



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Departamento de Ciencias Sociales

Licenciatura en Comunicación

**TÍTULO: Estrategia e innovación en el ecosistema digital: las plataformas de Meta versus
la competencia entre 2010 y 2022.**

Autoras: Bélen Lopez Larroy y Sofía Portero

Número de legajo: 31363, 31369

Mentora: Mg. Lex Bustos Frati

Lugar y fecha: Buenos Aires, 28 de diciembre de 2023.

Resumen

Con el objetivo general de indagar en las dinámicas competitivas entre plataformas de innovación y transacción en el ecosistema digital (Bonina et al., 2018), esta tesis consiste en un análisis exploratorio y descriptivo de las estrategias competitivas adoptadas por Meta ante la emergencia de plataformas en el ecosistema de las redes sociales entre 2011 y 2022.

La interrogante principal es ¿cuáles son las respuestas estratégicas implementadas por Meta (antes Facebook inc.), en respuesta a la emergencia y crecimiento de las plataformas de innovación de redes sociales Instagram, Snapchat y TikTok?

La principal hipótesis descriptiva es que Meta históricamente ha empleado tres tipos estilizados de respuestas estratégicas para mantener y consolidar su posición en el ecosistema de plataformas: las adquisiciones, la clonación de competidores y la adaptación de formatos disruptivos.

Nuestra segunda hipótesis es que solo dos de estas estrategias se han mostrado exitosas: la adquisición (en el caso de Instagram) y la integración de formatos disruptivos de competidores emergentes (en los casos de Snapchat y de TikTok).

Nuestra tercera hipótesis sugiere que desde la compra de Instagram, Meta (antes Facebook Inc.) ha utilizado a Instagram como espacio de experimentación para implementar sus respuestas

estratégicas, para luego recién de su implementación exitosa integrarlo al resto de sus plataformas de redes sociales (Facebook y WhatsApp).

Dicho esto, la tesis consiste en un análisis empírico de tres casos de competencia distintos afrontados por Meta: Instagram, Snapchat y TikTok. Se examina el período entre 2012 y 2022, iniciando con la adquisición de Instagram por parte de Meta. Esta elección se fundamenta en la obtención de evidencia que nos permita comprender los inicios de las estrategias competitivas de Meta.

La evidencia recolectada revela que las hipótesis se confirman. En primer lugar, Meta ha implementado los tres tipos de respuestas estratégicas detalladas, aunque solo dos ellas han demostrado ser exitosas: la adquisición de Instagram como competidor y la integración de formatos disruptivos en sus principales plataformas de innovación (Instagram y Facebook). Esto último se ve reflejado en la incorporación de características como Reels y Stories, inspiradas en TikTok y Snapchat, respectivamente. Este punto se revela en la integración de Reels y Stories provenientes de TikTok y Snapchat. Por otro lado, la evidencia sugiere que la estrategia de integrar los formatos disruptivos en las principales plataformas de innovación de Meta se ha centrado principalmente, y prioritariamente, en Instagram. Meta ha utilizado esta plataforma como un terreno de experimentación para competir con otras plataformas emergentes, incorporando funciones exitosas posteriormente al resto de sus plataformas de redes sociales una vez comprobada su eficacia.

Indice

Introducción	5
Metodología	8
Preguntas de investigación	8
Hipótesis Exploratorias	9
Estrategia metodológica	10
Estado del Arte	12
Definiciones conceptuales	15
Capítulo 1: Ecosistema de plataformas de redes sociales	18
1.1. Ecosistema de plataformas de redes sociales	18
1.2 Facebook	21
1.3 Instagram	24
1.4 Snapchat	25
1.5 TikTok	28
1.6 Semejanzas y diferencias entre Facebook, Instagram, Snapchat y TikTok	29
Tabla 1 - Comparación entre plataformas	31
Capitulo 2: Respuestas de Meta	32
2.1 Adquisición de competidores	32
2.2 Clonación de plataformas dominantes	33
2.3 Integración de formatos disruptivos de competidores emergentes	34
2.4 Síntesis	37
Tabla 2 - Línea del tiempo	38
Tabla 3 - Tabla comparativa de estrategias	38
Conclusión	40
Bibliografía	42

Introducción

En la última década, el panorama de la comunicación, consumo y producción de contenido *on-line* ha experimentado una transformación radical debido al impacto de las plataformas de redes sociales. Entre los líderes destacados de esta revolución se encuentra Meta, anteriormente conocida como Facebook Inc., cuyas *plataformas de innovación* (Bonina, 2021) emblemáticas, como Instagram y Facebook, han dejado una huella significativa en la manera en que nos conectamos y consumimos contenido digital.

Aunque es reconocida por su capacidad de generar ideas y productos revolucionarios, Meta ha sido objeto de controversia debido a las acusaciones, por parte de competidores en el mercado, de imitación de ideas y formatos. Con el fin de mantenerse competitiva, Meta se mantiene constantemente atenta a su entorno, analizando las claves del éxito y la aceptación por parte de los usuarios que consumen plataformas de redes sociales. En este sentido, no solo lleva a cabo investigaciones de mercado exhaustivas, sino que también emplea estrategias competitivas, incluyendo la adquisición de empresas emergentes, y la imitación de los formatos principales de sus competidores.

La emergencia de nuevas plataformas, como Snapchat (2011), TikTok (2016) y en su momento Instagram (2004), ha planteado una amenaza significativa para la posición dominante de Meta en el mercado de plataformas de redes sociales. Estas plataformas, especialmente populares entre el público joven, representan un desafío considerable, ya que Meta no ha logrado mantener su popularidad con su principal *plataforma de innovación*: Facebook. Los usuarios de Instagram, Snapchat y TikTok han encontrado en estas plataformas una forma creativa de conectar y compartir contenido. Con sus *formatos disruptivos*, estas plataformas han logrado desplazar la

posición de Facebook en el ecosistema de plataformas de redes sociales. A medida que la industria ha evolucionado, los diversos actores y nuevos participantes han adaptado sus características y formatos, basándose en las plataformas populares, con el objetivo de ganarle terreno a la competencia.

El objetivo específico central de este trabajo de investigación es describir las estrategias competitivas implementadas por Meta frente a la emergencia de plataformas como Instagram, Snapchat y TikTok. Dicho esto identificamos tres caminos posibles: la adquisición de estas plataformas emergentes; la clonación de plataformas similares a las de sus competidores; y por último la integración de características similares a sus principales plataformas de innovación.

La primera estrategia que implementó Meta frente a sus competidores fue el intento de adquisición. En el 2012 logró con éxito adquirir Instagram. Sin embargo ante su competidor Snapchat, hubo dos intentos frustrados de compra. Mientras que no hubo intento de adquirir TikTok.

La segunda estrategia consistió en la clonación de dichas plataformas emergentes. En 2012, Meta introdujo Poke, una plataforma similar a Snapchat, y como ya mencionamos, tuvo que ser retirada del *App Store* en el 2014 debido a su escasa base de usuarios. Sin embargo, en el 2018 Meta presentó Lasso como un intento estratégico para competir con TikTok, y como resultado, la plataforma cerró apenas dos años después.

La tercera estrategia se focaliza en la integración de los formatos más atractivos de las plataformas competidoras emergentes en las plataformas de innovación de Meta. En el 2016, Meta lanzó en Instagram las historias efímeras, anteriormente conocidas en Snapchat como *Stories*. En el 2020, Meta vuelve a utilizar Instagram para lanzar los *Reels*, anteriormente conocidos como TikToks.

Para comprender el impacto de estas plataformas en las estrategias competitivas de Meta respondemos el siguiente interrogante principal: ¿Cuáles son las respuestas estratégicas implementadas por Meta (antes Facebook inc.), en respuesta a la emergencia y crecimiento de las plataformas de innovación de redes sociales Instagram, Snapchat y TikTok?.

Nuestra hipótesis principal establece que Meta (antes Facebook Inc.) consistió en la adopción de los tres tipos estilizados de respuestas estratégicas mencionados anteriormente: la adquisición de competidores, la clonación de plataformas y la integración de formatos disruptivos en sus principales *plataformas de innovación*.

