Anderson aparecido en Wired en el 2004. Traducción de Julio Cesar Alvarez del C. Visto en: <https://medium.com/@emogenica/the-long-tail-chris-anderson-traducci%C3%B3n-del-original-53a782e1c3c5>

impresión bajo demanda, ya no hay motivos para que han libros fuera de la venta o “agotados”.

- Regla 2: Dividir el precio por la mitad y luego reducirlo más. Dado el bajo costo de publicar contenido online -de material que originalmente había sido concebido para ser distribuido offline- el precio también debería serlo. La regla es que hay que poner el precio de acuerdo a los costos digitales y no según los físicos. Ofreciendo un precio justo, facilidad de uso y calidad consistente, se puede competir con lo que es “gratis”.
- Regla 3: Ayudar a encontrar. Utilizar recomendaciones para atraer la demanda hacia el Long Tail. Esta es la diferencia de una estrategia de “push” o “pull” (“empujar” o “atraer”). El negocio basado en el Long Tail puede tratar a los consumidores como individuos, ofreciendo la posibilidad de una personalización masiva.

Anderson destaca el beneficio cultural obtenido al permitir que llegue una mayor diversidad al público, que con internet es liberado de las limitaciones impuestas por la distribución física y la tiranía de los “hits”.

## 2.3 Versionar es la forma más inteligente de vender información

La información gratis abunda en la web porque producir una copia sale igual que miles. En el artículo *Versioning*<sup>18</sup>, sobre la forma inteligente de vender información, Carl Shapiro y Hal R. Varian (2000) se preguntan por qué los consumidores comprarían un producto editorial si pueden encontrar la información gratis en la web. Las preguntas que se hacen los autores son: ¿cómo recuperar la inversión de la producción del producto? y ¿cómo tener ganancias razonables en esos productos?

---

<sup>18</sup> Shapiro, C., & Varian, H. R. (1998). Versioning: the smart way to. *Harvard Business Review*, 107(6), 107.

Los autores sostienen que el posicionamiento del producto en el mercado y las decisiones sobre la estrategia de precios son fundamentales cuando el costo marginal de la producción tiende a cero. La propuesta de Shapiro y Varian consiste en vender información a través del “versionado”, que es crear diferentes versiones del mismo contenido basado en las necesidades del consumidor, en donde el precio se determina en función al valor que los consumidores le otorgan a la información. Las versiones permiten que los clientes se segmenten ellos mismos: la versión de producto que los clientes elijan revela el valor que se le otorga a la información, y el monto de dinero que están dispuestos a pagar.

Realizar distintas versiones del mismo producto no requiere reformular el negocio. Más bien, exige de ciertas habilidades de marketing, como ser la segmentación del mercado, la diferenciación del producto y su posicionamiento.

Las estrategias de versionado están limitadas por la habilidad de marketing para diferenciar y distinguir beneficios de cada versión del producto. El posicionamiento y las estrategias de precios se convierten en lo más importante cuando el costo marginal del producto tiende a cero. Una estrategia eficaz de versionado creativo es la mejor defensa ante la comoditización de la información.

Algunos ejemplos:

- Conveniencia. Restringir la forma en que acceden a los contenidos digitales. Por ejemplo, tiempo de uso, o cantidad de notas gratis.
- Conocimiento. Algunos consumidores van a pagar más por información detallada Premium. Por ejemplo, el acceso a la base de datos de las notas anteriormente publicadas.
- Manipulación. Se puede versionar la información variando la habilidad de los consumidores para almacenar, duplicar, imprimir o manipular la información.
- Comunidad. Algunos consumidores valoran discutir en foros con otros que tienen los intereses similares. Cobrar por distintos niveles de acceso al foro puede identificar los consumidores que más valoran la comunidad.
- Molestias. Algunos consumidores están dispuestos a pagar por no tener publicidad en el sitio.

## 2.4 La información quiere ser compartida

La hipótesis de Joshua Gangs<sup>19</sup> (2012) sobre la idea de que la información quiere ser compartida, difiere de la célebre frase de Stewart Brand: la información quiere ser libre. Lo que la información realmente quiere, lo que la hace más valiosa, útil e inmediata, es ser compartida. Al igual que la noción del tiempo, la importancia de conocer la hora es para ser compartida con otros, no por la hora en sí misma.

Utilizando las herramientas y la lógica de la economía de la información, el autor demuestra cómo aumenta el valor a partir del intercambio de información. Sostiene que los modelos de negocio de las compañías de medios han confiado en la escasez y el control para lograr valor, y este modelo se está derrumbando con las nuevas tecnologías. Cuando un lector compra el diario, no está pagando el mensaje sino el medio. Los consumidores nunca compraron el contenido, y las editoriales nunca lo vendieron. Económicamente, las editoriales están en el negocio de entregar información, la pregunta que deberían hacerse las editoriales es cómo dar valor a los consumidores a partir de la distribución de información gratuita.

Ofrecer información gratuita tampoco significa que será leída. En este sentido, el mecanismo de compartir la información (sharing) tiene como objeto alertar tanto de la existencia como del valor de la información. Uno de los impactos más significativos de la tecnología digital es la de permitir una nueva era del “sharing”, ya que compartir la información es útil porque permite economizar la atención.

Es importante destacar que algunas personas tienen un rol fundamental en filtrar información a los otros (los editores) y en un ambiente de gran cantidad de información, los consumidores tienen que definir las estrategias para asegurar que la información que consumen sea valiosa.

Igualmente importante, Joshua Gangs sostiene que el intercambio puede revivir a las industrias en decadencia, ya que, a partir de las plataformas disponibles, pueden prosperar en este nuevo entorno.

---

<sup>19</sup> Gangs, J. (2012). *Information wants to be shared*. Harvard Business Review Press.

## 2.5 El paradigma de la densidad digital

El paradigma de la Densidad Digital es el modelo propuesto por el Departamento de Sistemas del IESE Business School. La explosión de datos y la digitalización de la información – documentos, noticias, música, fotos y videos – es uno de los fenómenos más importantes de los últimos diez años y la digitalización sigue extendiéndose y acelerándose. A modo de ejemplo, Cisco Systems, el tráfico de internet en todo el mundo aumentó por un factor de doce en solo los cinco años que van de 2006 a 2011, alcanzando los 23,9 exabytes por mes<sup>20</sup>.

La velocidad del cambio es exponencial y el nivel de transformación dependerá del grado de **densidad digital** de cada industria (Javier Zamora, 2017). Este concepto de densidad digital difundido por el Departamento de Sistemas de Información del IESE se define como “el número total de personas, cosas y procesos con conexión persistente a internet en una unidad de actividad social, como una organización, mercado, país o el planeta”. Por ‘persistente’ se entiende que estas conexiones están activadas y facilitan una interacción y transferencia de información sin limitaciones.

Además de incrementar el número de conexiones persistentes, la densidad digital también transforma las interacciones, su riqueza y complejidad. Se pasa de unos intercambios mediáticos sencillos, como compartir fotos y actualizar el estado en las redes sociales, a servicios sofisticados basados en interacciones multitudinarias<sup>21</sup>.

El aumento de **densidad digital** tiene un impacto directo sobre la configuración y la dinámica operativa de ciertos sectores. El paradigma propuesto por el Departamento de Sistemas del IESE Business School incluye efectos fundamentales. Por un lado, redefine la proposición de valor para el cliente: cosas que antes no eran posibles, ahora sí lo son. También se relaciona con la capacidad para monetizar y transformar la propuesta de valor. Ejemplo de esto son Amazon en el sector editorial o Netflix en la Industria del entretenimiento.

---

<sup>20</sup> Cisco, V. N. I. (2014). Forecast Highlights. URL: [http://www.cisco.com/web/solutions/sp/vni/vni\\_forecast\\_highlights/index.html](http://www.cisco.com/web/solutions/sp/vni/vni_forecast_highlights/index.html)

<sup>21</sup> KAGANER, E., ZAMORA, J., & SIEBER, S. (2013). Cinco habilidades del líder digital. Madrid: IESE.

Por otro lado, reduce las barreras de entrada a un sector, ya que gracias a la consumerización<sup>22</sup> de la tecnología se reduce drásticamente la inversión inicial de una nueva empresa o startup. De esta manera, el aumento de la densidad digital favorece la irrupción de nuevos jugadores con modelos de negocio innovadores. Estos pueden alterar significativamente las reglas del juego de un sector e incluso llegar a suponer una amenaza para los actores tradicionales. Es el caso de Uber, que a través de una tecnología ya creada (los teléfonos Inteligentes) conectó a conductores y pasajeros en tiempo real (Zamora, 2017).

Esta densidad digital creció exponencialmente en la última década y los factores de impulso han sido la baja de costos y la expansión de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), sobre todo las relativas a la movilidad y la computación en la nube<sup>23</sup>. La consiguiente explosión de información que puede ser almacenada, buscada, analizada, transmitida y manipulada a un bajo coste (big data) permite dar a los recursos usos hasta ahora inimaginables. En conjunto, estas conexiones, interacciones e información crean una nueva capa digital que permea el mundo físico y lo aumenta (Zamora, 2017).

El porcentaje de datos conectados por unidad de actividad social se utiliza en numerosas ocasiones para generar un nuevo modelo de negocio o medir el potencial que un nuevo mercado puede tener. Cuando la Densidad Digital se intensifica, las líneas definidas como el mundo digital y el físico empiezan a desvanecerse y a crear un ambiente que mezcla ambas y que conocemos comúnmente como Transformación Digital (Zamora, 2017).

---

<sup>22</sup> La consumerización es una tendencia creciente en la cual las nuevas tecnologías de la información surgen primero en el mercado del consumidor y luego se propagan hacia las organizaciones comerciales y gubernamentales. Fuente: Wikipedia.

<sup>23</sup> KAGANER, E., ZAMORA, J., & SIEBER, S. (2013). Cinco habilidades del líder digital. *Madrid: IESE*.

## 2.6 Cambios exponenciales e incertidumbre en los medios

Nick Bostrom<sup>24</sup> (2017), define a la revolución tecnológica como “un cambio radical y relativamente rápido que se produce como consecuencia de la introducción de nueva tecnología”. La velocidad de los cambios en la época se debe a la naturaleza de la revolución tecnológica actual, que tiene su origen en mejoras extremas en la capacidad, velocidad y costo de procesamiento y transmisión de la información, en contraste con otras revoluciones tecnológicas anteriores, centradas en el mundo físico, la producción o el transporte de mercancías.

“El origen de esta revolución tecnológica puede situarse a partir de mediados del pasado siglo, con el desarrollo de los primeros computadores, a los que siguieron los ordenadores personales e internet. Desde entonces, se ha venido cumpliendo la ley de Moore, según la cual la capacidad de almacenamiento y proceso de información se ha ido duplicando más o menos cada dieciocho meses (y su coste se ha reducido a la mitad). Este avance exponencial se consiguió inicialmente por el perfeccionamiento y la reducción del tamaño de los dispositivos y después, de manera creciente, en virtud de la interconexión de un número cada vez mayor de estos”, destaca Felipe González, presidente del BBVA<sup>25</sup>.

Con la misma visión del cambio, Erik Brynjolfsson y Andrew McAfee destacan que la actual revolución tecnológica está dando lugar a la “segunda era de las máquinas”. La primera, a partir del desarrollo de las máquinas de vapor, superó las limitaciones de la capacidad física humana o animal; la segunda, partiendo del desarrollo de la computación, hace posible superar las limitaciones de la capacidad intelectual de las personas, hasta un punto y con unas consecuencias todavía imprevisibles.

A nivel global, el entorno de medios es complejo e incierto (PriceWaterhouse 2018) con una multiplicidad de actores –viejos y nuevos- que utilizan tecnologías competitivas y generan cambios rápidos y radicales en el modo de producir, distribuir y consumir información y entretenimiento.

---

<sup>24</sup>Nick Bostrom (2017). Visto en: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2017/01/BBVA-OpenMind-libro-El-proximo-paso-vida-exponencial1.pdf>

<sup>25</sup> BBVA, Open Mind (2018). Visto en: <https://www.bbvaopenmind.com/autores/francisco-gonzalez/>

Esta visión del contexto de medios se corresponde a la realidad argentina también. Ethel Pis Diez (2017) describe al presente de la industria de medios y entretenimientos como el de la abundancia. El aumento en la oferta de contenidos excede al del consumo. Como consecuencia de esta abundancia en la oferta, las audiencias se fragmentan, se distribuyen entre más canales, más títulos, más plataformas y, al mismo tiempo, se vuelven más exigentes: desarrollan una creciente capacidad para elegir qué, cuándo, dónde y de qué modo acceder a la información o al entretenimiento. Estos cambios en la oferta y la demanda de contenidos fueron acelerados en los últimos 20 años por dos vectores tecnológicos: la digitalización e Internet<sup>26</sup>.

En el caso de la industria audiovisual (Pis Diez, 2017) la multiplicidad de la oferta se traduce en una caída del visionado y de la inversión publicitaria de la televisión a favor de otras plataformas –internet, móviles, etc.- que exigen una revisión de la cadena de valor del sector- apoyada principalmente en la gestión de contenidos para tv abierta, de cable o satelital - y pensar en nuevos modelos de contenido, distribución, ingresos y marketing<sup>27</sup>.

Una investigación realizada por Erik Brynjolfsson y Joo Hee Oh<sup>28</sup> (2012) sobre la declinación de los precios de los bienes comienza con la observación de que, aun cuando la audiencia no paga con dinero, sí está dando algo valioso cada vez que usa internet: la atención.

Es por esto que, al problema de captar la atención de la audiencia, a los medios se le suma el problema de ser reconocido y de no poder cobrar por los productos ofrecidos. Igualmente, casi todas las organizaciones están peleando por afrontar los problemas de ser notado y de cobrar por los productos, desde los Medios hasta las finanzas y la educación, tanto los que producen historias como los que diseñan teléfonos<sup>29</sup>.

---

<sup>26</sup> Perspectives from the Global Entertainment & Media Outlook 2018–2022 Trending now: convergence, connections and trust, PWC.

<sup>27</sup> Pis Diez, Ethel. Caso Telefe: contenidos, mística y gestión. Universidad Austral 2017.

<sup>28</sup> Brynjolfsson, E., & Oh, J. (2012). The attention economy: measuring the value of free digital services on the Internet.

<sup>29</sup> Anand, B. (2016). *The content trap: A strategist's guide to digital change*. Random House Group.

## 2.7 ¿Qué es hoy un medio?

Las organizaciones de medios forman parte de las industrias de copyright, ya que generan, producen y distribuyen contenido con derecho de autor (Van Tassel, 2012). El objetivo principal de una empresa de medios es crear, producir, comercializar y distribuir libros, diarios, revistas, publicidad, música, películas, televisión, programas de radio y software (incluye videojuegos)<sup>30</sup>.

Las principales industrias de copyright se pueden agrupar según los siguientes segmentos:

- Entretenimiento filmado: películas animadas, obras de teatro, alquiler de películas, suscripciones online para ver películas
- Radio
- Canales de TV
- Música grabada
- Distribución de TV: Cable, satelital
- Publicidad en internet
- Video juegos
- Editoriales: de negocios, revistas, diarios, libros

Van Tassel también identifica las características en común de la industria de Medios de hoy:

- Son sensibles a los cambios de tecnología, lo que trae grandes oportunidades de negocio y desafíos.
- Ofrece el potencial de la distribución global y gratuita, o cercana al costo cero de distribución, tanto a nivel local como global.
- De “Push” a “Pull”. Cuando la información se genera desde el centro y se irradia a la periferia, se llama push. Un claro ejemplo es el broadcasting, el emisor decide qué información empujar, cuándo, a qué precio y a quién, y la audiencia tiene la posibilidad de apagar o encender la tv. En cambio, internet tiene un flujo de doble vía, que permite a los usuarios solicitar contenido, “tirar” del contenido. Cuando el usuario solicita el contenido, define cuándo hacerlo y qué recibe.

---

<sup>30</sup> Van Tassel, J. (2012). *Managing Electronic Media: Making, Moving and Marketing Digital Content*. Focal Press.

- Los productos digitales y descargables están reemplazando a los formatos físicos. En 2006, las ventas globales de digital fueron mayores que las ventas físicas<sup>31</sup>.
- El consumo de contenidos es en móviles.
- La distribución es global y la diversidad, local.
- Los segmentos dividen al contenido en dos grandes categorías: información o entretenimiento.
- Son sensibles a las tendencias sociales, económicas y políticas.

El ecosistema de medios de hoy está en rápida evolución, concluye Van Tassel. “Para tener éxito en el futuro que está tomando forma, las empresas deben volver a ver cada aspecto de lo que hacen y cómo lo hacen. Se trata de tener, o tener acceso, a la tecnología correcta y el contenido excelente, que se entrega de manera rentable a un público comprometido que confía en la marca”.

Antonio Caño, director del diario El País<sup>32</sup> de España entre el año 2014 y 2018, subrayó que como director tuvo que liderar no solo un simple cambio sino más bien una metamorfosis: “Nosotros hemos entendido que El País ya no es un periódico. Hasta ahora habíamos intentado adaptar un periódico a las nuevas tecnologías, pero finalmente hemos entendido que ya no somos un periódico sino una marca, una marca que debe ser capaz de elaborar diferentes productos para diferentes plataformas y diferentes audiencias. Hoy somos un centro de producción de contenidos”. Caño precisó que los contenidos creados en El País deben caracterizarse por “la diferenciación, la globalidad y lo multimedia”, manteniendo como base los fundamentos sólidos de la identidad tradicional del diario.

De la misma manera, en el año 2008, el canal de televisión abierta Telefe de Argentina enfrentaba el desafío tecnológico, con la aparición de múltiples pantallas y la creciente preferencia de las audiencias por el video online. Al respecto, uno de los responsables del área Internacional dijo que esto impactó en un cambio de visión a nivel estratégico: “Tenemos un canal, que puede estar o no, mañana podemos no tener la licencia de canal. Somos una productora de contenido y tenemos algo de distribución propia en diferentes plataformas. Por el momento es solo en telefe.com pero estamos analizando otras plataformas

<sup>31</sup> PricewaterhouseCoopers (2007). Global entertainment and media outlook 2007–2011 – Global overview. New York: PwC.

<sup>32</sup> La industria de los medios digitales busca su modelo de desarrollo, 2015. Visto en: [https://elpais.com/internacional/2015/10/23/mexico/1445625932\\_228140.html](https://elpais.com/internacional/2015/10/23/mexico/1445625932_228140.html)

y alternativas de distribución propia y de terceros. (...) Sabemos que el cliente elige primero el contenido y después la plataforma, lo que le importa es acceder al contenido incluso más allá de la calidad. Los chicos ven una película en una pantalla pequeña y, realmente, la calidad no les importa. El contenido sigue siendo rey, pero la distribución también es importante. Si antes la distribución era cerrada, solo para algunos, eso ya cambió y ahora es para todos<sup>33</sup>”.

En este contexto incierto, de cambio tecnológico y con nuevos hábitos de consumo, los medios transitan una Mediamorfosis, o la transformación de un medio de comunicación de una forma a otra, como resultado de la combinación de cambios culturales y la llegada de nuevas tecnologías”.