Nuestra segunda hipótesis establece que sólo dos de estas estrategias se han mostrado exitosas: la adquisición (en el caso de Instagram) y la integración de formatos disruptivos de competidores emergentes (en los casos de Snapchat y de TikTok).

Nuestra tercera hipótesis sugiere que desde la compra de Instagram, Meta (antes Facebook Inc.) ha utilizado a Instagram como espacio de experimentación para implementar sus respuestas

estratégicas, para luego recién de su implementación exitosa integrarlo al resto de sus plataformas de redes sociales.

Dicho esto se aspira a proporcionar un análisis descriptivo robusto y original sobre cómo impacta la emergencia de nuevas plataformas de innovación en las estrategias de las redes sociales dominantes, contribuyendo al entendimiento de la competencia y la adaptación estratégica en la industria de las plataformas de redes sociales en constante evolución.

Metodología

Preguntas de investigación

La pregunta de investigación principal es: ¿Cuáles son las respuestas estratégicas implementadas por Meta (antes Facebook inc.), en respuesta a la emergencia y crecimiento de las plataformas de innovación de redes sociales Instagram, Snapchat y TikTok?

Para abordar esta pregunta problema, se propone una estrategia metodológica centrada en la trayectoria de la empresa Meta (antes Facebook Inc.), en especial, en relación a la emergencia de las plataformas de redes sociales Instagram, Snapchat y TikTok.

Para desplegar esta interrogante principal se plantean seis preguntas secundarias:

1. ¿Cómo puede caracterizarse el ecosistema de plataformas de redes sociales?
2. ¿Cómo puede caracterizarse Meta (antes Facebook Inc.) y su principal y primera plataforma de innovación Facebook?

3. ¿Cómo puede caracterizarse a las plataformas Instagram, Snapchat y TikTok, en tanto plataformas de innovación de redes sociales que pusieron en riesgo el dominio de Facebook?
4. ¿Qué semejanzas y diferencias presentan los casos de las plataformas Instagram, Snapchat y TikTok, en especial, sus factores de éxito?
5. ¿Qué respuestas elaboró Meta (antes Facebook Inc.) ante la emergencia de Instagram, Snapchat y TikTok?
6. ¿Qué semejanzas y diferencias presentan las respuestas de Meta (antes Facebook Inc.) ante los casos de Instagram, Snapchat y TikTok?

Hipótesis Exploratorias

A partir de estas preguntas de investigación generamos tres hipótesis exploratorias:

H1: A partir del diagnóstico de que el crecimiento acelerado de Instagram, Snapchat y TikTok se debía a su propuesta de formatos disruptivos inexistentes en la oferta de plataformas similares, la compañía Meta (antes Facebook Inc.) consistió en la adopción de tres tipos de respuestas estratégicas: la adquisición de competidores, la clonación de plataformas y la integración de formatos disruptivos para su integración en sus principales *plataformas de innovación*.

H2: De las tres posibles respuestas estratégicas elaboradas por la compañía Meta (antes Facebook Inc.), solo dos se han mostrado exitosas: adquisición (en el caso de Instagram) y la integración de funciones similares (en los casos de Snapchat y de TikTok).

H3: Desde la compra de Instagram, Meta (antes Facebook Inc.) ha utilizado a Instagram como espacio de experimentación (sandbox) para implementar sus respuestas

estratégicas, para luego recién de su implementación exitosa integrarlo al resto de sus plataformas de redes sociales.

Estrategia metodológica

Para abordar nuestra pregunta de investigación se llevará a cabo un estudio empírico de carácter exploratorio y descriptivo. La naturaleza descriptiva de la investigación busca responder ‘qué’, ‘cómo’ y ‘cuándo’ en cuanto las estrategias competitivas de Meta (anteriormente Facebook Inc.). A su vez, la investigación tiene un enfoque exploratorio debido a que se busca explorar un fenómeno el cual no ha sido investigado exhaustivamente. El período de análisis es 2012-2022, comenzando por la compra de Instagram por parte de Meta (anteriormente Facebook Inc.), lo cual se justifica para lograr recopilar información sobre los comienzos de las estrategias competitivas de Meta.

La unidad de análisis de esta investigación es el conjunto de estrategias implementadas por Meta en sus principales plataformas de innovación como respuesta a sus competidores, específicamente: Instagram, Snapchat y TikTok. Si se parte de la definición adaptada de Bonina et al. (2021), nos enfocaremos únicamente en las plataformas de innovación de Meta (antes Facebook Inc.), y no así las de transacción. Esto para delimitar mejor la unidad de análisis, así como para viabilizar un estudio que no exceda la extensión adecuada al formato de una tesina de grado.

Bonina et al. (2021) distinguen entre plataformas de transacción cuyo propósito es unir usuarios o grupos de usuarios, justificando que el valor de un usuario aumenta con el número de usuarios

en un grupo y plataformas de innovación que permiten la creación de aplicaciones y servicios por parte de terceros desarrolladores al combinar y recombinar la funcionalidad procedente de un núcleo de la plataforma. Sin embargo, debido al contexto de este trabajo, hemos adaptado esta definición, tal como lo señalan Cabello, Bustos Frati, Lo Prette y Gebestberger (2023) para incluir a Snapchat, TikTok e Instagram y excluir a Whatsapp. La redefinición del concepto se realiza considerando la consolidación de la economía de creadores de contenido. Cabello, Bustos Frati, Lo Prette y Gebestberger (2023) expresan que “(...) los creadores son individuos que usan la tecnología digital para crear y publicar contenido creativo (Florida, 2022) y que han encontrado en las plataformas vías para crear, circular y monetizar sus contenidos” (p. 20). Bajo esta perspectiva se redefine el concepto de Bonina et al. (2021) sobre plataformas de innovación para incluir aquellas que se destacan cuando ofrecen más herramientas para que los creadores de contenido elijan ciertas plataformas como lugares para crear contenido y utilizarlos como vías de monetización.

Por lo tanto, esta tesis se centrará únicamente en las plataformas de innovación de Meta, es decir Instagram y Facebook, dejando de lado las plataformas de transacción, como lo es WhatsApp.

Por un lado, la investigación se centrará en comprender y analizar las estrategias utilizadas por Facebook para mantenerse competitivo en el ecosistema de las plataformas de redes sociales. Implicando un análisis exhaustivo de los desafíos que plantearon Instagram, Snapchat y TikTok para el conglomerado de redes sociales.

Por otro lado, las técnicas de investigación incluyen la recopilación de datos tanto cuantitativos como cualitativos de fuentes primarias y secundarias. En primer lugar, realizaremos una revisión exhaustiva de literatura académica relacionada al ecosistema de plataformas de redes sociales, con un enfoque particular en las cuatro plataformas a analizar y el impacto que generó la emergencia de estas. En segundo lugar, llevaremos a cabo un estudio comparativo de las plataformas mencionadas, su historia de surgimiento y sus formatos disruptivos. En tercer y último lugar, analizaremos las respuestas competitivas de Meta (antes Facebook Inc.) ante Instagram, Snapchat y TikTok teniendo en cuenta la diferencia notable entre la emergencia de una y de otra.

Estado del Arte

La literatura académica ha analizado las estrategias competitivas de Meta (anteriormente Facebook Inc.) en respuesta a la emergencia de plataformas como Instagram, Snapchat y TikTok. La revisión de diversas fuentes académicas y periodísticas ha demostrado la relevancia de comprender la dinámica competitiva en el mercado de las plataformas de redes sociales.

Se ha documentado ampliamente la rivalidad entre las plataformas a investigar, con estudios como el de Yoffie et al. (2021) que brindan una visión general de las estrategias competitivas, aunque tienden a concentrarse en análisis cuantitativos y no profundizan exhaustivamente en la respuesta específicamente de Meta frente a sus competidores.

Las estrategias de imitación y adquisición de Meta, documentadas en trabajos como "Mientras Facebook lanza el clon de TikTok, una mirada retrospectiva a otros 6 productos rivales que

copió"¹ y Bjursten et al. (2017), han explorado con énfasis en la rivalidad con Snapchat. Sin embargo, esta revisión revela una falta de investigaciones profundas que integren el impacto de TikTok e Instagram en estas estrategias de Meta. Del mismo modo, mientras que el uso de Instagram como un recurso estratégico de Meta para atraer a usuarios jóvenes y competir con nuevas plataformas ha sido mencionado en varios trabajos, aún no existe una investigación exhaustiva que respalde esta hipótesis.

Conlow (2023), analiza las estrategias anticompetitivas de Meta ofreciendo una visión detallada de las prácticas monopólicas de la compañía. A pesar de no ser el foco principal de esta investigación, estas prácticas deben mencionarse para contextualizar la situación competitiva. Cabe destacar que el estudio argumenta que Facebook Inc (hoy conocido como Meta) adquirió Instagram para competir con las aplicaciones móviles de redes sociales, reconociendo esta competencia emergente, iniciando estrategias para mejorar sus características móviles (Conlow, 2023).

Por otro lado, el artículo "Antitrust and Social Networking" (2012) ofrece una perspectiva relevante sobre consideraciones antimonopólicas en el ámbito de las redes sociales, a pesar de ser escrito anteriormente a la era predominante de aplicaciones móviles. Este artículo destaca la importancia de definir correctamente el mercado de sitios de redes sociales para poder así analizar la participación de mercado de cada plataforma, y las barreras de entrada en ese contexto.

¹ Rachel Sandler, "As Facebook Launches TikTok Clone, A Look Back At 6 Other Rival Products It Copied", 5 de agosto de 2020, <https://www.forbes.com/sites/rachelsandler/2020/08/05/as-facebook-launches-tiktok-clone-a-look-back-at-6-other-rival-products-it-copied/?sh=15a54d645c5a>

Existen dos textos que brindan un marco teórico en el estudio de las plataformas de redes sociales. Por un lado, Baricco en su trabajo “The Game” (2018) traza una línea de tiempo en la revolución digital llamada ‘the game’ en dónde la vida de las personas se comenzó a “gamificar” (ludificar) a través de las plataformas de redes sociales dado que estas se comenzaron a construir a partir de la arquitectura de un videojuego, *ludificando* o *gamificando* la experiencia del usuario. Dicho trabajo y concepto nos permite trabajar sobre la ludificación de las plataformas de redes sociales. Por otro lado, Bonina et al. en el trabajo “Digital platforms for development: Foundations and research agenda” (2021) nos brindan un marco teórico para estudiar las plataformas digitales. Los autores hacen una distinción entre plataformas de innovación y transacción y dicha división nos permitió clasificar las plataformas de redes sociales que investigamos.

En el ámbito local, existe un trabajo que es importante destacar dado que realizan un análisis sobre la competencia de las plataformas según sus formatos. El trabajo escrito por Cabello, Bustos Frati, Lo Prette y Gebestberger (2023) sobre los creadores y plataformas de contenido en argentina, sirve de antecedente en el estudio y clasificación de plataformas de redes sociales según los formatos que cada uno posee.

A pesar de la diversidad de estudios existentes, se identifica la necesidad de una investigación más profunda y específica sobre las estrategias competitivas de Meta (anteriormente Facebook Inc.), especialmente una que abarca aspectos no solo de la adquisición de competidores, sino también de imitación, de competencia monopólica

Definiciones conceptuales

Esta sección presenta las principales definiciones conceptuales utilizadas en la tesis.²

Ecosistema digital

El ecosistema digital es un conjunto de infraestructuras y prestaciones, en donde se encuentran las plataformas y dispositivos de acceso, las cuales están asociadas al suministro de contenidos y servicios a través de Internet (Katz, 2015).

Efectos de red

La regla de efectos de red define que el usuario elige la plataforma de red social a la cual unirse dependiendo de dónde pueda conectar con más amigos o conocidos, “(...) a medida que crece el número de participantes (personas, industrias, etc.), crece el efecto red, lo que hace a la plataforma más valiosa, al mejorar algoritmos y la utilidad de los usuarios” (Srnicsek, 2018, p. 140).

Factor de éxito

Hacemos propia la definición de Villegas (2005) quien desarrolla que son “puntos puntos de apoyo para (...) el logro de resultados exitosos.” Estos enfoques son dinámicos, ya que se adaptan a la coyuntura de cada empresa y deben desplegarse en varios niveles de manera armónica para mantener un equilibrio entre las necesidades internas y externas del sistema.

Formato disruptivo (definición propia)

² A partir de ahora, nos referiremos a Meta (anteriormente conocida como Facebook Inc.) simplemente como Meta. Al hacerlo, entendemos que cualquier mención de este nombre abarca las respuestas de la empresa tanto en el período en que se llamaba Facebook Inc. como en el período en que adoptó el nombre Meta.

Según Downes et al. (1998), una killer app es un nuevo servicio que no solo introduce una categoría innovadora sino que, al ser el pionero, la domina. En el contexto de nuestra tesis, podemos utilizar el concepto de killer app para adaptar esta definición al mercado de plataformas de redes sociales redefiniendo el concepto a *formato disruptivo*. En este sentido, un formato disruptivo sería un nuevo servicio que no solo establece una categoría novedosa sino que, al ser el primero en hacerlo, logra dominarla.

Ludificación o gamificación

Baricco (2018) define que el diseño y la arquitectura del ultramundo refleja aquella en la de un videojuego, haciendo una ludificación o gamificación de las plataformas online. Es decir que la ludificación es la elevación de las plataformas digitales, incluyendo a las de redes sociales netamente al diseño de un videojuego.

Red social

Las plataformas de redes sociales son herramientas basados en la web que posibilitan a las personas (1) crear un perfil público o semipúblico dentro de un sistema delimitado, (2) establecer una red de contactos con otros usuarios y (3) ver y recorrer las conexiones propias y aquellas realizadas por otros usuarios dentro del sistema” (Boyd, 2007).

Tecnologías disruptivas

El término “disruptivo”, originado del francés “disruptif” y del inglés “disruptive”, y describe un cambio radical o brusco. Se refiere a las tecnologías que generan cambios profundos en los procesos, productos o servicios. Estas tecnologías suelen introducirse de manera estratégica,

logrando reemplazar tecnologías previas con innovaciones disruptivas. Estas innovaciones transforman lo que antes era considerado arcaico en términos de prestaciones, integrándose en nuevas prácticas y pensamiento social (Ledo, 2019).



Universidad de
San Andrés

Capítulo 1: Ecosistema de plataformas de redes sociales

1.1. Ecosistema de plataformas de redes sociales

En primer lugar, para caracterizar el ecosistema de plataformas de redes sociales es necesario empezar con las plataformas en sí. Bonina et al. (2021) definen que las plataformas digitales comparten tres características básicas: están mediadas tecnológicamente, permiten la interacción entre grupos y usuarios, y permiten que esos grupos realicen tareas definidas. En otras palabras, son el conjunto de servicios o contenidos que facilitan la interacción entre sus usuarios y su naturaleza depende del tipo de tarea que realiza el usuario.

En segundo lugar, la siguiente definición de Boyd et al. (2007) nos permite entender qué tipo de tareas realizan las plataformas de redes sociales. Dado que la autora define a estas como:

servicios basados en la web que permiten a las personas (1) construir un perfil público o semipúblico dentro de un sistema delimitado, (2) articular una lista de otros usuarios con los que comparten una conexión y (3) ver y recorrer su lista de conexiones y las realizadas por otros dentro del sistema (Boyd et al., 2007, p. 211).

Dicho esto es esencial comprender el entorno digital en donde se sitúan y desarrollan las plataformas de redes sociales que estamos estudiando. Katz (2015) define al ecosistema digital como un conjunto de infraestructuras y prestaciones, en donde se encuentran las plataformas y dispositivos de acceso, las cuales están asociadas al suministro de contenidos y servicios a través de Internet. Las plataformas de redes sociales son parte de este ecosistema digital extenso.