En la actualidad, hasta los gobiernos se preguntan si Facebook es una empresa de medios. En Estados Unidos, a raíz de la investigación por el caso Cambridge Analytica, el Senador Sullivan le preguntó a Mark Zuckerberg, CEO de Facebook si su compañía era una empresa de tecnología o “el Medio de comunicación más grande del mundo<sup>34</sup>”. Zuckerberg respondió que Facebook es una empresa de tecnología integrada por ingenieros que se dedican a construir productos, aunque al mismo tiempo reconoció ser responsable de lo que se publica en sus plataformas, después de que se supo que la empresa le permitiera a Rusia difundir desinformación en la elección presidencial de Estados Unidos. Esto, en la visión del Senador Sullivan, implica que Facebook tiene un rol de editor. Zuckerberg rechazó la sugerencia de que Facebook sea una editora de contenidos, y presentó a la empresa como una plataforma neutral sin las responsabilidades de una empresa periodística.

## 2.8 La Convergencia

### El paradigma de la Convergencia

---

<sup>33</sup> Fausto García, Ethel Pis Diez (2016) Caso de aula: “Telele: Contenidos locales para mercados globales, IAE Business School.

<sup>34</sup> Darren Davidson (2018) Visto en: <https://www.pressreader.com/australia/the-australian/20180709/282621738474636>

Se entiende a la convergencia como el flujo de contenido a través de múltiples plataformas de medios, la cooperación entre múltiples industrias de medios y la migración del comportamiento de las audiencias de medios quienes irán a cualquier lugar en la búsqueda del tipo de entretenimiento que están buscando<sup>35</sup> (Jenkins 2006). La convergencia representa un cambio cultural debido a que los consumidores son alentados a buscar nueva información y realizar nuevas conexiones entre los contenidos de medios dispersos.

Un ejemplo de la convergencia es el celular. Ya no se fabrican más celulares que tengan la única función de hablar. Nadie los quiere. Y demuestra cuán centrales fueron los móviles en el proceso de la convergencia de los medios (Jenkins 2006).

Las industrias de medios están transitando un cambio de paradigma, y la digitalización estableció las condiciones para la convergencia. En la década del '90 se creía que la revolución digital iba a desplazar la TV y que todos los consumidores iban a tener mayor acceso al contenido que fuera relevante para ellos. Nicholas Negroponte (1996) realizó un contraste entre “medios viejos pasivos” y “nuevos medios interactivos” y predijo el colapso de las cadenas de televisión. Si el paradigma de la revolución digital supone que los nuevos medios reemplazarán a los medios tradicionales, el paradigma de la convergencia asume que los nuevos medios y los tradicionales van a interactuar en formas más complejas (Jenkins 2006).

Ithiel de Sola Pool<sup>36</sup> (1983) se refirió a la convergencia de los medios destacando como era en el pasado: las empresas que publicaban diarios y libros hacían solamente eso, y el vínculo que tenían con otros medios era mínimo. Cada medio tenía su función distintiva y mercado cautivo, y cada uno era regulado bajo regímenes diferentes, dependiendo de si era centralizado o descentralizado, estaba marcado por la escasez o abundancia, dominado por la información o el entretenimiento, y propiedad del gobierno o de los privados.

La historia enseña que los medios tradicionales no mueren, destaca Jenkins. Lo que mueren son las herramientas que utilizamos para acceder a los contenidos. Las tecnologías del delivery se convierten en obsoletas y son reemplazadas; la Media, por el contrario, evoluciona. La música grabada es el medio, los CD, archivos MP3 y los cassettes son la tecnología. La letra impresa no mató a la palabra oral, al igual que el cine no mató al teatro, o la TV a la radio. Cada medio se vio forzado a coexistir con un medio emergente (Jenkins 2006).

---

<sup>35</sup> Jenkins, H. (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide*. NYU press.

<sup>36</sup> Ithiel de Sola, P. O. O. L. (1983). *Technologies of freedom*. Harvard University Press.

La vieja idea de la convergencia era que un dispositivo único iba a reemplazar a todos los dispositivos en uno, con un control remoto universal. La tendencia que se identifica ahora es que los contenidos convergen en tanto los dispositivos divergen. Estos diferentes dispositivos están diseñados para satisfacer las demandas de acceder al contenido dependiendo del contexto. Esto empuja a la existencia de tener dispositivos más específicos que coexisten con la tendencia a tener un “dispositivo genérico”.

La convergencia de los medios es más que un cambio tecnológico. La convergencia altera todas las relaciones entre las tecnologías existentes, industrias, géneros, mercados, audiencias. La convergencia altera la lógica bajo la cual operan las industrias de medios y desde el medio en el que se consumen las noticias y el entretenimiento. Hay que tener en cuenta que la convergencia se refiere al proceso, no es un punto de llegada.

La convergencia involucra cambios en la forma en que los medios se producen y cambios en la forma en que los medios se consumen. Lo importante es entender cómo la convergencia está impactando los medios que consumimos y al mismo tiempo, hay que entender lo que implican estos cambios desde la perspectiva del consumidor.

La convergencia es un proceso impulsado por las corporaciones de arriba hacia abajo y un proceso impulsado por los consumidores de abajo hacia arriba. La convergencia, sostiene Jenkins, también significa un riesgo debido a que la industria teme a la fragmentación o erosión de sus mercados. Cada vez que un televidente mira los contenidos en internet, hay un riesgo a que no vuelvan a encender la Televisión.

## Las tres olas de la Convergencia

Según el informe<sup>37</sup> de la consultora PriceWaterhouse Coopers, la convergencia es una realidad entre las empresas de medios y entretenimiento, de tecnología y las telecomunicaciones. Las fronteras que separaban a estas industrias (y a los sectores dentro de las industrias) se están disolviendo. Las compañías de plataformas se están integrando verticalmente, mientras que los gigantes establecidos se están integrando horizontalmente. Las empresas tecnológicas se están moviendo hacia la creación de contenido. Las distinciones

---

<sup>37</sup> Perspectives from the Global Entertainment & Media Outlook 2018–2022 Trending now: convergence, connections and trust, PWC.

entre lo impreso y lo digital, entre los videojuegos y el deporte, la televisión de pago y over-the top (OTT), los medios sociales y los medios tradicionales se están desdibujando. Aunque todos tenían diferentes puntos de partida, muchas empresas en este ecosistema de entretenimiento convergente ahora apuntan a modelos de negocios que giran en torno a las relaciones directas con el consumidor.

Según este mismo informe de PWC, la primera ola de convergencia (1.0) ocurrió entre 1999 y 2003 y tuvo en su núcleo una serie de compras de empresas que involucran a los negocios de contenidos tradicionales y a los jugadores centrados en la distribución, cuya combinación podría acelerar el crecimiento y captura de valor de plataformas de medios convergentes. A modo de ejemplo, la compañía CBS se fusionó con Viacom. El proveedor de telecomunicaciones Telefónica compró Endemol, una productora de televisión. News Corporation sumó al operador satelital DirecTV, y el portal de Internet AOL se fusionó con el conglomerado de medios Time Warner.

En la Convergencia 2.0, las empresas apuntaron sus esfuerzos a poseer más eslabones de la cadena de valor. CBS compró CNET en 2008 para reforzar su contenido digital. En 2009, Disney adquirió Marvel Entertainment. En 2011, Comcast, principalmente un operador de cable, adquirió NBC Universal.

Estamos transitando, nuevamente según el informe de PWC, la tercera ola de la convergencia. Esta etapa está impulsada por un conjunto de premisas y tendencias fundamentalmente diferentes de los dos anteriores. La economía digital es de mayor magnitud en tamaño y alcance.

Las cinco tendencias de la Convergencia 3.0 son:

- Conectividad ubicua. Las inversiones en tecnología e infraestructura en la red de banda ancha han ampliado la cobertura, la capacidad, el ancho de banda y la conectividad al punto donde los consumidores y sus dispositivos están siempre conectados y siempre encendidos, con diversidad de contenido, experiencias y aplicaciones que pueden ser entregadas directa y digitalmente a los usuarios.

- El consumidor móvil. El dispositivo móvil está convirtiéndose rápidamente en el principal medio de acceso del consumidor al contenido. Esto implica que es imperativo que los creadores de contenido, distribuidores y plataformas desarrollen los medios para alcanzar y monetizar a través de experiencias móviles.
- Creciente Necesidad de nuevas fuentes de ingresos. Muchos sectores del ecosistema de Medios y Entretenimiento están mostrando un crecimiento débil, estancado o incluso disminuyendo. Esto es así tanto para las empresas de periódicos en el Reino Unido, los cines en los EE. UU., las editoriales en Japón o compañías de revistas de todo el mundo. Simultáneamente, las empresas de telecomunicaciones tienen su crecimiento estancado y observan al sector de Medios como un motor de crecimiento para nuevos productos, servicios y experiencias. Al mismo tiempo, las empresas de Medios tienen como prioridad desarrollar nuevas fuentes de ingresos, especialmente en lo digital.
- Captación del valor por parte de las plataformas. Las plataformas sociales han sido los principales beneficiarios del usuario conectado, fueron más efectivas a la hora de monetizar la publicidad, las suscripciones y las transacciones. Los Editores, los creadores de contenidos y los empaquetadores de contenidos no han logrado captar la atención y el gasto de la audiencia. Las plataformas están desempeñando un papel destacado en la creación de contenido. Muchos editores, especialmente en video, están invirtiendo en sus propias plataformas y buscando ser más competitivos en tecnología, en el manejo de los datos y en la entrega digital.
- Personalización. Los consumidores ya no quieren experiencias determinadas por los programadores, editores o anunciantes. Cada vez es más crítico el uso de la tecnología y el análisis de los datos para la toma de decisiones con respecto a contenido, a la distribución y la experiencia del usuario y la monetización.

A modo de ejemplo y en el mercado argentino, se destaca el proyecto transmedia **Aula365 - Los Creadores** producido por A365 Studios para la audiencia infantil. Por narrativa transmedia se refiere a la técnica de contar una sola historia o experiencia narrativa en múltiples plataformas, formatos y medios. Implica el aprovechamiento de los atributos únicos

de varios medios para entregar contenido exclusivamente adaptado a cada medio que admite contenido relacionado<sup>38</sup> (Jalife, Pis Diez, 2017).

Este proyecto multiplataforma denominado Competir<sup>39</sup> cuenta con una web y una red social de aprendizaje, Aula365, un juego massive multiplayer online (MMO) llamado Creápolis, una revista educativa, una película, un comic book, un álbum de canciones, un libro de experimentos, atracciones en parques temáticos, y contenidos generados exclusivamente para redes sociales como Facebook y Youtube. (Jalife, Pis Diez, 2017)

La iniciativa Competir contó con el apoyo de Telefónica Argentina, empresa de telecomunicaciones que proveedora de telefonía fija y móvil, como acceso a internet a través de la tecnología de banda ancha ADSL (Speedy). El acuerdo involucró tanto licencia de contenidos como financiación de parte del proyecto. El apoyo de la empresa “estuvo motivado por la voluntad de agregar valor a la propuesta de servicios de banda ancha. En un entorno de madurez del mercado y de fuerte competencia entre varios operadores, la empresa considera que la oferta de contenidos exclusivos para sus clientes es un modo de diferenciarse y de fidelizar a su público”<sup>40</sup>

## 2.9 El nuevo protagonismo de los consumidores

Lo que tradicionalmente era un “espectador”, hoy es más un “coproductor” o prosumer, destaca Fausto García en el libro “Innovación y Experiencia de Servicios”<sup>41</sup>. Quien buscaba consumir contenidos hoy pretende otro protagonismo; ya no quiere ser más un elemento pasivo, sino formar parte de la experiencia de consumo eligiendo y tomando decisiones: creando. Esa actitud que antes estaba reservada a la órbita de los consumidores de videojuegos, hoy se reclama casi como prerrogativa, y la tecnología abre nuevas posibilidades para hacer de ese reclamo una realidad (García, 2017).

---

<sup>38</sup> Jalife, Pis Diez “Content-creation Competences in a Multiplatform Enviroment. The Development of Transmedia Projects in the Media Industry”.

<sup>39</sup> Visto en: <http://competir.com/>

<sup>40</sup> Jalife, Pis Diez “Content-creation Competences in a Multiplatform Enviroment. The Development of Transmedia Projects in the Media Industry”.

<sup>41</sup> García, Fausto. Innovación y Experiencia en Servicios, IAE Business School.

Esta percepción también es compartida por los medios locales. En el caso de aula “Telefe, contenidos locales para mercados globales<sup>42</sup>”, se hace referencia a la evolución de Telefe (Televisión Federal) desde un canal de TV local, con un modelo tradicional de un único generador de contenido para muchos receptores a transformarse en una plataforma de contenidos globales, con una dinámica de muchos emisores generando información para muchos receptores.

Jeremy Rifkin<sup>43</sup> se refiere a esta tendencia, al destacar que millones de consumidores se han convertido en “prosumidores”, produciendo y compartiendo música, sus videos en YouTube, su conocimiento en Wikipedia, sus noticias privadas en redes sociales e incluso sus propios libros electrónicos gratuitos en Internet.

Según la consultora de tráfico en internet Alexa<sup>44</sup> las redes sociales están ganando tiempo de permanencia a otros medios y plataformas, en donde seis de los diez sitios de contenido más populares en todo el planeta son principalmente generados por usuarios<sup>45</sup>.

## 2.10 La era de los Makers

“El siglo XX fue el más cómodo de la historia de la humanidad. Objetos que hace cien años significaban un gasto importante se universalizaron con la producción en masa. Pero a cambio, el hombre moderno perdió originalidad con la economía de escala”, destacó Chris Anderson (2012) en “Makers: The New Industrial Revolution<sup>46</sup>”.

Internet liberó a los bits que son creados a bajo precio y viajan gratis. La liviana economía de los bits modificó, desde la cultura hasta la economía. Esta es la principal característica del siglo XXI. Los bits cambiaron al mundo, aunque limitadamente, ya que el mundo de los átomos sigue siendo el mundo real. Se pasó del consumo masivo al Long Tail de los micro mercados. Internet revolución la distribución, pero no la producción.

---

<sup>42</sup> García Fausto, Pis Diez, Ethel (2016) Telefe: contenidos locales para mercados globales. Caso de aula CIMEL, IAE Business School

<sup>43</sup> Rifkin, J. (2014). *La sociedad de coste marginal cero: el internet de las cosas, el procomún colaborativo y el eclipse del capitalismo*. Grupo Planeta (GBS).

<sup>44</sup> Visto en: <https://www.alexa.com/>

<sup>45</sup> Top sites, Alexa. The web information companies, 2012

<sup>46</sup> Chris, A. (2012). *Makers: the new industrial revolution*. New York: Crown Business.

Anderson destaca que la verdadera revolución industrial sucede cuando se democratiza la producción. El “Maker Movement” es el movimiento de creadores que está industrializando el espíritu emprendedor DIY (Do It Yourself), ingrediente fundamental para la tercera revolución industrial. La restricción de la producción se terminó debido a una conjunción de factores tecnológicos, entre los que se destacan las impresoras 3D, que hicieron posible y económicamente viable las pequeñas producciones industriales boutique.

Anderson también se refiere a la transición del consumo masivo a la personalización de masas. “Es así como la nueva revolución industrial brindará miles de millones de pequeñas oportunidades emprendedoras que deberán ser descubierta y explotadas por personas inteligentes y creativas, en donde la gran transformación no es tanto en la forma en que las cosas se hacen, sino más bien en quién las hace. Una vez que las cosas pueden realizarse por computadoras, pueden ser realizadas por cualquiera. Y esto es exactamente lo que se está viendo en las manufacturas. La generación de los nativos digitales está buscando una vida más allá de las pantallas. Hacer algo que comience virtualmente pero que rápidamente se convierta en algo tangible y usable en el mundo real brinda una satisfacción que los pixeles no brindan. La búsqueda que da sentido a la existencia es hacer cosas reales”.

La transformación sucede cuando la industria se democratiza, se bajan las barreras de entrada y la multitud accede a las herramientas de producción. Anderson define a la tercera revolución industrial como una combinación de manufactura digital con manufactura personal, que no es más que la industrialización del Maker Movement.

Anderson destaca que la economía de los bits es grande, pero que el comercio de la información tiene una porción chica del mercado si se lo compara con la economía de las manufacturas. Las masas controlan ahora los medios de producción. Y la variabilidad, que es un obstáculo en el ambiente mecanicista tradicional puede convertirse en un beneficio en el ambiente digital. En estos tiempos, es el software el que impulsa el proceso de diseño del movimiento de creadores.

## 2.11 Las cifras sobre el consumo digital en Argentina

Hootsuite y We Are Social<sup>47</sup> publicaron un informe sobre el uso de Internet, las redes sociales, los dispositivos móviles y el comercio electrónico en todo el mundo. El número de usuarios de Internet en el mundo es de 4 mil millones. Entre ellos, hay 365 millones de usuarios de redes sociales y 218 millones de usuarios móviles únicos. Teniendo en cuenta que un usuario promedio de Internet hace uso de los recursos de Internet durante 6 horas al día, la conectividad está disponible en casi todos los aspectos de su vida: chatear con amigos, jugar juegos en línea, buscar productos, seguir la salud y muchas otras actividades.

Este informe expone las tendencias de las regiones y países en cuanto a nivel de conectividad, hábitos de consumo de contenidos y dispositivos elegidos en Argentina. Sintéticamente, se puede decir que:

- En relación al uso de dispositivo de la población adulta, el 73% utiliza un teléfono smart, el 48% una computadora de escritorio, el 15% una tablet, el 91% la TV y solo el 1% un ereader (Ver apéndice, Tabla 1).
- Las plataformas de redes sociales más activas en Argentina son: 68% Youtube, 67% Facebook e 42% Instagram (Ver apéndice, Tabla 2)
- Sobre la frecuencia en el consumo de videos online, el 57% dijo ver videos online diariamente (Ver apéndice, Tabla 3).
- El tráfico en la web, por dispositivo, es el siguiente: el 57% navega desde una laptop. Y el 42% desde el celular. El 0,11% lo hace desde la consola de videojuegos, aunque es de destacar que el crecimiento respecto del año anterior es de un 175%. (Ver apéndice, Tabla 4)
- En relación al promedio diario de consumo de internet, desde cualquier dispositivo, es de 8 horas y 12 minutos, 3 horas usando redes sociales, 3.14 viendo tv (streaming,

---

<sup>47</sup> Hootsuite, We Are Social, *Digital in 2018. Essential insights into Internet, social media, mobile, and e-commerce use around the world.*

broadcast, on demand) y 1.04 horas escuchando música por streaming (Ver apéndice, Tabla 5).

- El uso del smartphone en la gestión de las actividades diarias. El 54% utiliza la función reloj, el 27% como agenda, el 36% para consultar el pronóstico, el 2% por temas de salud, el 157% para sacar fotos y videos, el 30% para ver las noticias, el 9% para leer libros electrónicos y el 12% la función de listas y tareas. (Ver apéndice, Tabla 6)
- El índice de conectividad móvil<sup>48</sup> es de 67.62 a nivel país, 60.22 en infraestructura, 52.85 en relación a precio del producto y servicio, 84.33 en cuanto a aceptación y adopción y 77.88 en cuanto a relevancia de contenido y servicios. El valor máximo es de 100. (Ver apéndice, Tabla 7)
- Sobre la consulta a los usuarios de internet sobre cómo miran televisión, el 94% dijo verla desde un televisor (Ver apéndice, Tabla 8)
- La foto de la digitalización de Argentina: la penetración de internet en la población argentina es del 78% y el 76% es un participante activo de las redes sociales. (Ver apéndice, Tabla 9)
- En relación a las actividades móviles de Argentina, el 67% de la población reconoce mirar videos en el celular y el 46% lo utiliza para juegos móviles y el 60% lo utiliza para consultar Mapas (Ver apéndice, Tabla 10).