Según el “Digital 2023 July Global Statshot Report”, hay más de 4.000 millones de usuarios de redes sociales vigentes que se asemejan a un 60% de la población mundial.³ Estos 4.000 millones de usuarios se dividen en apenas quince plataformas, en donde cuatro pertenecen al monopolio de Meta, Facebook siendo la más utilizada de todas con casi 3.000 millones de usuarios activos. Del mismo modo, el reporte hace un análisis de los principales jugadores citando a Instagram, Snapchat y TikTok dentro de las más utilizadas a nivel mundial.

Por lo tanto, el ecosistema de plataformas de redes sociales, a pesar de ser vasto, aquellas plataformas más conocidas son las más utilizadas y estas son apenas quince. Existen numerosas plataformas en el ecosistema que luchan por retener a los usuarios a través de innovaciones, dado que en este ecosistema rige la regla de efectos de red, donde a medida que crecen la cantidad de usuarios, crece el efecto de red posicionando a la plataforma como más valiosa, dado el usuario elige la plataforma a la cual unirse dependiendo qué utilizan sus conocidos.

Según la demanda de antimonopolio de la FTC (Federal Trade Commission) contra Facebook, es difícil ingresar al mercado de plataformas de redes sociales debido a que el valor de la plataforma aumenta según individuos (*friends and family*) se unen, es decir que rigen los efectos de red.⁴ Mientras que los costos de cambio de plataforma son altos porque a medida que uno invierte en su red es más difícil mover todos esos activos por una sustitución. Justificando la ventaja que poseen las plataformas existentes sobre los nuevos jugadores, dificultando a que estos generen tracción rápidamente.

³ Simon Kemp, “Digital 2023 July Global Statshot Report”, 20 de julio de 2023, <https://datareportal.com/reports/digital-2023-july-global-statshot>

⁴ “FTC Sues Facebook for Illegal Monopolization”, 9 de diciembre de 2020, <https://www.ftc.gov/news-events/news/press-releases/2020/12/ftc-sues-facebook-illegal-monopolization>

Del mismo modo, en este ecosistema, cuanto más ricos se hacen los jugadores principales, más capaces son de comprarse todo, creando un círculo vicioso (Baricco, 2018). Las grandes empresas tecnológicas, al volverse más poderosas y adquirir mayores recursos, pueden mantener su posición dominante adquiriendo o eliminando a competidores. Para ejemplificar, a medida que la plataforma de Facebook fue creciendo, Meta se volvió más poderoso convirtiendo la empresa en un conglomerado de redes sociales.

Sin embargo, aquellas plataformas que emergen con un formato disruptivo es decir, que introducen una categoría novedosa al ecosistema de redes sociales, no poseen barreras de entrada altas. Esto se justifica debido a que, como mencionamos anteriormente, las plataformas que emergen con formatos disruptivos pueden ser consideradas como *killer apps*, y al ser pioneros logran dominar el mercado.

Podemos concluir que el ecosistema de plataformas de redes sociales es altamente competitivo y complejo en donde múltiples usuarios utilizan pocas plataformas debido a que rigen los efectos de red, cuyas delimitaciones presentan desafíos para los usuarios y para las plataformas emergentes que buscan ingresar al ecosistema de plataformas de redes sociales.

1.2 Facebook

La historia de Meta, o como se llamaba hasta 2021, Facebook Inc., es un testimonio del poder e influencia que poseen las redes sociales en el siglo XXI. Facebook comenzó en 2004 como Facemash, una página web creada por el estudiante universitario Mark Zuckerberg que utilizaba fotografías de estudiantes del *face book* impreso de Harvard. Esta plataforma evolucionó para luego convertirse en thefacebook.com y posteriormente en la red social más utilizada a nivel mundial. Con el tiempo, Meta se ha establecido como un conglomerado de redes sociales líder en la industria, revolucionando la forma en que las personas se comunican y se conectan online.

El crecimiento de Meta fue rápido y constante: para 2008 la plataforma alcanzó los 100 millones de usuarios activos mensuales y continuó creciendo, superando los 500 millones de usuarios activos en el 2010 consolidándose como la red social más grande del mundo.⁵

Como plataforma de red social, Facebook tiene dos características distintivas que en ese momento le permitieron crecer. Por un lado, para tener ‘amigos’ o ‘followers’ ambas partes deben estar de acuerdo y todo el contenido que publica un usuario es visto únicamente por sus ‘amigos’. Como mencionamos anteriormente, el usuario elige la plataforma de red social a la cual unirse dependiendo de dónde pueda conectar con más amigos o conocidos, por ende podemos argumentar que el rápido crecimiento en usuarios de la plataforma fue debido a cómo rigen los efectos de red. Por otro lado, Facebook introdujo un formato disruptivo al crear contenido atractivo con imágenes desde una página web, marcando una nueva era para las plataformas de redes sociales y así desplazando a MySpace como líder del mercado. Es decir,

⁵ Maddy Osman, “Datos y Estadísticas Locas e Interesantes de Facebook 2023”, 22 de enero de 2023, <https://kinsta.com/es/blog/estadisticas-facebook/#:~:text=A+dentro%20de%20las%20demograf%C3%A1ficas%20de%20Facebook&text=El%2026%20de%20agosto%20de%20medio%20bill%C3%B3n%20de%20usuarios>.

que el formato disruptivo nuevo desplaza un formato disruptivo anterior, la innovación hace que lo “viejo” se transforme en “arcaico” y se incorporen nuevas formas de actuación y pensamiento social (Ledo et al., 2019).

En 2012, Meta realizó su oferta pública inicial (IPO, por sus siglas en inglés), convirtiéndose en una de las más grandes de la historia de la tecnología, con una valoración inicial de más de \$100 mil millones de dólares.⁶

Además de su crecimiento orgánico, Meta creció mediante la adquisición de empresas emergentes con el fin de expandir su alcance y diversificar su cartera. En el 2012 Meta adquirió Instagram, un gran competidor dentro de las plataformas de innovación. En el 2014 adquirió WhatsApp para introducirse al mercado de plataformas de transacciones. La adquisición de estas plataformas por parte de Meta marcó el comienzo de una estrategia competitiva para consolidar su liderazgo en la industria de las redes sociales.

Como mencionamos anteriormente, dichas estrategias competitivas llevaron a la Comisión Federal de Comercio (FTC, por sus siglas en inglés) de Estados Unidos a denunciar a Meta por mantener ilegalmente un poder monopólico en el mercado de las redes sociales.

Sin embargo, el juicio con el FTC no fue el único engrose legal en el que estuvo involucrado Meta. En 2018 investigaciones periodísticas informaron que Cambridge Analytica, una empresa dedicada a utilizar datos para desarrollar campañas políticas y de consumo general para

⁶ Henry Blodget, “Well, Now We Know What Facebook’s Worth—And It’s Not \$100 Billion”, 2 de febrero de 2020, <https://www.businessinsider.com/how-much-is-facebook-worth-2012-2>

manipular al usuario, adquirió de forma indebida información de 50 millones de usuarios de Facebook violando las políticas de uso de la red social. Estos datos luego fueron utilizados en campañas políticas, la más notoria siendo la del presidente Donald Trump en las elecciones del 2016 en las cuales resultó electo. Debido a que estas prácticas violaron las regulaciones del FTC de Estados Unidos, en 2019 la plataforma de red social Facebook fue multada con 5 trillones de dólares para terminar la investigación de violación de la privacidad de datos.⁷

En marco de estos conflictos legales, en 2021 Mark Zuckerberg anunció un cambio estratégico y una nueva visión global para el futuro de la empresa. Reveló el cambio de nombre de Facebook Inc. a "Meta", un nombre más acorde con la visión futurista del metaverso. En un comunicado de prensa, anunciaron que:

“Cuando Facebook se lanzó en el 2004, cambió la forma en que las personas se conectan. Aplicaciones como Messenger, Instagram y WhatsApp empoderaron aún más a miles de millones de personas alrededor del mundo. Ahora, Meta se está moviendo más allá de las pantallas 2D hacia experiencias inmersivas como la realidad virtual y la realidad aumentada para ayudar a construir la próxima evolución en tecnología social”.⁸

Como resultado, Meta ahora engloba todos los productos y servicios de Facebook Inc, incluyendo tanto las plataformas de innovación: Instagram, Facebook; cómo las de transacción, Whatsapp.