El estudio “Internet y Consumo Audiovisual – 2018” realizado por Carrier y Asociados identifica una correlación entre el tipo de contenidos y las plataformas. Si bien todo tipo de contenido puede ser consumido en cualquier plataforma, algunos contenidos se adaptan mejor a determinadas plataformas y por lo tanto son consumidos preferentemente en las mismas.

Carrier reconoce que en Argentina las noticias y la actualidad son vistas en la TV (lineal, gratis o paga), y las películas también son relevantes para la TV tradicional. Destaca que en el

---

<sup>48</sup>GSMA Intelligence (2018). Visto en: [https://www.gsmainelligence.com/session/login/?return\\_url=%2Fmarkets%2F113%2Fdashboard%2F](https://www.gsmainelligence.com/session/login/?return_url=%2Fmarkets%2F113%2Fdashboard%2F)

caso de los hombres, también juega fuerte el deporte en vivo (53%) en comparación con las mujeres (32%). Por el contrario, este informe concluye que las series y novelas argentinas, son más vistas proporcionalmente online que en la TV tradicional. Al no ser un contenido de actualidad, este formato decididamente se adapta más al modelo bajo demanda.

Al igual que en el resto del mundo, las series desplazan a las películas del primer lugar. Es aquí donde se da una combinación de un formato más apto para el consumo bajo demanda con un gran momento artístico de las series, con importantes producciones, temáticas más novedosas y libretos más desarrollados. YouTube es la elección de los centennials (24 años o menos), quienes allí consumen películas, series y animaciones, más allá de los contenidos específicos de la plataforma.



Universidad de  
**San Andrés**

## 3. LAS PLATAFORMAS

En esta sección se describe el funcionamiento de las plataformas, los efectos de red, la arquitectura y los elementos que la componen. También se destaca la importancia del modelo como fuente de innovación y motor de desarrollo.

### 3.1 Una lógica distinta

El caso **Planet Labs**<sup>49</sup> ilustra la nueva lógica de negocios de las startups innovadoras. Esta empresa desarrolla un satélite de bajo costo equipado con cámaras que escanean la superficie de la tierra y toman fotos. Los directivos de esta moderna empresa tecnológica forman parte del ecosistema emprendedor de Silicon Valley, y al momento de definir su modelo de negocio, lo hacen con una lógica distinta a las empresas tradicionales.

Una empresa tradicional podría estimar generar ingresos a partir de la integración vertical<sup>50</sup>, ofreciendo servicios para cartografía, logística, uso militar, control de cosecha, seguridad, entre otros. En Silicon Valley, una de las ciudades más innovadoras del mundo, las empresas prefieren crear plataformas: Es por esto que Planet Labs regala las imágenes para que los desarrolladores puedan crear aplicaciones. Y establecen que, si algún desarrollador logra monetizar una de las aplicaciones, las ganancias se comparten con Planet Labs. Es decir, Planet Labs no controla la propuesta de valor, esta se diseña en conjunción con los partners que participan en un ecosistema y crean aplicaciones. La plataforma es la propuesta de valor.

Las Plataformas son, para las empresas de tecnología, el subconjunto de componentes y normas utilizadas por los usuarios en sus transacciones. Por componentes, se incluye al hardware, software y los servicios y por Normas, se hace referencia a las normas técnicas, protocolos para el intercambio de información, principios operativos, y contratos que rigen

---

<sup>49</sup> Caso Planet Labs <https://www.planet.com/> presentado en programa La Mentalidad Digital, Javier Zamora, IAE Business School, julio 2018.

<sup>50</sup> El ejemplo clásico de la integración vertical es el de las empresas petroleras: una misma empresa puede reunir bajo su control tareas tan disímiles como la exploración, la perforación, producción, transporte, refinación, comercialización, distribución comercial y venta al detalle de los productos que procesa. En el campo de la agroindustria también son muy frecuentes los casos de integración vertical. Fuente: Wikipedia.

las operaciones<sup>51</sup> (Katz, 2013). Entre las Plataformas de Medios, se destacan: Netflix, Medium, YouTube, Wikipedia, Huffington Post, Kindle Publishing

### 3.3 Los Mercados bilaterales

Las Plataformas y Mercados Bilaterales son mercados con dos o más grupos de agentes que necesitan interactuar para conseguir un beneficio que, en cada grupo, depende del número de personas que hay en el otro grupo. La Externalidad de red es cruzada y positiva: cuando a más usuarios, más desarrolladores. Es entonces que se produce un círculo virtuoso. En el caso de Facebook, la externalidad de red es cruzada: a más usuarios, más avisos. A más usuarios, es más difícil salir de la Plataforma<sup>52</sup> (Viezens, 2013).

Los Mercados Bilaterales<sup>53</sup>, o Two-Sided Markets, son plataformas económicas que tienen dos grupos (distintos entre sí) de usuarios que proveen, el uno al otro, beneficios económicos usualmente conocidos como efectos de red (Rochet, Tirole, 2003).

Los mercados bilaterales o Two-Sided Markets tienen distintos grupos de usuarios los cuales interactúan mediante una plataforma, situación de la cual pueden derivarse beneficios económicos, tal como los efectos de red. Como ejemplos de este tipo de mercados se encuentran: el mercado de tarjetas de crédito (débito), de consolas de videojuegos, de redes sociales, de revistas, y diarios. El auge de los últimos 15 años de la investigación en la temática<sup>54</sup> se debe a que los mercados relacionados a las nuevas tecnologías, la información y las telecomunicaciones se organizan como plataformas bilaterales.

Características principales de los mercados bilaterales (Quintana Sequeira, 2011):

---

<sup>51</sup> Katz, Raúl (2013). Definición tomada de la presentación para la Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos, Universidad de San Andrés.

<sup>52</sup> Javier Zamora, IESE Business School (2018) Programa La Mentalidad Digital, IAE Business School.

<sup>53</sup> Viezens, María Fernanda. La teoría de los Mercados Bilaterales, Interconexión y Neutralidad de Redes, DIRSI (2014).

<sup>54</sup> Información provista por Vicens, Fernanda en clase Maestría en Gestión de Servicios de Tecnología y Telecomunicaciones, Universidad de San Andrés (2013). Algunos autores mencionados en la presentación: Armstrong, RAND (2006); Rochet and Tirole, RAND (2007); Rochet and Tirole, JEEA (2003); Noke, Peitz & Stahl, JEEA (2007); Armstrong and Wright (2007); Hagiu, RAND (2007); Hagiu, RNE (2007); Rochet and Tirole (2008); Evans, Nichols, Schmalensee Schmalensee (2005); Evans, Noel (2007).

La plataforma es una firma (institución) que interactúa con ambos lados facilitando el, encuentro, la transacción. Los agentes de A y B son clientes de la plataforma. Dos grupos de usuarios están conectados a través de una red (plataforma). Los agentes del Lado A son distintos al Lado B (es posible discriminarlos)<sup>55</sup>.

Los usuarios de un lado obtienen beneficios por la interacción de usuarios con el otro lado del mercado mediante el uso de la plataforma. Se producen efectos indirectos de red entre los dos lados: las decisiones de los agentes de un lado afectan el bienestar de los agentes del otro lado del mercado (en contraste con los efectos indirectos de red que se generan entre agentes “iguales” o agentes del mismo lado)<sup>56</sup>

La cantidad de beneficio que reciben los usuarios de un lado de la red, depende del número de usuarios y/o de la cantidad de uso generado por el otro lado de la plataforma. Los precios son interdependientes. La estructura de precios (el precio relativo que se carga a cada lado) es relevante y se fija de manera conjunta para atraer a usuarios de ambos lados. El lado que más valor aporta a la plataforma tiende a pagar menos.<sup>57</sup>

Dentro de la literatura<sup>58</sup> de mercados bilaterales, se identifican tres temas principales. El primero hace referencia a la clasificación de la externalidad de red, dar una definición precisa a la externalidad cruzada de la red (distinguir la del efecto de red) y discutir su implicancia en la estrategia del negocio. La segunda serie de papers se enfoca a la forma en que los mercados bilaterales difieren uno del otro. El tercer grupo destaca la competencia intra-plataforma en mercados bilaterales, analizan el impacto de efectos cruzados de red en mercados de duopolios y oligopolios (Quintana Sequeira, 2011).

Los autores Liebowitz y Margolis<sup>59</sup> (1994) establecen la distinción entre efecto cruzado de red y efecto indirecto de red. El primero se refiere al efecto que comúnmente ocurre en los mercados bilaterales. Y el segundo refiere al efecto de incrementar el uso de un producto o

---

<sup>55</sup> Fernanda Vicens, Presentación DIRSI.

<sup>56</sup> Quintana Sequeira, 2011. Two-Sided Markets: Una revisión a la literatura.

<sup>57</sup> Quintana Sequeira, 2011. Two-Sided Markets: Una revisión a la literatura.

<sup>58</sup> Quintana Sequeira, 2011. Two-Sided Markets: Una revisión a la literatura.

<sup>59</sup> Liebowitz, S. J., & Margolis, S. E. (1994). Network externality: An uncommon tragedy. *Journal of economic perspectives*, 8(2), 133-150.

servicio conlleva a cambios en el precio de los bienes complementarios. Según estos autores, los efectos indirectos de red son sustancialmente internalizados por los consumidores en tanto ellos se beneficien del menor precio de los bienes complementarios.

La competencia es un tema muy estudiado en la literatura de mercados bilaterales. Existen dos enfoques principales. El primero destaca el eventual equilibrio entre plataformas bajo competencia, en tanto el segundo grupo discute la estrategia competitiva para la firma dominante y el entrante. Los efectos cruzados de red tienden a ser asimétricos. Usualmente, los usuarios en un lado de la plataforma son quienes provocan un mayor efecto de red que el lado contrario. Con el objeto de maximizar el efecto de red, se debe subsidiar el lado de la plataforma que provoque el incremento en el valor, debiéndose extraer el excedente de los del lado contrario. Se tiende a cargar una tarifa menor (que los costos) al primero de ellos, y cargar una tarifa mayor a los contrarios. (Quintana Sequeira, 2011)

Caillaud y Jullien<sup>60</sup> (2002), consideran a los mercados bilaterales como una situación al estilo 'el huevo o la gallina', en el cual, una plataforma tiene que tener ambos lados a bordo a efectos de apalancar el efecto cruzado de red. En el paper, los autores se enfocan en estrategias de competencia entre plataformas dominantes y entrantes. Cuando el mercado está previamente ocupado por una plataforma dominante, los entrantes deben adoptar estrategias agresivas mediante la reducción de las tarifas de membresía (por debajo de cero o inclusive a valores negativos).

### 3.4 Plataformas de múltiples lados

¿Qué es una "plataforma de múltiples lados (MSP)"? Andrei Hagiu<sup>61</sup> de M.I.T. afirma que los MSP son "tecnologías, servicios o productos que agregan valor principalmente al permitir interacciones directas entre dos o más partes participantes". La mayoría de los mercados son "de un lado"- clientes interesados en comprar zapatillas. Pero un mercado multilateral supone

---

<sup>60</sup>Caillaud, B., & Jullien, B. (2003). Chicken & egg: Competition among intermediation service providers. *RAND journal of Economics*, 309-328.

<sup>61</sup>Hagiu, A., & Wright, J. (2015). Multi-sided platforms. *International Journal of Industrial Organization*, 43, 162-174.

más jugadores – y cada uno con intereses distintos que hay que satisfacer. Hagiu, define a los mercados multilaterales como plataformas que sirven a dos o más grupos definidos de consumidores, y que todos valoran la participación del grupo.

La principal razón por la que una empresa de productos o servicios no es plataforma es porque no sirven a múltiples grupos ni tampoco favorecen la interacción entre los distintos grupos o clientes. Compran a proveedores para luego revenderlos a los clientes, los proveedores y los consumidores son dos grupos independientes entre sí. Es así como iTunes opera como empresa tradicional cuando compra la música a los artistas y luego las vende a sus clientes. De un lado están los costos y del otro, los ingresos. En cambio, iTunes es plataforma cuando los músicos pueden vender su música, a cualquier precio, a los clientes. Los costos y los ingresos en los mercados provienen de ambos lados, porque hay grupos distintos de usuarios en cada lado. La plataforma incurre en costos por servir a ambos grupos y puede obtener ingresos de ambos lados, aunque usualmente uno de los dos lados está subsidiado (Hagiu, Wright, 2015).

Las plataformas tienen tres funciones fundamentales (Hagiu, Wright, 2015): reducir los costos de búsqueda (esto ayuda en contextos de matchmaking); crear audiencias (por ejemplo, plataformas para anunciantes); ahorrar en costos compartidos.

Katz, Raúl<sup>62</sup> distingue dos mercados de múltiples lados: Facebook (ver Gráfico 11 en Apéndice) es un ejemplo de una plataforma multilateral, en donde en los lados se encuentran: Empresas, Desarrolladores de aplicaciones, Anunciantes y Sitios Web. Otra plataforma multilateral es LinkedIn, y participan los Desarrolladores de Aplicaciones, Reclutadores, Anunciantes, Usuarios y Expertos (ver Gráfico 12 en Apéndice).

## 3.2 Las empresas Plataforma

El **Center for Global Enterprise**<sup>63</sup> lidera una investigación en torno a la Economía emergente de las Plataformas debido a que las empresas que basan sus negocios en el poder

---

<sup>62</sup> Katz, Raúl. Presentación en clase Máster en Gestión de Servicios de Tecnología y Telecomunicaciones (2013)

<sup>63</sup> Center for Global Enterprise, <https://www.thecge.net/>

de las plataformas crecieron drásticamente en los últimos 10 años. Sus investigadores destacan que no solo son utilizadas en redes sociales, viajes, libros o música, ahora también en industrias como transporte, bancos, salud y energía. El ecosistema de las plataformas está ganando base a través de la digitalización de los productos, servicios y procesos de negocio, y en este proceso están remodelando la economía mundial<sup>64</sup> (Evans, 2016).

En este sentido, las plataformas contribuyen a la economía de diversas maneras:

- Fuente de productividad a través del acercar la oferta con la demanda (matching)
- Fuente de productividad por potenciar el uso más eficiente de los recursos, como el de las casas, los espacios de trabajo o automóviles (sharing economy)
- Fuente de innovación
- Fuente de atracción de fondos de inversión (empresas Unicornio<sup>65</sup>)

Al mismo tiempo, las plataformas han sido disruptivas: han complicado los negocios de de cadenas de retail, tv y transporte. Y tienen el potencial de transformar al sistema bancario, al de salud y de la energía. Las plataformas también atraen controversia regulatoria, hay preocupaciones sobre monopolio, el abuso de la posición dominante y de socavar la competencia<sup>66</sup>, también sobre no pagar impuestos<sup>67</sup>, o no respetar los de derechos sociales, tomando a los trabajadores como independientes, como una manera de bajar los costos laborales<sup>68</sup>.

Las plataformas tienen características únicas, siendo la presencia de efectos de red la característica principal. Los efectos de red prevalecen en las plataformas, y determina que tener más usuarios ocasiona más usuarios, una dinámica que auto refuerza el ciclo de crecimiento. Además, la mayoría de las plataformas de hoy son digitales: capturan, transmiten

---

<sup>64</sup>Evans, P. C., & Gawer, A. (2016). The rise of the platform enterprise: a global survey.

<sup>65</sup> Los "unicornios" son las empresas de más de mil millones de dólares de valuación bursátil. En Argentina hay cuatro: Mercado Libre, Despegar.com, OLX y Globant. Fuente: Infobae (2018). Visto en: <https://www.infobae.com/politica/2016/09/15/que-son-los-cuatro-unicornios-de-la-economia-argentina/>

<sup>66</sup> Evans, D. S. (2013). Attention rivalry among online platforms. *Journal of Competition Law & Economics*, 9(2), 313-357.

<sup>67</sup> Collin, P., & Colin, N. (2013). Task Force on Taxation of the Digital Economy. *Report to the Minister for the Economy and Finance, the Minister for Industrial Recovery, the Minister Delegate for the Budget and the Minister Delegate for Small and Medium-sized Enterprises, Innovation and the Digital Economy*.

<sup>68</sup>Bensinger, G. (2015). Startups scramble to define employee. *The Wall Street Journal*, B1-B5.

y monetizan datos, incluyendo datos personales, a través de internet. Las plataformas pueden no ser puramente digitales, ya que pueden comercializar productos físicos. Las plataformas exitosas de hoy toman ventaja de la conexión de internet en manos de miles de millones de usuarios y tienen en su corazón un software como motor (Evans, 2016)<sup>69</sup>.

Las plataformas crean valor de dos formas principales:

- facilitan transacciones entre distintos tipos de individuos y organizaciones que, de otra manera, tendrían dificultad para encontrarse. Algunos ejemplos: Uber, Google Search, Amazon Marketplace, eBay. Este tipo de plataformas se las llama, muchas veces, multi-sided market.
- Facilitan la innovación, en el sentido de crear la infraestructura básica para que una gran cantidad de innovadores desarrollen servicios y productos complementarios. Estos innovadores complementarios pueden surgir de cualquier lugar, país. Ejemplo: iPhone y sus aplicaciones.

Las características fundamentales de las Plataformas (Evans, 2016):

- Efectos de Red. las plataformas son más valiosas cuando más usuarios las usan. Hay dos tipos de efectos de red, los directos, a partir del cual más usuarios generan más usuarios (por ejemplo, más amigos en Facebook hacen que más gente quiera sumarse) y los indirectos, a partir del cual, más usuarios de un lado, general más productores de otro lado (por ejemplo, desarrolladores de videojuegos).
- Escala. Es el indicador de un éxito y el motor del crecimiento. Los efectos de red existían desde antes de internet (por ejemplo, con la red de teléfono) pero con internet y la conectividad, con más de 7 miles de millones de móviles en manos de los consumidores, la facilidad de comunicación incrementó los efectos de red.
- Match (encuentro) eficientes. Las plataformas permiten el encuentro entre compradores y vendedores y reducen la fricción entre participantes de las plataformas.
- Subsidios cruzados. Hay formas de lograr potenciar los efectos de red si un lado del mercado es incentivado a sumarse, por ejemplo, siendo subsidiado. La estrategia de

---

<sup>69</sup>Evans, D. S., Hagiu, A., & Schmalensee, R. (2008). *Invisible engines: how software platforms drive innovation and transform industries*. MIT press.

entregar productos o servicios de forma gratuita es una práctica muy utilizada por las plataformas, especialmente si un lado del mercado es necesario para atraer participantes del otro lado.

- Objetivos estratégicos amplios. Las plataformas promueven una visión más amplia que la de una empresa, y tiene como objetivo construir y sostener un ecosistema de partners, siendo la plataforma, el líder del ecosistema. La plataforma debe tener cierto nivel de neutralidad y benevolencia sobre los partners de negocios<sup>70</sup>.
- Conexiones. Las plataformas son superiores a los negocios tradicionales en varias dimensiones, como ser: potenciar la interacción productiva y eficiente. Facebook, Amazon y Alibaba facilitan cientos de millones, o incluso miles de millones de interacciones por día.
- Acelerar la innovación. Una manera es a través de la apertura a las aplicaciones de terceros, como en Apple Store. Los desarrolladores por fuera de Apple logran ideas a una velocidad y escala, que Apple no podría haber logrado con los desarrolladores internos. Las plataformas disponen de un número ilimitado de desarrolladores innovadores que participan del ecosistema.
- Apertura. Las plataformas se convierten en un imán para los innovadores complementarios. El nivel de apertura definido por el dueño de la plataforma, y la interface para desarrolladores de software estimulan la innovación complementaria.
- Gobernanza. El objetivo es establecer un número de reglas para los consumidores y los creadores de productos complementarios que aseguren la creación de valor y la calidad de la participación en la plataforma.

---

<sup>70</sup> Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 417-433.

### 3.5 La revolución de las Plataformas potenciadas con tecnología digital<sup>71</sup>

El negocio de las plataformas vincula a los productores con los consumidores en un intercambio de alto valor. Los principales activos son la información y la interacción. Apple lo entendió con el iPhone y concibió un teléfono no solamente pensado como un producto o vehículo para nuevos servicios, sino también como una manera de conectar participantes de los mercados bilaterales -desarrolladores de aplicaciones de un lado, y usuarios de aplicaciones del otro- generando valor para ambos grupos<sup>72</sup>.

Una Plataforma es un negocio basado en la creación de valor a partir de las interacciones entre productores externos y consumidores. La plataforma provee una infraestructura abierta y participativa para esas interacciones y ejerce un rol de gobernanza. Su propósito es lograr encuentros entre los usuarios para facilitar el intercambio de bienes, servicios, moneda social y por lo tanto apalancar la creación de valor para todos los participantes (Parker, Van Alstyne y Choudary, 2016)

Estas plataformas potenciadas por la tecnología digital -que borra las barreras de tiempo y espacio utilizando software sofisticado e inteligente que conecta productores y consumidores de manera precisa, rápida y más fácil que nunca antes- es la que produce resultados revolucionarios (Parker, Van Alstyne y Choudary, 2016)

Las plataformas escalan más rápido que las empresas tradicionales por eliminar las barreras de entrada, lo que también le da el atributo de revolucionario. Las empresas tradicionales confían en los mecanismos de control (editores, gerentes, supervisores) para asegurar la calidad y modelar las interacciones del mercado. Estos mecanismos de control son caros e ineficientes para crecer a escala. Las plataformas son mejores que las empresas tradicionales al utilizar herramientas basadas en datos para crear reputación y potenciar las transacciones de una comunidad global (Parker, Van Alstyne y Choudary, 2016)

---

<sup>71</sup>Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. WW Norton & Company.

<sup>72</sup> Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard business review*, 94(4), 54-62.

Las plataformas dan vuelta a la organización ya que el valor es creado por la comunidad de usuarios. La estrategia migra de controlar recursos internos y levantar barreras competitivas a orquestar recursos externos y lograr engagement de una comunidad vibrante (Parker, Van Alstyne y Choudary, 2016)

## Los efectos de red. El poder de las Plataformas

El efecto de red se refiere al impacto que tiene el número de usuarios sobre la creación de valor para cada uno de los usuarios. Los **efectos de red positivos** son aquellos en donde una gran comunidad de usuarios bien gestionada produce un valor significativo para cada usuario. Los **efectos de red negativos** se refieren a la posibilidad de que el crecimiento del número de usuarios en una comunidad reduce el valor producido para cada usuario. Los efectos de red pueden ser negativos y ocasionar que participantes se bajen de la plataforma. Para evitarlo, es necesaria la curación a través de filtros, controles y límites (Parker, Van Alstyne y Choudary, 2016).

Los efectos de red positivos es la principal fuente de creación de valor y ventaja competitiva en los negocios de plataformas. La demanda de economía de escala es la principal fuente de efectos de red positivos. Para las plataformas, es vital lograr efectos de red positivos para ambos lados del mercado (productores y usuarios). Es por eso que las plataformas invierten dinero para atraer participantes de al menos un lado. Las empresas de internet se apoyan sobre la demanda a escala. Son valoradas por las comunidades que participan en la plataforma.

El efecto de red es una forma de construir un mercado a partir de la cual, a más usuarios, más valor para cada participante. Otras formas de crear mercado pueden ser por precios (gratis en algunos casos, a partir de la estrategia Freemium) o por la marca (ser viral, atraer a una plataforma y lograr usuarios). Para crecer en escala se necesita que los dos lados del mercado (lado usuarios, lado productores) crezcan proporcionalmente.

Cuando el número de participantes crece de un lado, y el valor aumenta y entonces aumentan efectos de red, esto es central para la estrategia de plataforma. La fuerza detrás de la economía de internet es la escala. En internet, la plataforma que atrae más participantes ofrece un mayor porcentaje de valor sobre las transacciones. Grandes escalas generan más valor, que atrae más participantes, que crea más valor y genera una dinámica que promueve el monopolio<sup>73</sup>. (Van Alstyne, Parker, Choudary, 2016)

Cabe destacar que las plataformas se benefician con la escala. Uno de los lados tiene la participación con subvención (pagando poco o nada). Un sistema operativo sin aplicaciones tiene poco valor y por lo tanto no atrae usuarios. Sin una base sólida de usuarios, ningún desarrollador de aplicaciones estará interesado en apoyar un sistema operativo. Si el propietario de la plataforma decide cobrar en ambos lados, puede terminar por no atraer a ninguno de los actores. Es por esto que la idea es subsidiar a un lado para atraer a los usuarios del otro lado. Dependiendo del mercado, el timing y el mecanismo de adopción de los dos lados varia (Parker, Van Alstyne y Choudary, 2016)

Los mercados bilaterales (two sided-markets) de productores y consumidores originan 4 efectos de red (Parker, Van Alstyne y Choudary, 2016):

- **Efectos positivos del mismo lado:** ejemplo, Bell Telephone. Tener más usuarios de teléfono genera que más gente quiera tener teléfono.
- **Efectos negativos del mismo lado:** ejemplo, Covisint. A listas más grandes de proveedores, mayor competencia y mayor dificultad para elegir el indicado.
- **Efectos cruzados positivos:** ejemplo, Visa. Con más clientes que pagan con tarjeta hay más comercios que los aceptan y viceversa.
- **Efectos cruzados negativos:** ejemplo, Uber. Si UBER atrae a demasiados choferes, habrá poco trabajo para ellos. Por el contrario, si atrae a muy pocos, habrá mucha espera para los pasajeros.

---

<sup>73</sup> Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard business review*, 94(4), 54-62.

## La fortaleza de los Efectos de Red

Parker, Van Alstyne y Choudary (2016) destacan que los efectos de red son más fuertes cuando:

- Los usuarios demandan novedad en transacciones repetitivas porque consumir bienes idénticos es aburrido (por ejemplo: DVDs)
- Los usuarios de móviles requieren cobertura geográfica: cuanto más grande sea la red, mayor será el valor (por ejemplo: Cajeros, Wi-Fi, gasolineras)
- Los Participantes de una red de vinculación tienen necesidades idiosincráticas, ofertas y necesidades para maximizar la probabilidad de encuentro (por ejemplo: compra de casa, reclutamiento de ejecutivos)

El acceso a los usuarios de la red no es valorado de la misma manera:

- Algunos tienen un valor extremadamente alto (por ejemplo: amigos, familia)
- Otros valen poco/nada (por ejemplo: extraños en otro país)
- Algunos tienen valor negativo (por ejemplo: tele-marketing, acosadores)
- La fuerte preferencia hacia la variedad produce un fenómeno de “Long Tail”

Los mercados afectados por los efectos de red:

- son servidos por pocos competidores.
- Los efectos de red son fuertes
- Los costos de alojamiento múltiple son altos
- La demanda de los usuarios por funcionalidades diferenciadas es limitada, por lo tanto homogénea

## Arquitectura de las Plataformas

Los principios para diseñar una plataforma exitosa.

En una plataforma, los productores y consumidores **intercambian información, bienes o servicios y algún tipo de moneda** (puede ser una moneda tradicional o se puede pagar, por ejemplo, con atención, que luego se monetizará con otro usuario de la plataforma) dentro de la plataforma.

- Elementos. En una plataforma, lo principal es decidir cuál será la interacción principal para poder luego definir los participantes, unidad de valor, o filtros para que esta principal interacción sea posible.

Participantes + Unidad de valor + Filtros = Interacción principal

- Funciones. Atraer productores y consumidores a la plataforma, la cual les permite interactuar. Tiene que facilitar las interacciones a través de un set de herramientas y reglas y tiene que unir efectivamente consumidores y productores de una forma que todos consideran beneficiosa.

Atraer (pull), facilitar, unir (match)

- El sistema es modular

Los módulos son independientes, pero funcionan como un todo integrado.

- Método iterativo

Las plataformas no pueden ser planeadas enteramente, también emergen, ya que la actividad es controlada por la comunidad.

Por último, las plataformas tienen un ecosistema con una estructura básica, con 4 tipos de jugadores (Van Alstyne, Parker, Choudary, 2016):

- 1) Los **dueños** de la plataforma, que controlan la propiedad intelectual y la gobernanza. Ej. Google
- 2) **Proveedores**. Interface para las plataformas. Ej. Fabricantes de celulares
- 3) **Productores** que crean la oferta. Ej. Creadores de aplicaciones.
- 4) **Consumidores** que usan las ofertas. Clientes o usuarios de las ofertas.

### 3.6 La triple revolución: máquinas, plataformas y masas

Erik Brynjolfsson, Andrew McAfee y Jeff Cummings, autores del libro “Machine, Platform, Crowd: Harnessing our digital future<sup>74</sup>” destacan que hay tres grandes tendencias que están modelando los negocios: la primera es el incremento rápido y expansivo de las capacidades de las máquinas; la segunda, el surgimiento de las plataformas y la tercera, el conocimiento de las masas. A su vez, estas tres tendencias, tienen su contrapartida: la inteligencia artificial se contrapone a la inteligencia humana, las plataformas a los productos y servicios y el conocimiento de las masas al conocimiento centralizado.

La hipótesis del libro es que, debido a los cambios tecnológicos, las empresas necesitan repensar el balance entre las “mentes” y las “máquinas”, entre los productos y las plataformas, entre el “conocimiento centralizado” y “el de las masas”.

Para los autores, el momento de esta triple revolución se sitúa a partir del año 2010. Desde hace 8 años (al menos en los países líderes y más tecnológicos), estas tres tendencias se conjugan para reconfigurar la economía. Es por esto que el balance de estas tres tendencias tecnológicas determina, según los autores, en el éxito –o fracaso- de las empresas. El desafío de las empresas desde 2010 es cómo rediseñar sus procesos, su oferta y su organización a partir del balance entre estas fuerzas.

Las empresas exitosas de la “Segunda Era de las Máquinas<sup>75</sup>” serán aquellas que combinen en sus procesos eficientemente el poder de la mente y su contrapartida, el de las máquinas. Además, que ofrezcan una combinación de Productos y Plataformas acorde al mercado y, por último, que reconfigure la organización y el trabajo a partir de combinar eficientemente conocimiento centralizado y el de las masas.

---

<sup>74</sup> McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. WW Norton & Company.

<sup>75</sup> ¿Qué es la Segunda Era de las Máquinas? Es el título del libro *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. La tesis de los economistas Erik Brynjolfsson y Andrew McAfee (MIT) es contundente: así como la máquina de vapor desató una serie de transformaciones que al cabo de varias décadas cambió la estructura de producción y las características del trabajo manual, la informática y las máquinas están provocando un efecto similar que transformará la estructura del conocimiento y, por tanto, la forma en que se divide y remunera el trabajo en el siglo XXI.

## El poder de las máquinas

Esta tendencia tecnológica consiste en reemplazar el juicio humano, no solo se trata de incorporar la fuerza y el poder de las máquinas. Esta tendencia implica que las empresas deben confiar menos en el juicio de los expertos y más en las decisiones basadas en los datos “Las personas tienen mentes poderosas, pero con muchos “bugs” (Brynjolfsson, McAfee y Cummings, 2017)

Algunos ejemplos de esta tendencia tecnológica (Brynjolfsson, McAfee y Cummings, 2017):

- Amazon estima que el 35% de sus ventas son automáticas, que suceden por actividades de cross-selling a través del **sistema de recomendación**.
- Campaña presidencial Obama. El éxito de la campaña presidencial de Obama se debió a partir de poder realizar una **segmentación por grupos**: de un lado, los GOTV (get out to vote group) y del otro, “los influenciables”. Y coordinar la publicidad según esta segmentación.
- Machine Learning. El arte y la ciencia de construir sistemas de software que puedan detectar patrones y formular estrategias ganadoras.

Algunos indicadores sobre cuánto impacta la tendencia “Poder de las Máquinas” en una organización:

- Cuánto de juicio e intuición está presente en la toma de decisiones.
- Cuánto de las decisiones están basadas en algoritmos.
- Cuánto de los procesos de toma de decisiones están basados en data
- En qué medida, los proyectos son cortos y con el método iterativo.
- Soluciones de *machine learning* para: diagnóstico, clasificación, predicción, búsqueda de patrones.
- Cuánta apertura hay hacia los sistemas de inteligencia artificial.
- Cuánto de las decisiones están fundamentadas con “big data” y “analytics”.
- Cuánto de los procesos no involucran a personas.
- Cuánto del trabajo está repartido entre máquinas y personas.

- En relación a los procesos que requieren mucha gente, ¿es porque los clientes lo valoran? ¿O porque no se tiene una alternativa digital más eficiente?
- Para el prototipado, ¿se están usando nuevas tecnologías y materiales?

## El surgimiento de las Plataformas

Brynjolfsson, McAfee y Cummings destacan el surgimiento de las plataformas como una de las tres tendencias tecnológicas que está revolucionando los negocios. Definen a las plataformas como “entornos en línea que aprovechan la economía de lo gratuito, perfecto e instantáneo. Para ser más precisos, una plataforma se puede definir como un entorno digital caracterizado por un costo marginal cercano al cero de acceso, reproducción y distribución” (Brynjolfsson, McAfee y Cummings, 2017).

Las características de las plataformas actuales (Brynjolfsson, McAfee y Cummings, 2017) son las siguientes:

- Economía de escala del lado de la demanda

Las plataformas digitales son los drivers de las compañías más exitosas de hoy. Son el nexo entre la oferta y la demanda. Son las responsables del irresistible “**efecto de red**”, a partir del cual ciertos bienes son más valorados porque hay más usuarios usándolos. Es lo que denominan, economía de escala del lado de la demanda. En el entorno digital, las plataformas bilaterales existen con fuertes **efectos de red**.

- Desagregación

Las plataformas tienen un poder disruptivo. En algunos casos, lo que más afectó a las industrias fue su poder de **desempaquetar** los recursos y reempaquetarlos con suscripciones o servicios de streaming.

- Economía de la complementariedad

Básicamente, una plataforma proporciona la infraestructura para desarrollar aplicaciones y soportar múltiples flujos de trabajo o experiencias. Las apps son productos complementarios

del teléfono cuando la baja en el precio de uno impacta en la demanda del otro. Se habla de “killer app”, cuando **los complementos** modifican las curvas de adopción de un producto<sup>76</sup>. La demanda del producto iPhone crece cuando otros contribuyen con bienes complementarios que, si son digitales, muchas veces son gratis, perfectos e instantáneos.

- Los hábitos de las plataformas exitosas

Las plataformas exitosas llegan temprano al segmento, toman ventaja de la economía de la complementariedad, abren sus plataformas a contribuidores y contribuciones muchas veces gratis para los usuarios. El rol de curador existe, para que los participantes tengan una experiencia placentera.

- La experiencia como estrategia

En las plataformas se realiza un trabajo obsesivo sobre la interface (forma en que la persona interactúa con la tecnología) y la experiencia de los consumidores. Las interfaces tienen que ser atractivas e intuitivas.

- Ambos lados de la plataforma

Los participantes en una plataforma se pueden agrupar como, a modo de ejemplo, de un lado los comerciantes que quieren recibir pagos y del otro lado las instituciones financieras (bancos y tarjetas de crédito) que quieren ser vehículo de los pagos.

- Matchmakers

¿Por qué las plataformas se destacan? Por su capacidad para agregar la oferta y demanda de los usuarios y luego conectar los grupos en la plataforma para que intercambien valor.

- Pueden unir los mundos Online y Offline

Las plataformas primero ganaron en el mundo virtual, pero ahora avanzan al mundo físico. Son las llamadas Plataformas O2O<sup>77</sup> (Online to Offline), que unen el mundo físico y virtual (no solo bits, música, la información, el software o los servicios financieros) sino también bienes y servicios que suceden en el mundo físico. Con este fenómeno, se distribuye el efecto de red al mundo offline, los “bundles y los complementos”, y al menos un poco de la

---

<sup>76</sup> Ej. App Whatsapp o Angry Birds.

<sup>77</sup> Ej. : Lyft, Uber, Airbnb, Grubhub, Caviar, Honor, Classpass, Postmates, Blablacar, Transfix

economía de lo “gratis, perfecto e instantáneo”. Proveen más oportunidades para las personas que tienen la propiedad de los recursos.

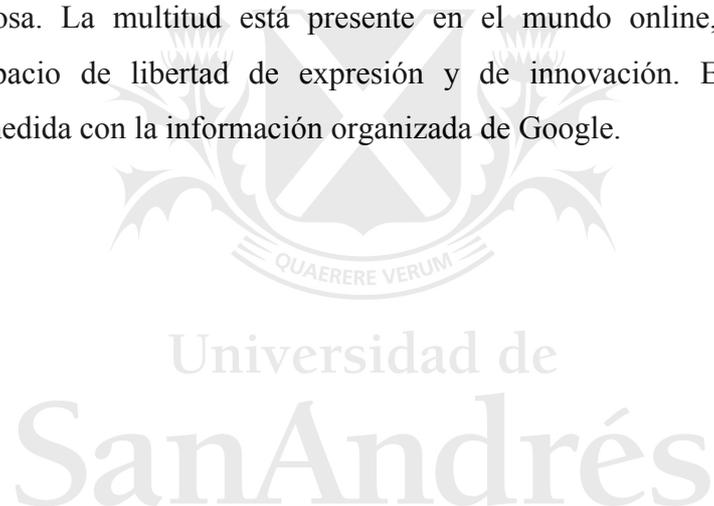
- Las plataformas aumentan la eficiencia y la utilización de esos recursos.

¿Los productores pueden tolerar los bajos precios de las plataformas?

- Cuentan con un sistema de reputación para mejorar la experiencia.

## El conocimiento de las masas

En la era de las redes globales y de las plataformas robustas, el conocimiento de la masa es una fuerza poderosa. La multitud está presente en el mundo online, descentralizado y descontrolado, espacio de libertad de expresión y de innovación. Estas características cambian en gran medida con la información organizada de Google.



## 4. EL IMPACTO DE LAS PLATAFORMAS

Consultado sobre el impacto de las plataformas en los Medios, Horacio Gennari afirma que, el auge de las plataformas tecnológicas, impactan en la Industria de Medios transformándola en forma directa e irreversible<sup>78</sup>.