⁷ BBC News, “Facebook 'to be fined \$5bn over Cambridge Analytica scandal” 13 de julio de 2019, <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-48972327>

⁸Meta, “Introducing Meta: A Social Technology Company”, 28 de octubre de 2021, <https://about.fb.com/news/2021/10/facebook-company-is-now-meta/>

1.3 Instagram

Lanzada en 2010 por dos exalumnos de Stanford, Kevin Systrom y Mike Krieger, Instagram se destacó como una plataforma de redes sociales centrada en compartir fotos y videos a través de una aplicación móvil. En la semana de su lanzamiento, Instagram ya había acumulado 100 mil descargas, convirtiéndose rápidamente en una aplicación popular ⁹. En tan solo dos años después de su lanzamiento, la aplicación móvil había atraído a 27 millones de usuarios activos y estaba a punto de recibir una ronda de inversión que valoraría a la empresa en 500 millones de dólares.¹⁰ Instagram se destacó como una de las primeras aplicaciones de redes sociales que se originó en la *App Store* y no como página web.

Hacer que la fotografía móvil fuera más accesible y artística, alejándose de la perfección digital y abrazando las imperfecciones, desempeñó un papel crucial en el éxito temprano de Instagram. La plataforma emergió al mercado con este formato disruptivo. Se alinearon con la tendencia de modificar imágenes de manera creativa y el deseo de compartir momentos auténticos y visuales en una nueva forma de red social, diferenciándose de las redes existentes que se centraban en otros tipos de contenido y desplazando las plataformas anteriores.

En una entrevista con The Telegraph Kevin Systrom explicó el concepto detrás del origen de Instagram:

"La idea era hacer que la fotografía móvil fuera rápida, hermosa y divertida. Aprendimos por experiencia que tomar fotos con el teléfono no daba los resultados que deseábamos, por lo que

⁹ Dan Blystone, "Instagram: What It Is, Its History, and How the Popular App Works", 22 de octubre de 2022, <https://www.investopedia.com/articles/investing/102615/story-instagram-rise-1-photo0sharing-app.asp>

¹⁰ Alyson Shontell, "Facebook 'Flipped Out' After Instagram Recently Raised \$50 Million", 9 de abril de 2012, <https://www.businessinsider.com/confirmed-instagram-closed-a-50-million-financing-at-a-500-million-valuation-before-it-was-acquired-by-facebook-2012-4>

creamos filtros y herramientas para lograr una experiencia más artística. [...] Dicho esto, también queríamos compartir esas fotos con amigos y sentíamos que las redes sociales existentes estaban optimizadas para otros medios. Así que creamos una nueva red social centrada en fotos de lo que estás haciendo".¹¹

Uno de los hitos más significativos en la historia de Instagram fue su adquisición por parte de Meta en abril de 2012. Meta, dirigida por Mark Zuckerberg, adquirió Instagram por aproximadamente 1,000 millones de dólares, permitiendo a ambas plataformas trabajar juntas en sinergia.¹² Aunque Instagram operó de manera independiente hasta el 2018, la integración con Facebook permitió a los usuarios compartir fotos de Instagram directamente en ambos perfiles.¹³

Instagram se convirtió en una parte integral de la cultura digital, influyendo en la forma en que las personas comparten y consumen contenido visual. La plataforma también desempeñó un papel importante en el auge de los influencers y el marketing de influencers, donde individuos populares pueden colaborar con marcas para promocionar productos y servicios dentro de Instagram.

1.4 Snapchat

La historia de Snapchat se remonta al 2011 cuando los estudiantes de Stanford, Evan Spiegel, Bobby Murphy y Reggie Brown desarrollaron una innovadora aplicación de mensajería efímera

¹¹ Shane Richmond, "Instagram, Hipstamatic and the mobile photography movement", 18 de agosto de 2011, <https://www.telegraph.co.uk/technology/news/8710979/Instagram-Hipstamatic-and-the-mobile-photography-movement.html>

¹² Evelyn M. Rusli, "Facebook Buys Instagram for \$1 Billion", 9 de abril de 2012, <https://archive.nytimes.com/dealbook.nytimes.com/2012/04/09/facebook-buys-instagram-for-1-billion/>.

¹³ Casey Newton, "Kevin Systrom on quitting Instagram", 15 de octubre de 2018, <https://www.theverge.com/2018/10/15/17979282/kevin-systrom-instagram-quitting-ceo-facebook>,

permitiendo a los usuarios enviar fotos o videos, llamados *Snap*s que desaparecen después de ser vistos por el destinatario.

De todos modos, el recorrido de Snapchat comenzó en julio de 2011 con el lanzamiento de un sitio web llamado Picaboo, que también se centraba en contenido efímero. Sin embargo, debido a problemas de usabilidad, en septiembre de 2011, decidieron relanzar el proyecto como aplicación móvil bajo el nombre Snapchat. La plataforma rápidamente ganó popularidad entre los estudiantes de secundaria de Los Ángeles, quienes la utilizaban durante clases para enviar mensajes sin dejar rastro (Yoffie et al., 2021)

En 2012, Snapchat recaudó su primera ronda de financiación, la cual impulsó su crecimiento sin precedentes y atrajo millones de usuarios en poco tiempo. Snapchat se destacó por su formato disruptivo, que ofrecía una experiencia comunicativa efímera novedosa y divertida que buscaba capturar la gama completa de emociones humanas, no solo el momento kodak de otras aplicaciones (Bjursten, 2017). La introducción del contenido efímero ludificó la forma que los usuarios se comunicaban. Utilizando la plataforma como un juego en donde la forma de comunicarse estaba en el centro.

El CEO de Meta reconoció el potencial de Snapchat e intentó adquirir la empresa utilizando la misma estrategia competitiva que funcionó anteriormente con Instagram y WhatsApp. Sin embargo, Evan Spiegel, el creador y CEO de Snapchat, no tenía la intención de vender su plataforma.

A medida que la plataforma crecía, enfrentó un desafío común a todas las aplicaciones móviles: mantener la diferenciación. Su interfaz se destacaba de plataformas como Instagram y Facebook por no tener un feed, y enfocarse únicamente en enviar y recibir contenido efímero. Para mantenerse competitivo, la red social introdujo funciones innovadoras, como los *Stories*, que permitían a usuarios compartir fotos o videos que duraban 24 horas, a diferencia de los *snaps* que desaparecen en segundos. Esta funcionalidad permitió a Snapchat monetizar su contenido a través de sponsors y oportunidades publicitarias.

En 2017, la plataforma contaba con más de 100 millones de usuarios activos, convirtiéndose en la segunda aplicación móvil más utilizada del tiempo.¹⁴ Sin embargo, rápidamente enfrentó la imitación por parte de Meta, dado que incorporó funcionalidades similares en sus plataformas de innovación, superando rápidamente a los usuarios activos diarios de Snapchat.¹⁵

A pesar de estos desafíos, Snapchat continuó innovando y actualizando sus funcionalidades, revolucionando al mercado al introducir filtros de realidad aumentada que permiten a los usuarios agregar efectos y animaciones a su contenido. Sin embargo, la empresa ha tenido que adaptarse a las condiciones competitivas de su ecosistema y continúa luchando por mantener su posición dentro de él.

¹⁴Biz Carson, “Here's everything you need to know about how many people are using Snapchat”, 2 de febrero de 2017, <https://www.businessinsider.com/how-many-people-use-snapchat-user-numbers-2017-2>

¹⁵ Sara Salinas, “Instagram Stories has twice as many daily users as Snapchat’s service — and it now has background music”, 28 de junio 2018. <https://www.cnn.com/2018/06/28/instagram-stories-daily-active-users-double-snapchats.html#:~:text=Instagram%20Stories%20now%20has%20double.users%2C%20Instagram%20said%20on%20Thursday.>

1.5 TikTok

Lanzada en septiembre de 2016 en China bajo el nombre de Douyin, TikTok se caracteriza por ser una plataforma de redes sociales que permite a los usuarios seleccionar piezas musicales y efectos especiales o filtros para crear vídeos con un fuerte sentido de creatividad.