Por su parte, Alan Lerner<sup>79</sup> destaca que las plataformas obligan a las empresas de medios a redefinir sus procesos y su estrategia de relación con el consumidor. Asimismo, obligan a reformular las cadenas de valor eliminando la intermediación y las actividades que no agregan valor desde la perspectiva de que los usuarios, que buscan tener experiencias "frictionless". Las plataformas gestionan contenido en forma colaborativa y resultan abiertas a la diversidad de opinión de manera mucho más ágil que los medios tradicionales. Si bien pueden existir sesgos ideológicos o políticos, las plataformas logran conectar a grandes audiencias, y con experiencias mejoradas, a partir del seguimiento y la calidad de los datos que surgen de examinar los patrones de comportamiento de los usuarios en la web.

Diego Stamato<sup>80</sup> concluye que el impacto es de múltiples formas. Fundamentalmente en el modelo de negocio, que queda en manos de Facebook y Google. También en las audiencias, que pasan de locales a globales. Si bien los Medios siguen en gran medida como "curador" de los contenidos, esto puede cambiar en el momento un algoritmo identifique si una noticia es cierta o si no lo es. Incluso, hasta se puede afirmar que la influencia de una Plataforma puede afectar el resultado de una elección presidencial, como se sospecha<sup>81</sup> sucedió en las elecciones norteamericanas de 2016.

---

<sup>78</sup> Entrevista online a Horacio Gennari, consultor, presidente de BB Consulting. Fecha de realización: Julio 2018.

<sup>79</sup> Entrevista online a Alan Lerner, consultor en estrategia y operaciones en KPMG. Fecha: junio de 2018.

<sup>80</sup> Entrevista online a Diego Stamato, gerente de productos digitales en Clarín, Quibit.tv y consultor en transformación digital. Fecha: Junio 2018.

<sup>81</sup> The Washington Post (2018). All the ways Trumps campaign was aided by Facebook. Visto en: [https://www.washingtonpost.com/news/politics/wp/2018/03/22/all-the-ways-trumps-campaign-was-aided-by-facebook-ranked-by-importance/?noredirect=on&utm\\_term=.d7919e12c726](https://www.washingtonpost.com/news/politics/wp/2018/03/22/all-the-ways-trumps-campaign-was-aided-by-facebook-ranked-by-importance/?noredirect=on&utm_term=.d7919e12c726)

Stamato afirma también que la lógica de negocio y de contenido es muy diferente a los medios tradicionales. Se trabaja con millones de datos de los usuarios, y con millones de usuarios, lo que permite ir aprendiendo de los gustos y preferencias para realizar inversiones más acordes a esto.

En el capítulo 4<sup>82</sup> sobre la disrupción de las Plataformas, Parker, Van Alstyne y Choudary destacan que Internet y las tecnologías asociadas potencian al negocio de las plataformas de tal manera que logran transformar la industria. En los siguientes puntos se desarrollará de qué forma la aparición de las Plataformas impactan en la Industria de Medios.

## 4.1 La disrupción de las Plataformas en la distribución y la entrega

En la primera etapa del tsunami digital, los diarios fueron “devorados” por la web al distribuir contenidos a una audiencia global a bajo costo (sin costos de impresión, transporte, delivery, retail). En la segunda ola digital, las plataformas se están “devorando” a las empresas. Internet ya no es solo un canal de distribución. También crea infraestructura y un mecanismo de coordinación<sup>83</sup>.

Los diarios fueron de los primeros en recibir el impacto de las plataformas, a partir de la posibilidad, con la masificación del uso de internet, de distribuir noticias a audiencias globales sin los costos tradicionales de la impresión y la distribución. Sin embargo, el “desempaquetamiento” de los avisos clasificados<sup>84</sup> y de otras formas de publicidad privó a los diarios de su forma de monetización principal. Los métodos de las Plataformas para la publicidad dirigida a un target, fueron más eficiente que el método del papel impreso.

---

<sup>82</sup> Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. WW Norton & Company. Capítulo 4.

<sup>83</sup> Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. WW Norton & Company. Capítulo 4.

<sup>84</sup> Anand, B. (2016). *The content trap: A strategist's guide to digital change*. Random House Group.

Raúl Katz (2013)<sup>85</sup> se refirió a tres conceptos críticos para la estrategia de los sectores de Alta Tecnología en el que operan las Plataformas. El primero, los Efectos de la Red; el segundo, los mercados del tipo “el ganador toma todo”, y el último, la estrategia de empaquetamiento. Sobre este último factor crítico y que impactó fuertemente en la industria de Medios, Raúl Katz, se refirió a la entrada de un proveedor de una plataforma al mercado de otro proveedor, combinando funcionalidad en forma de paquete. En este sentido, el empaquetamiento se apoya en componentes comunes (ej: Interface) o relaciones con los usuarios (ej.: distribución, descuento).

Además, un jugador dominante en una industria puede entrar a un área adyacente, reduciendo el poder del líder del área adyacente. Alternativamente, un competidor puede desplegar una estrategia de empaquetamiento para tratar de desplazar al jugador dominante.

Las plataformas tuvieron un poder disruptivo en la industria discográfica y lo que más afectó fue el poder de desempaquetar los recursos y reempaquetarlos con suscripciones—servicios de streaming. Este fue el caso de la plataforma de iTunes, en donde el fenómeno de “unbundling” fue lo que más afectó a esta industria<sup>86</sup>. Lo mismo con la música, en donde la distribución de CDs colapsó y fue reemplazado por la distribución digital (file downloads y piratería o compartido ilegalmente).

De la misma manera sucedió con el éxito de Amazon en la industria del libro, o con la distribución de Netflix de películas como superación al sistema de distribución de DVDs en los locales con Blockbuster. Más adelante, la distribución por internet encontró maneras de saber más sobre las preferencias del consumidor, pudiendo satisfacerlos mucho antes que las empresas tradicionales pudieron.

Bharat Anand<sup>87</sup> investigó sobre la crisis de los diarios en Estados Unidos. Sostiene que los lectores migraron al diario online porque era gratis, accesible en cualquier momento y lugar.

---

<sup>85</sup> Katz, Raúl (2013) Competitividad y Estrategia en Sectores de Alta Tecnología: Efectos de red, estructura del mercado y estrategias de empaquetamiento. Master en Gestión de Servicios de Tecnología y Telecomunicaciones, UDESA (2013)

<sup>86</sup> Anand, B. (2016). *The content trap: A strategist's guide to digital change*. Random House Group.

<sup>87</sup> Bharat Anand es profesor de Administración de Empresas en la Unidad de Estrategia de Harvard Business School, y es presidente de la facultad de la iniciativa HBX. Su investigación se centra en la competencia en los mercados de bienes de información, con un enfoque principal en los medios y el entretenimiento.

Además, porque se actualiza frecuentemente, puede ser personalizado, es interactivo y tiene la posibilidad de realizar búsquedas. Es claro que el producto digital es muy superior al físico.

Sin embargo, el problema de los diarios no fue lo digital (Anand, 2016). Demuestra que los diarios en Estados Unidos vienen cayendo desde 1945 (Ver apéndice, figura 13) y define que los problemas de los diarios son:

- Los Costos fijos
- La caída de la fuente de ingresos, fundamentalmente de los avisos clasificados. Un lector elige un sitio de noticias por la calidad, pero un comprador busca un sitio de clasificados que tenga la mayor cantidad de anuncios. Mientras que la economía de las noticias depende de atraer lectores de a uno, la economía de los clasificados se trata de conexiones entre compradores y vendedores. Esto surge de los efectos de red. A mayor cantidad de avisos, hay mayor cantidad de compradores, y por lo tanto, hay más avisos publicados. En el caso de los avisos clasificados, se cumple el efecto de red en un entorno competitivo en el que el “winner takes all”.

Internet cambió a la industria de medios: impactó en los costos de producción y de distribución, mejoró la experiencia a través de la facilidad de búsqueda y acceso. Sin embargo, Internet no destruyó los diarios, destruyó el subsidio de las noticias por parte de los avisos publicitarios.

Anand concluye que, en Estados Unidos, fueron los editores de diarios los que fallaron en no proteger el subsidio de los avisos clasificados.

El diario online Huff Post (anteriormente The Huffington Post es un sitio web, blog de noticias y opiniones estadounidense, que tiene ediciones locales e internacionales. The Huffington Post se lanzó el 9 de mayo de 2005, como un un blog y una alternativa a los agregadores de noticias. En 2011, AOL adquirió The Huffington Post por US \$ 315 millones y en 2012, The Huffington Post<sup>88</sup> ocupó el puesto número 1 en la lista de los 15 sitios políticos más populares. En 2012, The Huffington Post se convirtió en la primera empresa de medios digitales de Estados Unidos en ganar un Premio Pulitzer.

---

<sup>88</sup> Wikipedia. Visto en: <https://en.wikipedia.org/wiki/HuffPost>

Huff Post atrajo tráfico a su web desde las redes sociales y las búsquedas. En este sentido, Huff Post cambió el modo de distribución de las noticias apalancándose en las plataformas sociales. El modo tradicional de las noticias era tener un portal, pero ahora los contenidos se consumen en las redes sociales. Huff Post no se destaca por la calidad de sus contenidos o por las contribuciones de bloggers, el secreto está en su componente social, en el “sharing”. Como el contenido se compartía, se amplificaban los incentivos de las personas de contribuir, creando conexiones positivas<sup>89</sup> (Anand, 2016).

La historia del libro es similar. El problema de esta industria no está en la reducción del precio del libro digital al 50%, ni en generar ingresos por los productos digitales. El problema está en la transformación digital con una estructura de costos fijos. En un mundo digital se eliminan los costos de impresión, distribución. Pero operar en un mundo híbrido, en donde lo impreso sigue vigente, pero en un volumen menor, el problema radica en cómo gerenciar los costos fijos.

La introducción del Kindle en Amazon en 2007 fue seguido rápidamente por otros sistemas de libros electrónicos y las capacidades de impresión a demanda ampliamente disponibles para libros impresos ofrecidos por Ingram (Lightning Print ya tenía una década de antigüedad) y CreateSpace de Amazon. La auto publicación siguió creciendo a medida que Kindle, otros ebooks y apps se expandían. Con Amazon, se estableció una tasa de regalías para sus propios autores auto-publicados del 70 por ciento del precio de venta, equivalente a lo recaudado por las editoriales de la agencia, de esta manera los autoeditores exitosos podrían ganar dinero sustancial con ebooks de muy bajo precio y cero o casi cero ingresos de impresión Amazon continúa aumentando su cuota de ventas impresas y digitales. En Estados Unidos, parece acercarse a la mitad de todas las ventas impresas y más del 90% de las ventas de libros electrónicos<sup>90</sup>.

Daniel Benchimol es especialista en publicaciones digitales locales y destaca que 40 de los 100 libros más vendidos en Amazon (la principal empresa que apuesta por la autopublicación en el mundo) corresponde a títulos autopublicados. Otro dato que destaca Benchimol, y que da cuenta del fenómeno es que entre el 2011 y el 2016 se publicaron más de 800.000 libros

---

<sup>89</sup>Anand, B. (2016). *The content trap: A strategist's guide to digital change*. Random House Group.

<sup>90</sup> Shatzkin, Mike (2018) Visto en: <https://www.idealogue.com/blog/changing-book-business-seems-flowing-downhill-amazon/>

bajo la modalidad de autopublicación en los Estados Unidos (según lo releva Bowker, la agencia que registra el ISBN en los Estados Unidos). Es de destacar que en 2006, cuando se presentó por primera vez el Kindle, solo habían registradas unas 80.000 obras bajo esta modalidad. En América Latina ocurre un fenómeno similar. Entre los años 2006 y 2016, se registraron 88.819 libros bajo el signo de autopublicación, marcando un 351% de incremento durante ese periodo<sup>91</sup>.

## 4.2 La disrupción de las Plataformas en la infraestructura y mecanismos de coordinación

En la era de las plataformas, internet no solo actúa como un canal de distribución, sino también como creador de infraestructura y mecanismo de coordinación. Esta capacidad la dominaron las plataformas.

El mundo físico y digital convergen a través de Apps (aplicaciones móviles), y simultáneamente, los límites entre las organizaciones se redefinen ya que las plataformas utilizan los ecosistemas externos para crear valor de nuevas maneras<sup>92</sup> (Simon, 2011).

En esta nueva etapa de la disrupción, las plataformas se benefician de dos ventajas económicas sobre los de la era de la distribución:

1) Mejores costos marginales en la producción y distribución. Por ej, Airbnb se expande a costos marginales cero, ya que el costo de aumentar la cantidad de cuartos es mínimo. La posibilidad de escalar rápido potencia más los efectos de red. Más freelancers atraen a más empresas (Upwork). El loop positivo incentiva el crecimiento de la plataforma a un costo mínimo.

---

<sup>91</sup> Benchimol, Daniel. Proyecto 451. Visto en: <http://www.proyecto451.com/>

<sup>92</sup> Simon, P. (2011). *The age of the platform: How Amazon, Apple, Facebook, and Google have redefined business*. BookBaby.

2) Aprovechamiento de los efectos de red para crear ecosistemas abiertos con miles o millones de participantes, con posibilidad de crear más valor que las organizaciones tradicionales. Los recursos no son internos, por esto la competencia es más difícil

### 4.3 Impacto de la Plataforma en la creación de valor

Se re configura la cadena de valor y se accede a nuevas fuentes de abastecimiento. Wikipedia crea un sistema para permitir capturar el valor y organizar el conocimiento. Youtube se abastece de los contenidos generados por los usuarios. Las plataformas constantemente bajan las barreras de entrada a los nuevos productores. Twitter, por ejemplo, da un formato para escribir de 140 caracteres lo que estimula que haya más usuarios productores. De la misma forma, Threadless y Canva crean ecosistemas para diseñadores democratizando las herramientas de diseño. Proliferan las tecnologías de producción, como Amazon Kindle Publishing Platform, y los Makers<sup>93</sup>.

Al mismo tiempo, la “masa“ tiene el poder de desplazar a los modos de producción tradicionales. Los modelos basados en las masas son los más usados en el mundo digital. Las masas generan opinión (twitter, Facebook), crean video (YouTube), exponen secretos (WikiLeaks), comparten historias o ideas (Medium) o juntan fondos (Kickstarter).

Al mismo tiempo, las masas requieren gerenciamiento. Requieren la selección, los incentivos y la curación (caso Wikipedia). Y fundamentalmente conexiones. El poder no viene de usar las masas para crear contenidos sino de optimizar las conexiones (Anand, 2016).

Emanuel Goldschmidt es creador de VidClub, una empresa argentina que se dedica a la generación de contenidos multiplataforma para niños de 1 a 5 años de edad. Bajo la marca propia “Toobys” Goldschmidt desarrolla videos online de formato corto, e-books y apps, todo específicamente pensado para el segmento. Los contenidos son educativos y además cumplen la función de entretener. Abordan temas de aprendizaje como los colores, los números y las letras. A través del canal de YouTube<sup>94</sup>, con más de 250 mil suscriptores, los creadores de

---

<sup>93</sup> Anderson, C. (2013). *Makers: la nueva revolución industrial*. Empresa Activa.

<sup>94</sup> Toobys. Visto en: <https://www.youtube.com/user/ToobysSpanish/about>

Toobys reciben comentarios de los padres, que comparten experiencias de aprendizaje de los hijos. Este feedback representa un aporte fundamental para la creación de nuevos contenidos y productos <sup>95</sup>.

#### 4.4 Impacto de la Plataforma en las formas de consumo

Se re configura la propuesta de valor a través de permitir nuevos comportamientos del consumidor. Las plataformas inspiran a millones de personas a usar productos y servicios en formas no imaginadas antes. Incentivan a alquilar cuartos libres, al consumo colaborativo<sup>96</sup>, y potencian nuevas formas de intimidad. Al mismo tiempo, crean nuevos mecanismos para la construcción de la confianza<sup>97</sup>, como son los sistemas de reputación.

Diego Stamato (ex directivo de la plataforma de streaming Qubit.TV) destaca que las audiencias de los medios tradicionales son locales en tanto que la audiencia de las plataformas de redes (porque ya no las diferencia la tecnología) son globales.

En este sentido, uno de los objetivos de Leader Entertainment es que sus videos pueden traspasar las barreras culturales y se consuman en otras regiones del mundo. Las traducciones de sus contenidos son sin modismos ni localismos para que puedan ser vistos en todo el mundo. Actualmente, el canal digital tiene contenidos en español, inglés, portugués y ruso. Sus contenidos en portugués son el segundo mercado para la compañía y destacan el gran interés por parte de productores de contenido en Rusia.

Roberto Pumar, CEO de Leader Entertainment reconoce tempranamente el cambio de hábitos de consumo que empezaba a generarse en las plataformas digitales. “Nosotros teníamos un catálogo de canciones infantiles y lo que veíamos, yo lo veía en mis hijos adolescentes, que cuando les hablaba de música iban y lo miraban en YouTube. La música dejaba de ser una experiencia auditiva para transformarse en audiovisual<sup>98</sup>. A partir de este cambio

---

<sup>95</sup> |profesional.com (2015) Visto en: <http://www.iprofesional.com/notas/204862-videos-ninos-vidclub-VidClub-mediante-su-marca-Toobys-amplia-su-llegada-a-nuevos-publicos-de-America-y-Europa>

<sup>96</sup> Sundararajan, A. (2013). From Zipcar to the sharing economy. *Harvard Business Review*, 1.

<sup>97</sup> Tanz, J. (2014). How Airbnb and Lyft finally got Americans to trust each other. *Wired Magazine*.

<sup>98</sup> Eleconomista.com (2018). Visto en: <https://www.eleconomista.com.mx/tecnologia/El-Reino-Infantil-de-la-creacion-de-contenidos-digitales-a-OTT-20180209-0057.html>

generacional y esta manera de consumir la música, surge la idea de cambiar el rumbo hacia conformar una compañía de entretenimiento digital audiovisual.

En Argentina, el estudio “Internet y Consumo Audiovisual – 2018” realizado por Carrier y Asociados identifica una correlación entre el tipo de contenidos y las plataformas. Si bien todo tipo de contenido puede ser consumido en cualquier plataforma, algunos contenidos se adaptan mejor a determinadas plataformas y por lo tanto son consumidos preferentemente en las mismas.

Carrier reconoce que, a nivel local, las noticias y la actualidad son vistas en la TV tradicional (lineal, gratis o paga), y las películas también son relevantes para la TV tradicional. Destaca que, en el caso de los hombres, también juega fuerte el deporte en vivo (53%) en comparación con las mujeres (32%). Por el contrario, este informe concluye que las series y novelas argentinas, son más vistas proporcionalmente online que en la TV tradicional. Al no ser un contenido de actualidad, este formato decididamente se adapta más al modelo bajo demanda.

Al igual que en el resto del mundo, las series desplazan a las películas del primer lugar. Es aquí donde se da una combinación de un formato más apto para el consumo bajo demanda con un gran momento artístico de las series, con importantes producciones, temáticas más novedosas y libretos más desarrollados. YouTube es la elección de los centennials (24 años o menos), quienes allí consumen películas, series y animaciones, más allá de los contenidos específicos de la plataforma.

## 4.5 Impacto de la Plataforma en el control de calidad

El impacto de las plataformas es directo, irremediable y sin vuelta atrás, destaca Horacio Gennari<sup>99</sup>. Esto trae aparejado muchas ventajas, como ser la incorporación de nuevos jóvenes lectores, pero a la vez acarrea riesgos ya que la información llega al lector sin el filtro, control

---

<sup>99</sup> Entrevista online a Horacio Gennari, consultor, presidente de BB Consulting. Fecha de realización: Julio 2018.

o corrección por parte de un consejo editorial de un medio, sometiendo a la audiencia a las “Fake News”.

En este sentido, Diego Stamato agrega que “hay una inteligencia o conocimiento que se puede aprovechar al tener tantos usuarios y tantas interacciones y/o eventos para medir. En este contexto, los medios solo cumplen el rol de dar notas de opinión y chequear ciertas noticias, tienen la función de ser un "validador" profesional de noticias; hasta que los algoritmos puedan identificar si una noticia es cierta o no”.

El Impacto en el control de calidad se da a través de la curación realizada por la comunidad. Al principio, en YouTube circulaban contenidos de pornografía y piratería<sup>100</sup> y Wikipedia era una fuente de información con errores considerables. Con el tiempo, cuando el mecanismo de curación empieza a funcionar, las plataformas mejoran y comienzan a conectar a los consumidores con contenidos de calidad. La curación manual se va reemplazando por los mecanismos automáticos.

Un caso argentino a destacar con un concepto distinto en relación al control de calidad es el de MUBI. En 2007 y ante la afluencia de nuevas plataformas de video bajo demanda como Netflix, Eduardo Costantini (hijo) identificó la oportunidad de crear una plataforma de películas de arte. Fue así como cofundó The Auteurs, que describe como "el anti-Netflix". La plataforma está basada en suscripción, rebautizada como MUBI en 2010 y ahora disponible en más de 200 países, ofrece una selección rotativa de películas internacionales producidas desde la década de 1880 hasta la actualidad, muchas de las cuales no están disponibles para transmisión a través de servicios comparables. “De cara al futuro, Costantini está explorando un lanzamiento en Asia, llevando a cabo negociaciones con compañías como Huanxi Media Group, con sede en China. La expansión permitiría a MUBI conectarse con la mayor población en línea del mundo”<sup>101</sup>.

Así como MUBI sirve como filtro para películas de culto, la app Kabinett, rechaza el modelo de "océano de información" de Instagram, destaca Costantini en la revista de Wall Street

---

<sup>100</sup>Zhu, F., & Iansiti, M. (2012). Entry into platform- based markets. *Strategic Management Journal*, 33(1), 88-106.

<sup>101</sup> Wall Street Journal Magazine (2016). Vissto en: <https://www.wsj.com/articles/eduardo-costantini-jr-is-launching-the-anti-instagram-1479828721>

Journal<sup>102</sup>. En cambio, los usuarios de la aplicación publican imágenes de categorías que incluyen arte, cine, música y moda, y escriben sobre ellas. Los creadores de tendencias nombrados por Kabinett curan una selección de sus publicaciones favoritas en un canal separado. En 2018, Kabinett es descrita<sup>103</sup> como la primera plataforma digital dedicada a producir y exhibir trabajos de músicos, artistas y cineastas emergentes y reconocidos mundialmente.

## 4.6 Impacto estructural de la disrupción de las Plataformas

### Separación de la propiedad del valor creado

La separación de la propiedad y del control se da al desvincular la propiedad de los bienes del valor que crea, permitiendo el uso de los activos para optimizar el uso.

### Re intermediación

Durante la primera ola digital, la predicción fue que el impacto de la tecnología de la comunicación e información iba a ocasionar la desintermediación, eliminando intermediarios, “layers intermedios” de las industrias, estableciendo una conexión directa entre productores y consumidores.

Pero esto no sucedió tal cual se imaginaba. A través de varias industrias, las plataformas han re intermediado los mercados, introduciendo a nuevos jugadores. Típicamente la re intermediación implica reemplazar agentes intermediarios no escalables e ineficientes con herramientas y sistemas muchas veces automáticos, que ofrecen nuevos productos y servicios valorados de ambos lados de la plataforma.

Esta re inmediatez producida por las plataformas también está cambiando la economía de la participación entre productores y consumidores, generando nuevos ganadores y nuevos

---

<sup>102</sup> Wall Street Journal Magazine(2016). Vissto en: <https://www.wsj.com/articles/eduardo-costantini-jr-is-launching-the-anti-instagram-1479828721>

<sup>103</sup>Revista Perfil (2018) <http://www.perfil.com/noticias/arte/kabinett-la-nueva-plataforma-digital-de-eduardo-costantini-pisa-fuerte-en-tribeca.phtml>

perdedores. Las editoriales tradicionales le dan un 10/15% de royalties. Las plataformas de autopublicación de Amazon paga al autor un royalty de un 70%.

Por supuesto, con este modelo, los autores van a tener que asumir los costos de la edición, el diseño y el marketing, lo que pone dudas sobre quién gana y quién pierde. Algo similar sucedió con los desarrolladores de aplicaciones.

## Agregación del mercado

Las plataformas crean nuevas eficiencias al agregar mercados desorganizados. Market aggregation es el proceso a través del cual las plataformas proveen mercados centralizados para servir a organizaciones e individuos dispersos. El resultado es que los consumidores toman decisiones más rápido y barato.

Press Reader es una plataforma ideada para diarios y revistas tradicionales. Tienen como misión cambiar la forma en que las personas descubren historias que importan. PressReader se asoció con miles de editores para brindarles a los lectores acceso ilimitado a los mejores periódicos y revistas. Existe un futuro sólido y sostenible para los medios que crean contenido de alta calidad, y a los lectores que buscan buenas historias. PressReader tiene millones de usuarios y trabajan con otras empresas para crear alianzas innovadoras en todo el mundo.

## 5. ¿LOS MEDIOS COMO PLATAFORMA?

Consultado sobre si es recomendable que la Media incorpore la lógica de las plataformas, Alan Lerner<sup>104</sup> sostuvo que por el contrario son las plataformas las que incorporan a los medios tradicionales en sus cadenas de valor (por ej: radios por internet, diarios por internet, etc.); logrando eficiencias y costos mucho menores, por ejemplo, a través del uso de insumos como el papel. Los Medios tradicionales deben buscar la forma de incorporarse a la lógica de lectura y secuencia de las plataformas.

Por su parte, Diego Stamato<sup>105</sup> destaca que los medios pueden aprender de la lógica de las plataformas en la forma de “prototipar” nuevos productos a bajo costo y rápido, incorporando metodologías ágiles. Considera que las empresas de medios deben aprender a guardar la mayor cantidad de datos de su audiencia para poder analizar y descubrir nuevos comportamientos. Propone automatizar muchos procesos actuales que llevan tiempo y recursos y no generan valor para la compañías. Stamato considera fundamental que las empresas de medios experimenten con nuevas interfaces. A nivel organizacional, hay que trabajar en proyectos y no por áreas, y las capas de decisiones tiene que ser mínimas y con poder de decisión en los diferentes proyectos.

El éxito del modelo de negocio de plataformas nunca está garantizado, considera Javier Zamora, profesor del IESE Business School. Porque no solo depende del diseño, del contexto social y económico, sino que depende también de la cultura organizativa y del liderazgo de la organización de medios. Considera que hay que optar por un modelo de Plataforma si se cuenta con las externalidades de red. Y que se requiere un análisis para determinar cómo posicionarse en relación a las plataformas, ya que no todas las empresas tienen que ser plataformas, y que es importante posicionarse en el punto donde se tienen más posibilidades de éxito.

Para realizar este análisis Zamora propone el modelo Delta.

---

<sup>104</sup> Entrevista a Alan Lerner, consultor en estrategia y operaciones en KPMG. Fecha: junio de 2018.

<sup>105</sup> Entrevista a Diego Stamato, gerente de productos digitales en Clarín, Quibit.tv y consultor en transformación digital. Fecha: junio de 2018.

## 5.1 El modelo Delta

Desde la perspectiva de Porter, sólo existen dos formas de competir: con bajo precio o diferenciación de productos. El liderazgo en precio se obtiene con una agresiva búsqueda de economías de escala, con la optimización de productos y procesos y una cuota de mercado de producto significativa que permite a las compañías explotar la experiencia de otros. La diferenciación apunta a crear productos que los consumidores perciben como únicos y con un alto valor agregado para ellos. Esta estrategia puede manifestarse de varias formas: diseño de la imagen de una marca, con tecnología, servicio al consumidor, y redes de distribución<sup>106</sup> (Hax, 2013).

A pesar de que la estrategia de lograr el mejor producto o con el precio más bajo sigue siendo relevante, Hax y Wilde afirman que estas estrategias no son suficientes para competir en el contexto actual.

En el modelo Delta en el centro de la estrategia se encuentra el cliente, al que hay que atraer, satisfacer, y retener para lograr un buen desempeño. Se ilustra con un triángulo (ver figura 15 del Apéndice) que simboliza la apertura a nuevas opciones estratégicas. Las tres opciones representadas en el triángulo son el punto de partida. En el lado derecho del triángulo está el posicionamiento con "el mejor producto". La manera de atraer, satisfacer y retener al cliente es a través de las características del producto en sí. En el lado izquierdo las "Soluciones al consumidor" y el foco está en el precio. El lado superior hace referencia a las plataformas y a los efectos de red.

El foco de las empresas plataforma está en retener a los productos complementarios, entendiendo que estos productos no representan una competencia, sino más bien son proveedores de productos y servicios que mejora la oferta de la plataforma.

Bharat Anand<sup>107</sup> destaca la necesidad de pensar a un negocio desde la lógica de la estrategia del complemento. A modo de ejemplo, al analizar la industria discográfica en Estados

---

<sup>106</sup> Hax, A. (2003). El Modelo Delta-Un Nuevo Marco Estratégico. *Journal of Strategic Management Education*.

<sup>107</sup> Bharat Anand es profesor de Administración de Empresas en la Unidad de Estrategia de Harvard Business School, y es presidente de la facultad de la iniciativa HBX. Su investigación se centra en la

Unidos, Anand reconoce que, si bien cae la demanda de los cds, aumentan los precios de los tickets. Es por esto que los artistas no se preocuparon por la caída de la venta de CDs, ya que tampoco generaban ingresos por esto. Los ingresos venían de los shows en vivo.

Esta relación entre los CDs y los conciertos llevan a Anand a esta idea central en la estrategia de los negocios. La idea de los complementos<sup>108</sup>. Dos productos son complementarios si el valor de consumir los dos productos es mayor que la suma de los valores de cada uno. Es así como la demanda de un producto puede subir cuando el precio de su complemento baja. En línea con este razonamiento, la disrupción de Apple no fue la de crear un gran producto sino la habilidad para gerenciar los complementos con iTunes. El éxito del Kindle no fue por el producto, sino por la facilidad para la compra de libros electrónicos a través de la conexión inalámbrica. La importancia del Kindle no está en el dispositivo, sino más en la posibilidad de ofrecer un servicio. El crecimiento y la innovación usualmente vienen, no de ofrecer mejor contenido, sino de ofrecer complementos y de las conexiones del producto (Anand, 2016)

Incorporar una estrategia de plataforma lleva a nuevas formas de crecimiento, y es el caso de los productos o servicios comienzan a funcionar como plataformas. En agosto 2017, Disney anunció dos nuevos servicios de transmisión por suscripción, ambos desarrollados por la empresa recientemente adquirida, BamTech. Uno de los proyectos está centrado en la programación deportiva y está disponible a través de la aplicación de ESPN. El otro, está centrado en películas y programas de televisión de Disney, Pixar, Marvel y Lucasfilm, que estará disponible en el mercado a fines de 2019<sup>109</sup>.

En línea con esta tendencia, a nivel local, en 2013, Juan Waehner, CEO de Telefe, exigió que el 80% de los productos que fueran a la pantalla tuvieran una “derivada digital”. Este fue el primer paso del denominado “Proyecto Multiplataforma” . En el marco de este Proyectos, en TELEFE se lanzó *Elegidos*, un show de talentos producido y emitido por Telefe en 2015. Lo innovador del formato es que permite a los espectadores votar en tiempo real y a través de los

---

competencia en los mercados de bienes de información, con un enfoque principal en los medios y el entretenimiento.

<sup>108</sup> Nalebuff, B. J., Brandenburger, A., & Maulana, A. (1996). *Co-opetition*. London: Harper Collins Business.

<sup>109</sup> Barnes, Brooks y Koblin, John New York Times (2017). Visto en: <https://www.nytimes.com/2017/10/08/business/media/bamtech-disney-streaming.html>

dispositivos móviles. Para que esto fuera viable se creó la aplicación para teléfonos móviles Mi Telefe.

Otro proyecto a destacar de Telefe, es el de UPlay Network lanzado en marzo de 2016. Se trata de una red de representación de canales de Youtube o MCN (Multi-Channel-Network). Es la primera MCN en el mercado local y una de las primeras en el mundo gestionada desde un canal de televisión. El trabajo de la MCN consiste en dar soporte a los canales que integran la red en áreas como producto, promoción y gestión de derechos digitales, a cambio de un porcentaje de los ingresos generados por visualización de los contenidos. Junto con la MCN se lanzó Uplay, un programa con formato de magazine que lleva a la pantalla de Telefe una selección de los contenidos de Uplay-Network, con el objetivo de vincular a la audiencia de la televisión abierta con las nuevas audiencias y reforzar así la marca. Para Telefe, la creación de UPlay Network es además una forma de identificar talentos para futuros contenidos multiplataforma, incrementar su oferta de contenidos por fuera de la pantalla tradicional y desarrollar habilidades vinculadas a la curación de contenidos de terceros<sup>110</sup> (Pis Diez, 2017).

## 5.2 Estrategia competitiva en la era de las Plataformas

En la economía tradicional, las empresas que controlan las 5 fuerzas propuestas en el modelo estratégico de Michael Porter (1979) son las que lograrán la supervivencia. El modelo estratégico tradicional de Porter consta de cinco fuerzas:<sup>111</sup> el poder de negociación de los compradores o clientes; el poder de negociación de los proveedores o vendedores; la amenaza de nuevos competidores entrantes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores.

Para Marshall Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary y Geoffrey G Parker, el competidor de la era de las Plataformas no se parece en nada al antiguo competidor. No solo hay nuevos competidores, sino también que están compitiendo de una manera radicalmente distinta. Hoy, las empresas compiten y logran un dominio global mucho más rápido. A modo de ejemplo,

---

<sup>110</sup> Pis Diez, Ethel (2017), Telefe: Contenidos, Místicos y Gestión, Caso de Aula, Universidad Austral.

<sup>111</sup> Wikipedia (2018) Visto en:  
[https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)

Uber, en un poco más de 5 años, está compitiendo en todo el mundo y Alibaba puede representar una amenaza significativa para Ebay y Amazon a nivel mundial.

El propósito de la estrategia, en términos de Porter, es evitar la competencia, pero en la era de las Plataformas, la estrategia competitiva<sup>112</sup> tiene diferentes reglas. Tradicionalmente, las empresas tenían control de los recursos escasos y esto era una barrera de entrada para la competencia. Hoy, la flexibilidad representa la principal ventaja competitiva y el objetivo del negocio es, según la visión de Drucker, crear y conservar un cliente. Las relaciones de una empresa con sus usuarios son su única fuente duradera de valor.

Además, los autores (Van Alstyne, Choudary y Parker, 2016) destacan que dos nuevas realidades están sacudiendo el mundo de la estrategia. Las empresas están usando efectos de red para crear y rehacer mercados, no solo para responder a la competencia. Los efectos de red crean la nueva barrera de entrada. En el mundo de las plataformas, la competencia ya no es un juego de suma cero. Las empresas de plataforma crean nuevos mercados. Amazon creció el negocio editorial en lugar de competir por controlar el margen de ganancia del autor. Airbnb desbloquea un nuevo recurso, que no existía antes, y Uber crea un nuevo mercado para el transporte en vez de jugar dentro de los límites del mercado.

Roberto Pumar, CEO de Leader Entertainment y el creador de 'El reino infantil', el canal de YouTube más visto de habla hispana del mundo y el número 15 de los más vistos de la historia de Youtube, desde que empezó en 2005<sup>113</sup> destaca por qué sus contenidos tienen el cuádruple de visualizaciones que Disney América Latina<sup>114</sup>. Considera que Disney a nivel calidad, y estructura es muy superior, pero "El reino infantil" estratégicamente aprovechó un momento de llegar antes y entender el fenómeno de YouTube. Las grandes empresas de la animación infantil del mundo –Disney, Cartoon Network y Nickelodeon–, estaban centradas en sus canales de televisión y trataban que sus videos no estuvieran en las redes sociales. Pero los nativos digitales estaban online y encontraron y empezaron a consumir los contenidos de

---

<sup>112</sup> Basado en Presentación The Platform Revolution: <https://www.slideshare.net/platrevolution/the-new-new-competition-how-digital-platforms-change-competitive-strategy-58655334?ref=>

<sup>113</sup> Infobae (2018). Visto en: <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2018/05/19/los-secretos-de-kuky-pumar-el-empresario-que-convirtio-a-gilda-en-un-boom-es-el-rey-del-youtube-infantil-y-le-gana-a-disney/>

<sup>114</sup> El Reino Infantil supera a los canales digitales de The Disney Channel LA (7 millones 527,926 suscriptores), Nickelodeon (3 millones 038,151 suscriptores), Cartoon Network LA (2 millones 114,504 suscriptores) o Sésamo (111,213 suscriptores).

Leader Entertainment. Fue un desarrollo de muchos años y tuvieron la ventaja competitiva de que esos grandes estudios tenían que sostener estructuras, sus canales de cable con avisadores, y esta productora local se focalizó en las redes sociales, conquistando la audiencia infantil.

Leader Entertainment de Argentina encuentra su fortaleza en YouTube. Crea un nuevo mercado para la música infantil a partir de producir música con animación y gana cuota del mercado por llegar primero a esta plataforma y por “apalancarse” en los efectos de red.

## 6. CONCLUSIONES

La discusión en torno a la supervivencia de los Medios es un tema recurrente desde hace casi una década. Entre los numerosos desafíos que enfrentan los medios se destacan el cómo recuperar los ingresos perdidos, en cómo captar el valor creado y en últimas, en cómo crear experiencias relevantes que garanticen la supervivencia. Poner foco en el modelo de plataformas digitales es una contribución modesta a esta búsqueda.

El sector de Media fue de los primeros en recibir el impacto del tsunami digital, generando nuevas oportunidades, y desafíos, pero fundamentalmente mucho desconcierto por la falta de experiencias de éxito. La posibilidad de distribuir contenidos por internet en forma inmediata y gratis, las soluciones de publicidad contextual, el surgimiento del mercado de nicho, las posibilidades de la auto publicación y la desintermediación, entre otros factores, desafían a los directivos de estas industrias sin excepción.

Jenkins y el paradigma de la convergencia en la cultura aportan la idea de que los medios tradicionales están obligados a coexistir con los medios emergentes y que las nuevas tecnologías obligan a los medios a evolucionar. Al mismo tiempo, es de notar que esta década también es muy atractiva para los medios, por las posibilidades de acceder a una audiencia global, por la inmediatez para comunicar información, por la posibilidad de conectar con la audiencia de nuevas maneras y por el acceso a herramientas tecnológicas que permiten contar historias como nunca antes.