TikTok, es propiedad de ByteDance, una empresa tecnológica fundada por Yiming Zhang en el 2012. La empresa también está detrás de otras aplicaciones populares como Toutiao, una plataforma de noticias y contenido popular en China. En el 2017, ByteDance adquirió Musical.ly por 1.000 millones de dólares y fusionó esta plataforma con TikTok para crear una única plataforma consolidada.¹⁶ Esta fusión permitió a ByteDance ampliar su presencia en el mercado de redes sociales a nivel mundial.

El crecimiento de TikTok en el mercado estadounidense se vio impulsado por la adquisición de Musical.ly. Las cuentas de usuarios y el contenido de ambas plataformas se fusionaron, y la aplicación resultante continuó bajo el nombre de TikTok. Esta fusión permitió que 100 millones de usuarios de Musical.ly se convirtieran en usuarios de TikTok. En enero del 2018, TikTok tenía más de 54 millones de usuarios activos mensuales a nivel mundial, y para diciembre de ese mismo año, la cifra ascendió a más de 271 millones de usuarios (Wu, 2021).

Un factor clave para el éxito de TikTok fue la introducción del formato disruptivo con los videos verticales cortos. Posicionando a la plataforma para la creación y consumo de contenido videográfico de entretenimiento rápido y accesible. La plataforma ofrece una experiencia de uso

¹⁶ Kevin Tran, “Social video app Musical.ly acquired for up to \$1 billion”, 13 de noviembre de 2023, <https://www.businessinsider.com/social-video-app-musically-acquired-for-up-to-1-billion-2017-11>

ágil y facilita el intercambio dinámico de contenido entre usuarios. A su vez, los algoritmos de recomendación que introdujo TikTok hacían que la comunidad de la plataforma fueran todas las personas en el mundo que utilizan la aplicación mientras que las comunidades principales de Facebook e Instagram eran amigos y seguidores (Yoffie et al., 2021).

TikTok ha experimentado un crecimiento significativo atrayendo una base de usuarios a nivel mundial. Sin embargo, se ha enfrentado con la competencia feroz de la industria de redes sociales, especialmente por parte de Meta que ha imitado su formato disruptivo.

De todos modos, ha logrado mantener su popularidad por su enfoque en la creación y consumo de videos cortos altamente creativos y entretenidos. A pesar de los desafíos competitivos, TikTok ha logrado mantener su posición en el mercado de las redes sociales y continúa siendo una plataforma popular.

1.6 Semejanzas y diferencias entre Facebook, Instagram, Snapchat y TikTok

Como fuimos estableciendo a lo largo de esta investigación, en el panorama actual de plataformas de redes sociales, Facebook, Instagram, Snapchat y TikTok están entre las más populares a nivel mundial. Un análisis eficaz desglosa varios factores clave, como el entorno competitivo y los obstáculos clave que impactan las estrategias organizacionales (Harris & Lennox, 2013). Dicho esto realizar un análisis entre las plataformas mencionadas, sus semejanzas y diferencias, es esencial para comprender luego las estrategias competitivas implementadas por Meta.

En primer lugar, las cuatro plataformas se diferencian entre sí por su trayectoria histórica. Por un lado, Facebook fue creada como página web y luego evolucionó a aplicación móvil. Mientras tanto, Instagram, Snapchat y TikTok surgieron desde el inicio como aplicaciones móviles. Esto se debe en gran parte al momento en el que emergieron estas plataformas. Por otro lado, Facebook, Instagram y Snapchat surgieron como startups tech, de alumnos universitarios en los Estados Unidos, mientras que TikTok fue creación del conglomerado Chino ByteDance. Tanto Facebook como Snapchat se mantuvieron a lo largo de su trayectoria con una misma empresa dueña y un mismo CEO: Meta (Anteriormente Facebook Inc) y Mark Zuckerberg en Facebook, y Snap Inc y Evan Spiegel en Snapchat. Mientras que Instagram pasó a ser propiedad de Meta con un nuevo CEO y TikTok luego de la compra de Musically pasó a ser parte de ByteDance.

En segundo lugar podemos decir que los cuatro gigantes de redes sociales han emergido a la industria cada una con un formato disruptivo, introduciendo nuevos modos de comunicación. Facebook creó una página web estilo blog basada en fotografía y relaciones sociales. Instagram creó una de las primeras aplicaciones de teléfono móviles propiamente como red social enfocada en hacer la fotografía móvil más accesible y artística, abrazando las imperfecciones. Snapchat introdujo la mensajería efímera como manera de comunicarse en redes sociales, donde imágenes y mensajes desaparecen luego de ser vistos. TikTok revolucionó la creación de contenido a través de videos verticales cortos con un fuerte sentido musical. En los momentos que emergieron fueron justamente los formatos disruptivos que poseían estas empresas la que ayudaron a viralizar la popularidad de ella.

Hoy las tres plataformas comparten muchos de sus formatos, aquello que una vez fue disruptivo hoy se replica en las cuatro plataformas. Todas incluyen fotografías (Instagram), mensajería instantánea efímera (Snapchat) y videos verticales cortos (TikTok).

Tabla 1 - Comparación entre plataformas

Plataforma	Facebook	Instagram	Snapchat	TikTok
Tipo de plataforma	Página web	Aplicación Móvil	Aplicación Móvil	Aplicación Móvil
Lanzamiento	2004	2010	2011	2016
Empresa Holding	Meta	Meta	Snap Inc.	ByteDance
Formato Disruptivo	Página web estilo blog basada en contenido variado (imágenes, textos, mensajería, videos)	Aplicación móvil basada en compartir fotografías y videos.	Aplicación móvil basada en mensajería efímera. Introducción de <i>Stories</i> y lentes de realidad aumentada.	Aplicación móvil basada en compartir y crear videos verticales cortos. Algoritmos con contenido personalizado.
Formatos principales	Posteo de texto, de imágenes, álbumes de fotos, amigos, mensajería directa. <i>Reels</i> con videos cortos y <i>Stories</i> con contenido efímero.	Posteo de imagen, video vertical corto, historia efímera, streaming video vertical.	mensajería efímera instantánea, historia efímera. <i>Lenses</i> y filtros.	Videos Verticales Corto (15 segundos a 10 minutos), historia efímera, streaming vertical. Efectos y herramientas de edición. Página de “For you page” con algoritmos.

Fuente: (Elaboración propia)

Capítulo 2: Respuestas de Meta

Esta segunda parte de los resultados de la tesis aborda el interrogante: ¿Qué respuestas elaboró Meta ante la emergencia de Instagram, Snapchat y TikTok?

Identificamos tres caminos posibles: la adquisición de estas plataformas emergentes; la clonación de plataformas similares a las de sus competidores; y por último la integración de características similares a sus principales plataformas de innovación.

Dicho esto la sección se estructura en cuatro apartados: las estrategias de adquisición específicamente en los casos de Instagram, Snapchat y TikTok; las estrategias de clonación de plataformas; la copia de los formatos más atractivos de las plataformas competidoras emergentes en las plataformas de innovación de Meta; por último, una síntesis de los hallazgos.

2.1 Adquisición de competidores

La primera estrategia exitosa que implementó Meta fue adquirir a sus competidores, como sucedió con Instagram en el 2012. Esta adquisición le permitió a Meta expandirse a un público más joven y recuperar su posición dominante en el mercado de las redes sociales.

Sin embargo, en el caso de Snapchat, la estrategia de adquisición no tuvo éxito. A pesar de los intentos de Mark Zuckerberg, CEO de Meta, de adquirir Snapchat primero a un precio amigable y luego por 3 millones de dólares las ofertas fueron rechazadas.

En cuanto a TikTok, no hay registros de que hubo algún intento de compra por parte de Meta. Esto se puede adjudicar a un aprendizaje de su experiencia con Snapchat o se podría argumentar que fue debido a que TikTok pertenece a un conglomerado de plataformas de redes sociales. La empresa detrás de TikTok, ByteDance se asemeja a Meta (anteriormente Facebook Inc) en términos de su tamaño corporativo; sus ganancias del 2022 pasaron los 80 billones de dólares.¹⁷ Por lo que nos lleva a pensar que no fue solo el intento fallido de Snapchat lo que lo llevó a no intentar adquirir TikTok.