Como se describió en el capítulo 3, las plataformas no son nuevas para los medios. Han existido por años, dado que un diario es una plataforma que conecta a los suscriptores con los anunciantes. Con la revolución digital, aparecen nuevos competidores que operan con el modelo de plataformas digitales y apalancados en los efectos de red y en las nuevas formas de consumir contenidos, fueron más eficientes para captar el valor creado y la atención de la audiencia,

Esta investigación parte de la hipótesis de que, **el auge de las plataformas tecnológicas, impactan en la Industria de Medios transformándola de forma directa e irreversible.** En

este sentido, en el capítulo 4 se describió la forma en que cambió la distribución de contenidos con el surgimiento de internet a partir de permitir que las empresas de medios accedan a una audiencia global en forma inmediata y a un costo casi nulo.

Además, las plataformas cambiaron la forma de “delivery”: tuvieron el poder de desempaquetar la música y reempaquetarla con suscripciones y servicios de streaming, lo que impactó fuertemente en las fuentes de ingreso de las discográficas. Las editoras de libros padecen también la desintermediación y la reintermediación, con nuevos competidores tecnológicos que ofrecen mayores márgenes para el autor.

Las plataformas impactaron en las fuentes de ingreso de los Medios. Los diarios y revistas perdieron la fuente de ingresos de los avisos clasificados, a partir de que los anunciantes consideraron más eficiente pautar en los portales y plataformas de internet, que ofrecían publicidad relevante, medible y a una audiencia conectada. Esta baja en la pauta publicitaria tradicional también exigió a los Medios la baja en los costos fijos. La exigencia sobre los costos fijos también la enfrentan las editoras de libros, que necesitan sostener la producción y distribución del libro impreso al mismo tiempo que la del libro digital.

Las plataformas también transforman la industria de medios al crear una infraestructura y un mecanismo eficiente de coordinación. Por lo tanto, la audiencia puede participar en ecosistemas que crean más valor que las organizaciones tradicionales y con la posibilidad de escalar rápido.

Las plataformas transforman la forma en que los medios crean valor. Hay nuevas fuentes de abastecimiento, los usuarios crean contenidos y se democratizan las herramientas de creación. Proliferan las plataformas para creadores y bajan las barreras de entrada, lo que ocasiona a los medios una competencia por la atención de su audiencia antes cautiva.

Las plataformas modifican hábitos de consumo del contenido. El consumidor móvil elige cuándo y dónde consumir los contenidos, y los medios pasan de una estrategia “push” a “pull”. Si bien todo tipo de contenido puede ser consumido en cualquier plataforma, algunos contenidos se adaptan mejor a determinadas plataformas y por lo tanto son consumidos preferentemente en las mismas: a demanda, en el formato serie y en plataformas OTT para los jóvenes y niños. La actualidad y deportivos, en el caso de la TV y a través del cable.

Las plataformas atraen a las masas, y a través de los algoritmos, organizan y jerarquizan la información, quitándole a los Medios el poder exclusivo de la selección y curación de los contenidos. Al mismo tiempo, esto provoca eficiencias, debido a que las plataformas aprenden de las elecciones de su audiencia y logran predecir el éxito de proyectos futuros, lo que también impacta positivamente en la industria del cine.

Las plataformas alteran la distribución de las ganancias de los productos comercializados. Al convertirse en los nuevos intermediarios, desplazan en ocasiones a las editoriales y potencian mayores ganancias a los autores.

Las plataformas cambian la forma de competir en el entorno de medios a partir de la presencia de los efectos de red que los lleva a tener una posición dominante<sup>115</sup>.

Con todo, la bibliografía consultada, los casos analizados y las entrevistas realizadas permiten confirmar la primera hipótesis. Las plataformas han sido disruptivas: han transformado los negocios de los diarios, revistas, discográficas y TV. Y tienen el potencial de continuar transformando la industria de Medios y la economía en general.

La segunda hipótesis del presente trabajo es que **el modelo de las plataformas tecnológicas representa una estrategia recomendable para la industria de medios que busca crear y captar valor en la economía digital.**

En este punto es importante mencionar lo descrito por Raúl Katz<sup>116</sup> sobre la dificultad para delinear una estrategia en un sector de alta tecnología. Destacó que el entorno es difícil de analizar en términos de su desarrollo futuro (demanda incierta), que la innovación disruptiva es continua (inestabilidad sistémica) y por tanto, las cadenas de valor de la producción se están continuamente reconfigurando, creando amenazas y oportunidades. Por último, destacó que las fuerzas externas al mercado (por ejemplo, estándares, regulación del gobierno) son factores dominantes.

---

<sup>115</sup> Evans, D. Attention Rivalry among Online Platforms'(2013). Journal of Competition Law and Economics, 9, 31.

<sup>116</sup>Katz, R (2013). Presentación sobre Estrategia de las empresas de alta tecnología, Máster en Gestión de Servicios de Tecnología y Telecomunicaciones, Universidad de San Andrés.

Las empresas de medios necesitan evaluar cómo posicionarse en relación a las plataformas, ya que no todas las empresas tienen (y pueden) convertirse en una, y por lo tanto es importante que se ubiquen en la posición donde se encuentren mayores posibilidades de éxito: siendo los mejores en la relación producto- precio, o por calidad de los contenidos, apostando por un modelo de plataforma, o bien, como participante.

Entre los argumentos a favor de incorporar el modelo de Plataformas a un Medio está el de reconocer que tener un ecosistema es una ventaja competitiva y que la ventaja se basa en el control de todo el ecosistema.

Al mismo tiempo, al caracterizar las plataformas, se hizo referencia a los efectos de red, que provocan una dinámica a partir de la cual el que llega primero a una industria tiene mayor probabilidad de éxito y que el ganador tiende a “quedarse con todo” (winner takes all).

Es de destacar también que los usuarios confían en una plataforma cuando ésta resulta ser más eficiente que las relaciones comerciales bilaterales independientes<sup>117</sup>, por lo tanto, muchas veces la estrategia de plataformas es la mejor opción ante la posibilidad de que un nuevo competidor ingrese al mercado.

Al mismo tiempo, si bien muchas empresas de medios aún son altamente competitivas, cuando las plataformas ingresan al mismo mercado, las plataformas casi siempre ganan<sup>118</sup>. El esfuerzo de crear una plataforma brinda grandes oportunidades para el crecimiento, una mayor rentabilidad y puede ser una buena defensa ante el entorno competitivo, pero también una iniciativa que exige prestar atención al diseño, al contexto y a las capacidades de la propia organización.

El éxito del modelo de negocio de plataformas nunca está garantizado porque no solo depende del diseño correcto y del contexto social y económico favorable, también requiere de la cultura organizativa y del liderazgo correcto. Es por estas razones que los gigantes como Disney, Walmart, Nike y las empresas locales como Telefe, están luchando por incorporar a las plataformas en sus modelos.

---

<sup>117</sup> Katz, Raúl (2013) Competitividad y Estrategia en Sectores de Alta Tecnología, Máster en Gestión de Servicios de Tecnología y Telecomunicaciones, UDESA (2013)

<sup>118</sup> Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard business review*, 94(4), 54-62.

El éxito en Media tiene menos que ver con el contenido y más con las conexiones. En mercados conectados, es más relevante el efecto de red que las características del producto, y el éxito de los medios viene de crear para conectar<sup>119</sup>. El futuro de los productores de contenidos depende, no tanto de los contenidos que producen, sino más bien de gerenciar efectivamente las oportunidades de creación de valor en áreas adyacentes. Si no lo hacen, las plataformas van a continuar capturando el valor a su costo. (Anand, 2016)

El negocio de los contenidos del futuro está más vinculado al poder de las conexiones entre usuarios, y fundamentalmente de los efectos de red. Es relevante investigar cuáles son los complementos que una empresa de medios puede ofrecer al mercado y cómo se puede lograr que los complementos aumenten la demanda de los productos de medios (Anand, 2016)

Por último y retomando la segunda hipótesis sobre si el modelo de las plataformas tecnológicas representa una estrategia recomendable para la industria de medios que busca crear y captar valor en la economía digital, la investigación no permite concluir que así lo sea, ya que depende también de factores internos (características del diseño y las capacidades de la organización) y externos (contexto) y que es necesario evaluar el posicionamiento de la empresa para cada caso en particular.

Al mismo tiempo es importante reconocer que “las conexiones son las que modelan cualquier negocio tocado por lo digital, y que tener la capacidad de reconocerlas, enfrentarlas y gerenciarlas separa a una compañía exitosa de otra que fracasa<sup>120</sup>”.

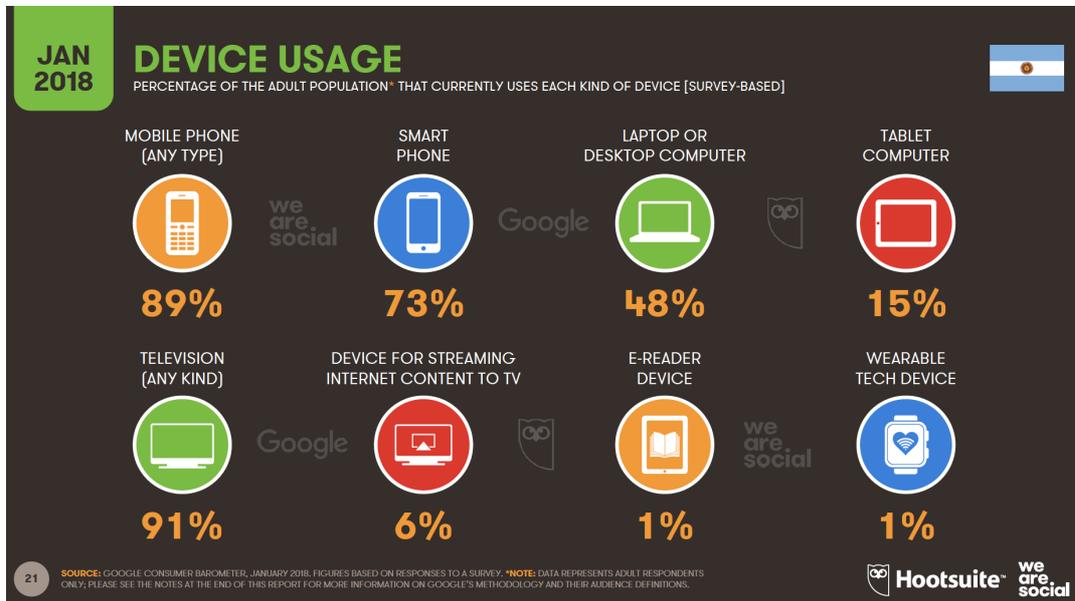
---

<sup>119</sup> Anand, B. (2016). *The content trap: A strategist's guide to digital change*. Random House Group.

<sup>120</sup> Anand, B. (2016). *The content trap: A strategist's guide to digital change*. Random House Group.

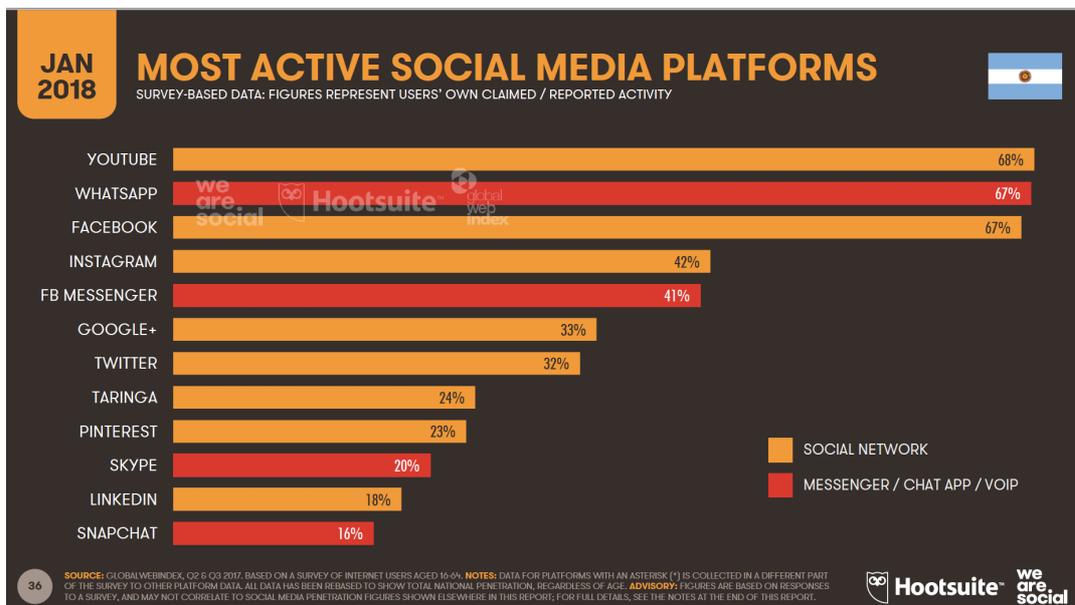
# 7. APÉNDICE

Figura 1. Uso del dispositivo



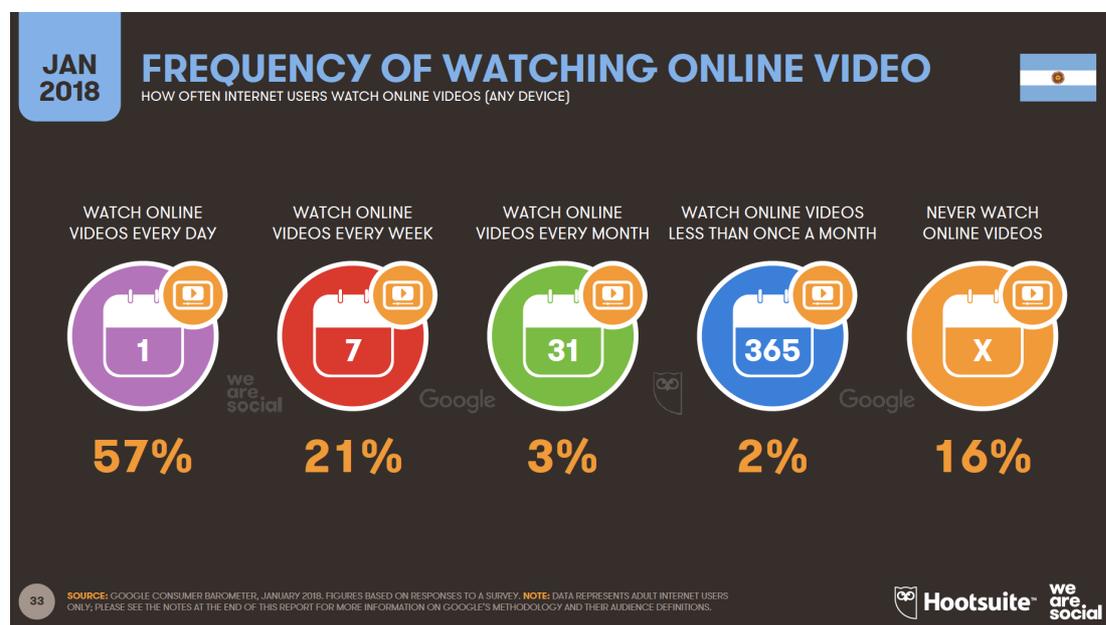
Fuente: Hootsuite. Visto en: <https://hootsuite.com/es/pages/digital-in-2018>

Figura 2. Actividad en redes sociales, según frecuencia



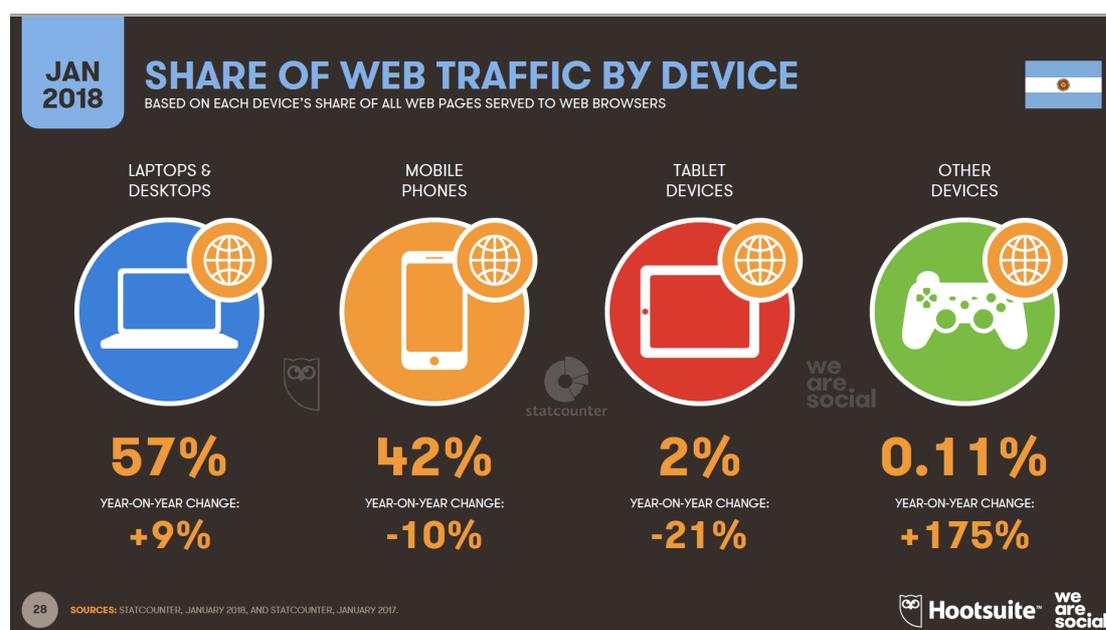
Fuente: Hootsuite. Visto en: <https://hootsuite.com/es/pages/digital-in-2018>

Figura 3. Frecuencia de consumo de video online



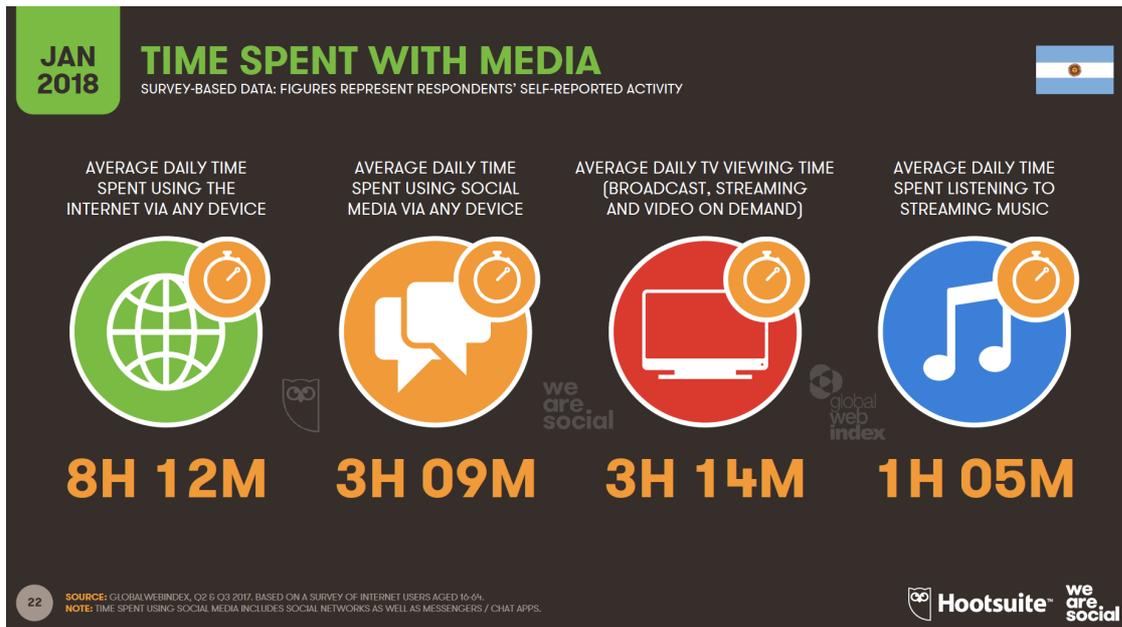
Fuente: Hootsuite. Visto en: <https://hootsuite.com/es/pages/digital-in-2018>

Figura 4. Tráfico en la web por dispositivo.