2.2 Clonación de plataformas dominantes

La segunda estrategia competitiva que examinaremos de Meta es la clonación de plataformas competidoras que representaban una amenaza para la dominación del conglomerado.

Como mencionamos anteriormente, Meta adquirió Instagram por ende no tuvo necesidad de clonar la plataforma. Sin embargo, tras no concretarse la adquisición de Snapchat, la segunda estrategia competitiva de Meta fue desarrollar una nueva plataforma, similar o incluso idéntica a Snapchat, llamada Poke. A pesar del éxito de Facebook e Instagram, Poke tuvo que ser retirada del *App Store* poco después de su lanzamiento debido a la falta de usuarios, reafirmando a Snapchat como líder en el ámbito de las plataformas de contenido efímero.

Por otro lado, la primera estrategia competitiva de Meta frente a TikTok fue desarrollar una plataforma similar. En 2018, Meta lanzó al mercado Lasso, una aplicación muy similar a TikTok que permitía a los usuarios crear videos verticales cortos de hasta 26 segundos, utilizando filtros,

¹⁷ Salvador Rodriguez, "Rare Look Inside TikTok Parent's Finances Shows Slowing Revenue Growth", 3 de octubre 2023, <https://www.wsj.com/business/tiktok-parent-bytedance-turns-operating-profit-sees-revenue-slow-bb270bc8>

efectos especiales y canciones.¹⁸ Sin embargo, al igual que ocurrió con Poke, Lasso también fue eliminada del App Store poco tiempo después de su lanzamiento.

Aunque no forme parte de nuestro período de análisis es interesante destacar que en el 2023 Meta lanzó una plataforma imitando a otro competidor para combatir con su popularidad. Sin embargo, esta vez lo hizo con el respaldo de todos los usuarios actuales en Instagram. En 2023 lanzó Threads, una imitación de Twitter, como plataforma hermana de Instagram, permitiendo que todo aquel con usuario en Instagram pueda iniciar sesión en Threads sin necesidad de crear un nuevo usuario. Facilitando así el problema que tuvo que enfrentar con Lasso y Poke por la falta de usuarios. De todos modos, es aún muy temprano para establecer si esta estrategia va a ser exitosa o no. Las demás plataformas lanzadas clonadas duraron apenas dos años por ende si Threads logra establecerse en el mercado de redes sociales por más de dos años, podría ser considerada exitosa.

2.3 Integración de formatos disruptivos de competidores emergentes

La tercera estrategia de Meta para enfrentar plataformas emergentes se centró en imitar y adaptar los formatos disruptivos de estas plataformas dentro de sus principales plataformas de innovación. Instagram se convirtió en el principal terreno de experimentación para incorporar estas funcionalidades.

Luego del intento de adquisición y clonación de Snapchat, Meta decidió utilizar a Instagram como terreno de experimentación para competir con las plataformas innovadoras. El texto "The

¹⁸Josh Constine, "Facebook launches Lasso, its music and video TikTok clone", 9 de noviembre de 2018, <https://techcrunch.com/2018/11/09/lasso-facebook-app-store/>

Social Media Battle of the Younger Generation" (2017) argumenta que Meta eligió específicamente a Instagram para enfrentar a Snapchat debido a su popularidad entre el público joven, un segmento al que Snapchat apelaba fuertemente. En el 2016, apenas tres años después de ofrecer 3 mil millones de dólares por Snapchat, Instagram, propiedad de Meta, presentó la función "Instagram *Stories*" (Bjursten et al., 2017). Esta nueva función no sólo imitaba la función de *Stories* de Snapchat, sino que era una réplica casi idéntica en términos de diseño y funcionalidad. Los medios, como Techcrunch, señalaron la semejanza y el CEO de Instagram incluso elogió al equipo de Snapchat por su innovación.¹⁹ A pesar de las críticas iniciales, un estudio de Statista detalla cómo los usuarios se adaptaron rápidamente a las *Stories* de Instagram, demostrando el éxito de la estrategia.²⁰

Sin embargo, la integración de los *Stories* no fue el único intento de Meta de integrar formatos disruptivos de Snapchat. También adoptaron la mensajería directa, lo cual permitió a sus usuarios enviar mensajes e imágenes efímeras de manera privada sin utilizar Snapchat. A pesar de que, según el texto de Bjursten et al. (2017), "(...) el único atributo funcional que distingue a Snapchat en el mercado son sus filtros de imágenes" (p. 9, traducción propia), en mayo de 2017, Instagram también incorporó filtros en sus *Stories*. Reforzando aún más la estrategia de utilizar Instagram como terreno de experimentación competitiva contra Snapchat.

El aprendizaje adquirido de estas estrategias con Snapchat llevó a Meta a emplear nuevamente Instagram como un terreno de experimentación cuando TikTok se convirtió en una amenaza

¹⁹Josh Constine, "Instagram CEO on Stories: Snapchat deserves all the credit, 2 de agosto de 2016, <https://techcrunch.com/2016/08/02/silicon-copy/>

²⁰Felix Richter, "Attack of the Clones", 7 de agosto de 2020, <https://www.statista.com/chart/10558/daus-instagram-stories-whatsapp-status-snapchat/>

emergente. En 2020, se introdujo Instagram *Reels*, una funcionalidad que permitía a los usuarios crear y compartir videos verticales cortos y creativos, similar al formato disruptivo de TikTok. La integración de Instagram *Reels* ofreció a los usuarios una nueva forma de expresar su creatividad sin la necesidad de cambiar de plataforma. Además, permitió a Instagram retener a usuarios que de otro modo podrían haber optado por TikTok como su plataforma de entretenimiento.

Sin embargo, a diferencia del éxito obtenido con las *Stories* de Snapchat, la integración de *Reels* no retuvo al público en la plataforma de la misma manera. Dos años después de su lanzamiento, los usuarios de Instagram pasaban 17.6 millones de horas viendo *Reels*, una fracción en comparación a las 197.8 millones de horas que los usuarios pasaban en TikTok.²¹ Además, en 2022, Instagram introdujo cambios significativos en su Feed, alejándose del orden cronológico que lo definió hasta el 2016 y del orden de interacción que había mantenido hasta ese momento.²² Estos cambios tampoco fueron bien recibidos, los medios de comunicación criticaron estas estrategias, argumentando que se había perdido el aspecto distintivo de la plataforma. Se eliminaron características que los usuarios valoraban, como la posibilidad de interactuar únicamente con amigos y familiares, así como el contenido basado exclusivamente en los intereses personales en lugar de las tendencias.

En ambos casos, una vez que las funcionalidades de los competidores se implementaron con éxito en Instagram, Meta extendió estas características a sus demás plataformas. En 2017, apenas

²¹ Salvador Rodriguez, "Instagram Stumbles in Push to Mimic TikTok" 12 de septiembre de 2022, <https://www.wsj.com/articles/instagram-reels-tiktok-meta-facebook-documents-11662991777?mod=djemalertNEWS>

²² Katie Canales, "Instagram's chronological feed is finally back", 23 de marzo de 2022, <https://www.businessinsider.com/instagram-chronological-feed-coming-back-executive-says-congressional-hearing-2021-12#>

un año después de la implementación en Instagram, Meta lanzó la función de *Stories* en WhatsApp y Facebook.²³ Del mismo modo, en 2021, también un año después de la implementación de *Reels* en Instagram, Meta incorporó la funcionalidad en Facebook.²⁴

Estos eventos confirman que Meta utilizó Instagram como un terreno de prueba para experimentar con las funcionalidades de plataformas competidoras.

2.4 Síntesis

Como demostramos, las respuestas estratégicas por parte de Meta ante la emergencia de Instagram, Snapchat y TikTok se consolidaron en tres caminos posibles: la adquisición, la clonación y la imitación.