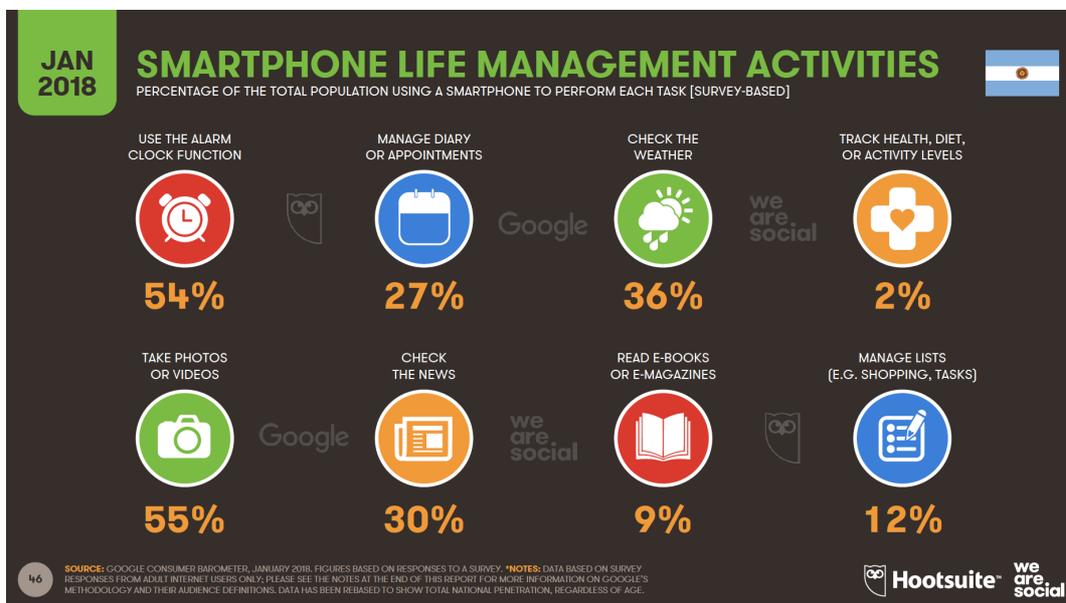
Fuente: Hootsuite. Visto en: <https://hootsuite.com/es/pages/digital-in-2018>

Figura 5. Tiempo de uso para los Medios



Fuente: Hootsuite. Visto en: <https://hootsuite.com/es/pages/digital-in-2018>

Figura 6. Uso del teléfono para la gestión de actividades diarias.



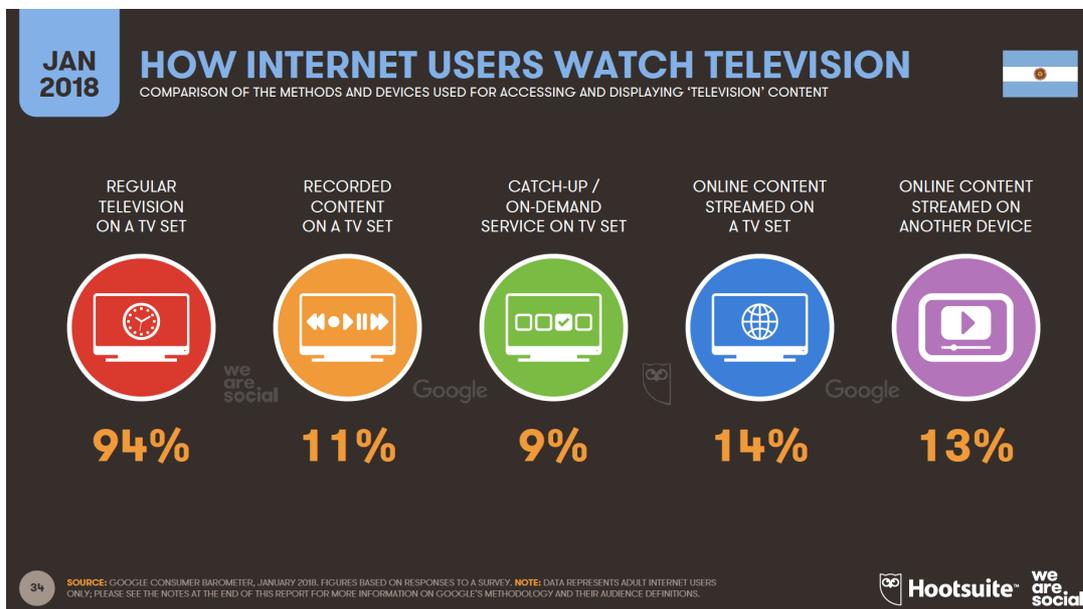
Fuente: Hootsuite. Visto en: <https://hootsuite.com/es/pages/digital-in-2018>

Figura 7. Índice de conectividad móvil



Fuente: Hootsuite. Visto en: <https://hootsuite.com/es/pages/digital-in-2018>

Figura 8. Cómo los usuarios de internet ven TV



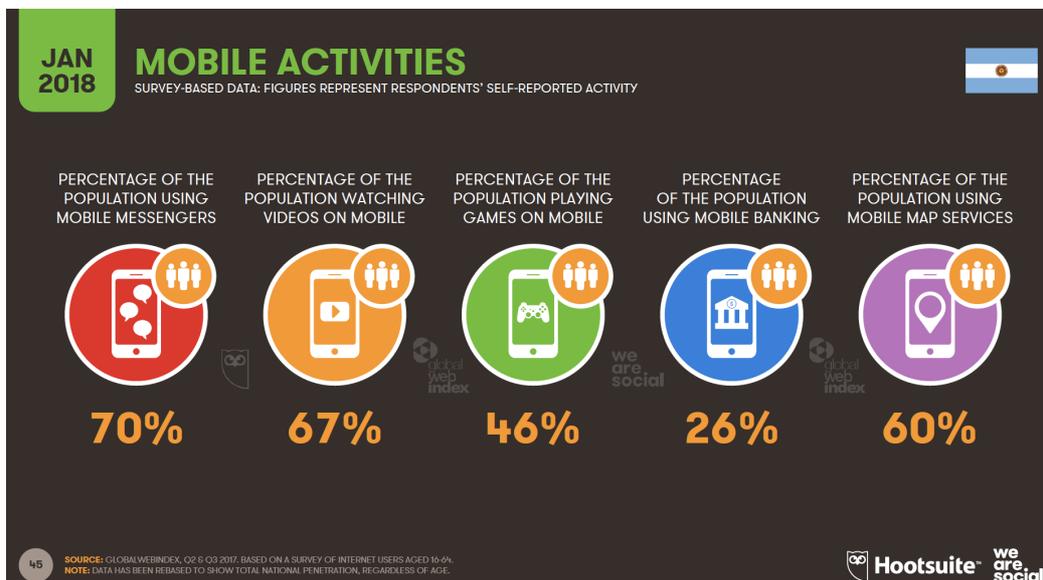
Fuente: Hootsuite. Visto en: <https://hootsuite.com/es/pages/digital-in-2018>

Figura 9. La digitalización en Argentina



Fuente: Hootsuite. Visto en: <https://hootsuite.com/es/pages/digital-in-2018>

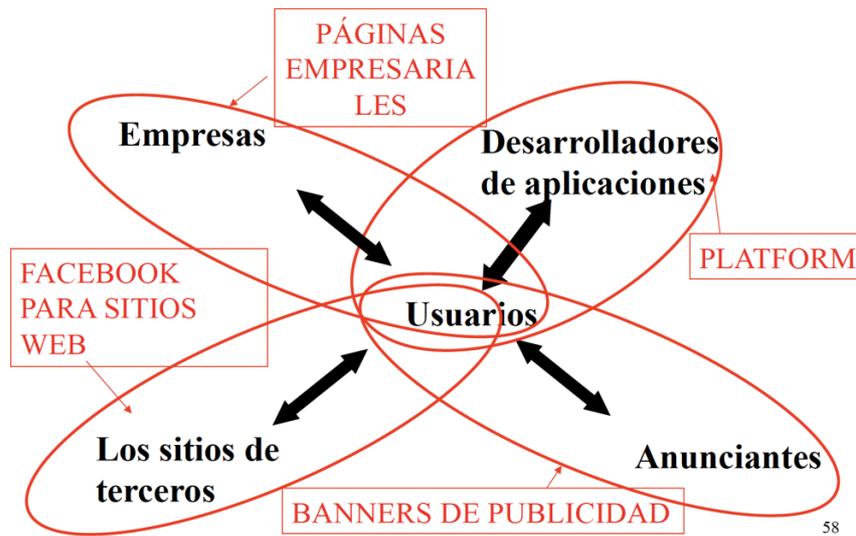
Tabla 10. Porcentaje de uso actividades móviles



Fuente: Hootsuite. Visto en: <https://hootsuite.com/es/pages/digital-in-2018>

Figura 11. Un caso de Plataforma Multilateral (Raúl Katz)

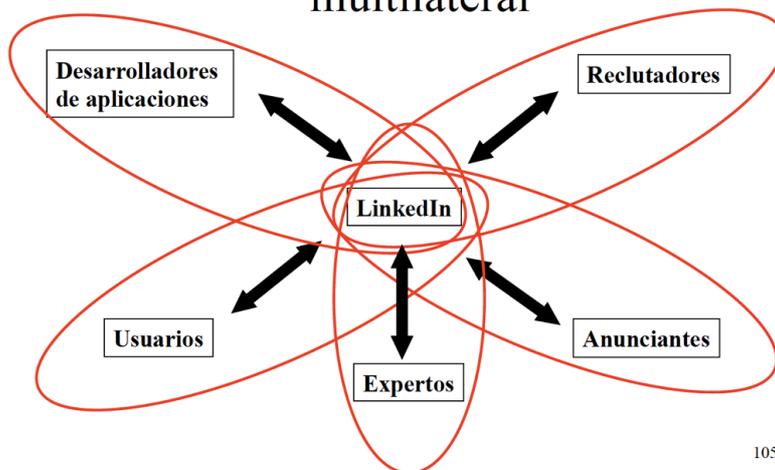
## Facebook es una plataforma multilateral



Fuente: Elaboración de Raúl Katz para la Maestría en Gestión de Servicios y Telecomunicaciones de la Universidad de San Andrés

Figura 12. Un caso de Plataforma Multilateral (Raúl Katz)

## LinkedIn: una plataforma multilateral



Fuente: Elaboración de Raúl Katz para la Maestría en Gestión de Servicios y Telecomunicaciones de la Universidad de San Andrés

Figura 13. Evolución histórica de la circulación del diario en Estados Unidos.

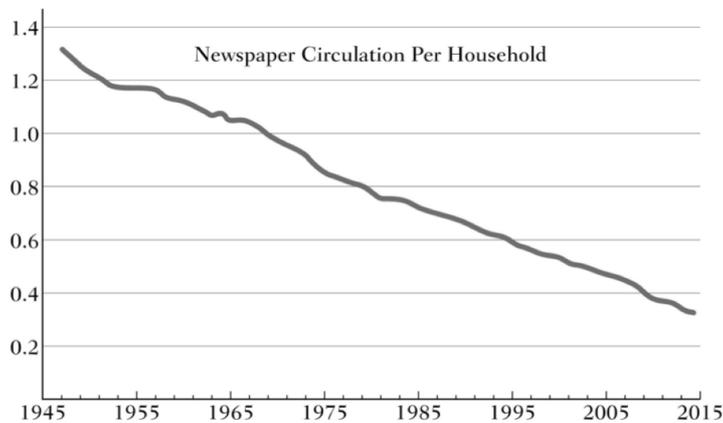


Gráfico extraído de Anand, B. (2016). *The content trap: A strategist's guide to digital change*. Random House Group. Los datos de 1947 a 2007 son de Varian, en tanto que los de 2008 a 2007 fueron contruidos por Anand.

Figura 14. Evolución histórica de las fuentes de ingreso de los diarios en Estados Unidos

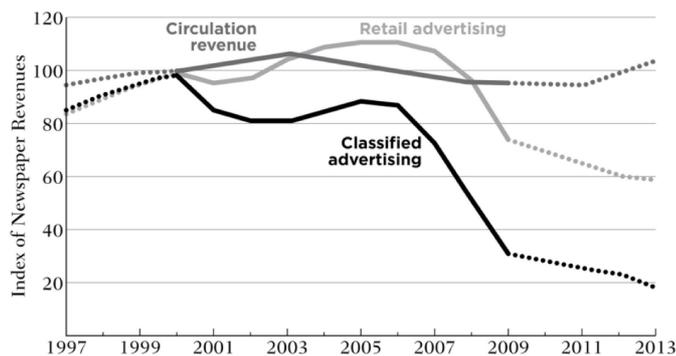


Figure 4: U.S. Newspaper Revenues over Time (Index: year 2000 = 100).

Gráfico extraído de Anand, B. (2016). *The content trap: A strategist's guide to digital change*.

Figura 15. El modelo Delta y las opciones de posicionamiento estratégico.



Gráfico extraído de Hax, A. C., & Wilde, D. L. (1999). The delta model: adaptive management for a changing world. *Sloan Management Review*.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Anand, B. (2016). *The content trap: A strategist's guide to digital change*. Random House Group.

Anderson, C. (2008). *Long tail, the, revised and updated edition: Why the future of business is selling less of more*. Hyperion.

Anderson, C. (2009). *Free: The future of a radical price*. Random House.

Anderson, C. (2013). *Makers: la nueva revolución industrial*. Empresa Activa.

Anderson, C., de Castro, J. F., & Barreneachea, M. B. (2009). *Gratis: el futuro de un precio radical*.

Bensinger, G. (2015). Startups scramble to define employee. *The Wall Street Journal*, B1-B5.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2016). *La segunda era de las máquinas. Trabajo, progreso y prosperidad en una época de brillantes tecnologías*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*.

Brynjolfsson, E., & Oh, J. (2012). The attention economy: measuring the value of free digital services on the Internet.

Caillaud, B., & Jullien, B. (2003). Chicken & egg: Competition among intermediation service providers. *RAND journal of Economics*, 309-328.

Cisco, V. N. I. (2014). *Forecast Highlights*. URL: [http://www.Cisco.Com/web/solutions/sp/vni/vni\\_forecast\\_highlights/index.Html](http://www.Cisco.Com/web/solutions/sp/vni/vni_forecast_highlights/index.Html).

Collin, P., & Colin, N. (2013). *Task Force on Taxation of the Digital Economy. Report to the Minister for the Economy and Finance, the Minister for Industrial Recovery, the Minister Delegate for the Budget and the Minister Delegate for Small and Medium-sized Enterprises, Innovation and the Digital Economy*.

Eisenmann, T., Parker, G., & Alstyne, M. W. (2006). Estrategias para mercados bilaterales. *Harvard Business Review*, 84(10), 60-71.

Evans, D. S. (2013). Attention rivalry among online platforms. *Journal of Competition Law & Economics*, 9(2), 313-357.

Evans, D. S., Hagiu, A., & Schmalensee, R. (2008). *Invisible engines: how software platforms drive innovation and transform industries*. MIT press.

Evans, P. C., & Gawer, A. (2016). *The rise of the platform enterprise: a global survey*.

García Fausto, *Innovación y Experiencia de Servicios* (2017), IAE Business School

García, Fausto, Pis Diez, Ethel (2016) Caso de aula: "Telele: Contenidos locales para mercados globales, IAE Business School.

Gangs, J (2012). *Information wants to be shared*. Harvard Business Review Press.

Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 417-433.

Hax, A. (2003). El Modelo Delta-Un Nuevo Marco Estratégico. *Journal of Strategic Management Education*.

Hootsuite, We Are Social, *Digital in 2018. Essential insights into Internet, social media, mobile, and e-commerce use around the world*.

Ithiel de Sola, P. O. O. L. (1983). *Technologies of freedom*. Harvard University Press.

Jalife, Pis Diez "Content-creation Competences in a Multiplatform Environment. The Development of Transmedia Projects in the Media Industry".

Jenkins, H. (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide*. NYU press.

KAGANER, E., ZAMORA, J., & SIEBER, S. (2013). *Cinco habilidades del líder digital*. Madrid: IESE.

Katz, Raúl (2013) Competitividad y Estrategia en Sectores de Alta Tecnología, Master en Gestión de Servicios de Tecnología y Telecomunicaciones, UDESA (2013): Efectos de red, estructura del mercado y estrategias de empaquetamiento.

Liebowitz, S. J., & Margolis, S. E. (1994). Network externality: An uncommon tragedy. *Journal of economic perspectives*, 8(2), 133-150.

Mcafee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. WW Norton & Company.

Nalebuff, B. J., Brandenburger, A., & Maulana, A. (1996). *Co-opetition*. London: Harper Collins Business.

Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. WW Norton & Company.

Pellizzi, Vincent Fordham University. *Entertainment marketing strategy: transmedia storytelling. Marvel and the reinvention of the entertainment franchise*.

Pis Diez, Ethel (2017), *Telefe: Contenidos, Místicos y Gestión, Caso de Aula*, Universidad Austral.

Pricewaterhousecoopers (2007). *Global entertainment and media outlook 2007–2011 – Global overview*. New York: pwc.

PWC, *Perspectives from the Global Entertainment & Media Outlook 2018–2022*  
Trending now: convergence, connections and trust,

Rochet, J. C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two sided markets. *Journal of the european economic association*, 1(4), 990-1029.

Shapiro, C., & Varian, H. R. (1998). Versioning: the smart way to. *Harvard Business Review*, 107(6), 107.

Shapiro, C., Carl, S., & Varian, H. R. (1998). *Information rules: a strategic guide to the network economy*. Harvard Business Press.

Simon, P. (2011). *The age of the platform: How Amazon, Apple, Facebook, and Google have redefined business*. Bookbaby.

Sundararajan, A. (2013). From Zipcar to the sharing economy. *Harvard Business Review*, 1.

Tanz, J. (2014). How Airbnb and Lyft finally got Americans to trust each other. *Wired Magazine*.

The Emerging Platform Economy Series No. 3, 2016, The Rise of Asian Platforms: A Regional Survey

Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard business review*, 94(4), 54-62.

Van Tassel, J. (2012). *Managing Electronic Media: Making, Moving and Marketing Digital Content*. Focal Press.

Zamora, Javier. IESE Business School (2018) Programa La Mentalidad Digital, IAE Business School.

Zhu, F., & Iansiti, M. (2012). Entry into platform-based markets. *Strategic Management Journal*, 33(1), 88-106.