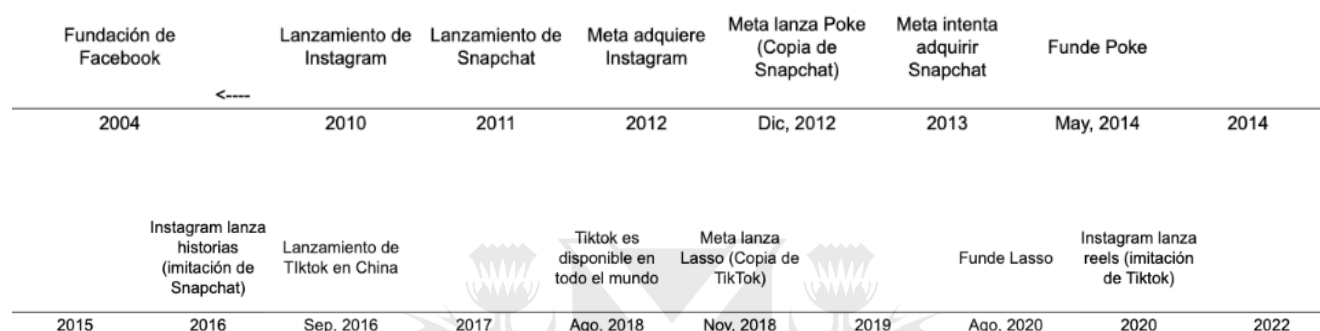
Desde su lanzamiento en el 2004 con la fundación de su principal plataforma de innovación, Meta ha tomado un camino por la competitividad feroz. Estas respuestas estratégicas reflejan la complejidad del ecosistema de las plataformas de redes sociales y la necesidad de adaptarse a los cambios en el panorama ante plataformas emergentes.

²³ Casey Newton, “Facebook launches stories to complete its all-out assault on Snapchat”, 28 de marzo de 2017, <https://www.theverge.com/2017/3/28/15081398/facebook-stories-snapchat-camera-direct>

²⁴ “Launching Reels on Facebook in the US”, 29 de septiembre de 2021, <https://about.fb.com/news/2021/09/launching-reels-on-facebook-us/>

La línea del tiempo desarrollada refleja visualmente las acciones que llevó a cabo Meta ante la emergencia de las plataformas a analizar. A su vez podemos visualizar cómo y cuándo fue aprendiendo el conglomerado de redes.

Tabla 2 - Línea del tiempo



Fuente: (Elaboración propia)

Al separar las estrategias por plataformas emergentes y no por año podemos visualizar también qué estrategias fueron exitosas con cada competidor.

Tabla 3 - Tabla comparativa de estrategias

Estrategias de Meta	Instagram	Snapchat	TikTok
Adquisición de plataforma	Meta adquirió Instagram en el 2012.	Dos intentos de compra.	No hubo intento de compra
Desarrollo (clonación) de plataforma similar	-	Clonó (sin éxito) Snapchat con una plataforma llamada Poke.	Clonó (sin éxito) TikTok en una plataforma llamada Lasso.
Integración de		Integró funcionalidades a	Integró funcionalidades a

funciones similares	-	sus principales plataformas de innovación.	sus principales plataformas de innovación.
---------------------	---	--	--

Fuente: (Elaboración propia)



Universidad de
SanAndrés

Conclusión

Esta investigación ha revelado un panorama estratégico complejo y dinámico adoptado por Meta (antes Facebook Inc.) en respuesta a la emergencia de las plataformas de redes sociales: Instagram, Snapchat y TikTok.

Nuestra pregunta de investigación fue: ¿Cuáles son las respuestas estratégicas implementadas por Meta (antes Facebook inc.), en respuesta a la emergencia y crecimiento de las plataformas de innovación de redes sociales Instagram, Snapchat y TikTok?

En primer lugar, encontramos evidencia de que Meta (antes Facebook Inc) implementó tres tipos de respuestas estratégicas: adquirió competidores, clonó plataformas competitivas, e integró formatos disruptivos en sus principales plataformas de innovación (Instagram y Facebook). Es decir, se confirmó nuestra primera hipótesis, de carácter descriptivo.

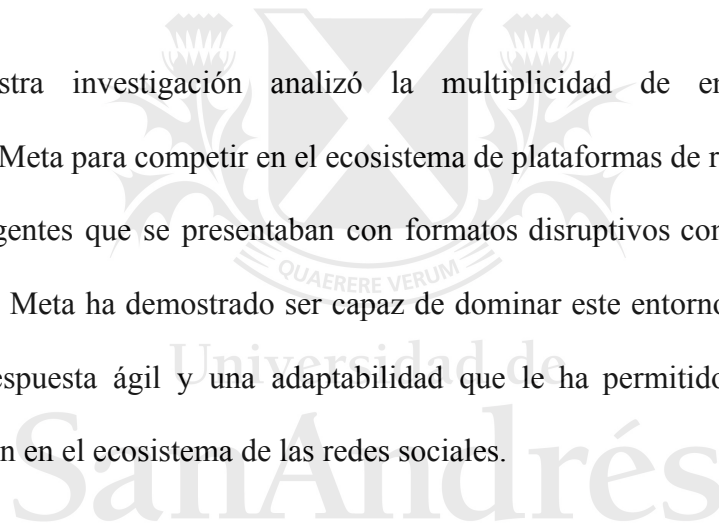
Del mismo modo, establecimos que las plataformas Instagram, Snapchat y TikTok tuvieron un crecimiento exponencial debido a su propuesta de formatos disruptivos inexistentes en el mercado de las plataformas de redes sociales. Estos formatos son: aplicación de fotos móviles, *Stories* efímeras, y videos verticales cortos.

En segundo lugar, nuestra investigación subraya que de las tres posibles respuestas estratégicas elaboradas por la compañía Meta (antes Facebook Inc.), solo dos se han mostrado exitosas: adquisición (en el caso de Instagram) y la integración de funciones similares (en los casos de Snapchat y de TikTok). Sin embargo, como mencionamos anteriormente este panorama podría

modificarse con la integración de Threads, una nueva plataforma de clonación, a Instagram. Unificando dos estrategias competitivas, la clonación por un lado, y la integración de la función a su principal plataforma de innovación.

Por último, hemos demostrado que Instagram fue utilizado por Meta como terreno de experimentación para competir con las plataformas emergentes estudiadas mediante la integración de funciones similares en ella, para luego de su implementación exitosa integrarlo al resto de sus plataformas de redes sociales.

En resumen, nuestra investigación analizó la multiplicidad de enfoques estratégicos implementados por Meta para competir en el ecosistema de plataformas de redes sociales frente a competidores emergentes que se presentaban con formatos disruptivos como fueron Instagram, Snapchat y TikTok. Meta ha demostrado ser capaz de dominar este entorno dinámico, gracias a su capacidad de respuesta ágil y una adaptabilidad que le ha permitido consolidar y luego mantener su posición en el ecosistema de las redes sociales.



Bibliografía

Baricco, A. (2018). *The Game*. Anagrama.

Bjursten, A., et al. (2017). *The Social Media Battle of the Younger Generation Snapchat vs. Facebook*. Lunds Universitet.

Bonina, C., et al. (2021). *Digital platforms for development: Foundations and research agenda*. Information Systems Journal.

Boyd, D. M., et al. (2007). *Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship*. Journal of Computer-Mediated Communication.

Bustos Fratti, A., et al. (2023). *Creador@s y plataformas de contenido en Argentina*. Centro de Estudios en Tecnología y Sociedad.

Conlow, K. M. (2023). *Feeding the Beast: How Facebook's Monopolization of the Digital Social Advertising Market Harms Consumers and Competition in the Personal Social Networking Market*. Iowa Law Review.

Downes, L. (2005). *Unleashing the Killer App: Digital Strategies for Market Dominance*. Harvard Business School Press.

Florida, R. (2022). *The Rise of the Creator Economy*. Creative Class Group.

Harris, J., et al. (2013). *The Strategist's Toolkit*. University of Virginia.

Katz, R. (2015). *El ecosistema y la economía digital en América Latina*. Fundación Telefónica.

Ledo, V. (2019). *Disruptive Innovations and Technologies*. Revista Cubana de Educación Médica Superior.

Srnicek, N. (2018). *Capitalismo de plataformas*. Editorial Caja Negra.

Villegas, G. (2005). *Gestión por factores críticos de éxito*. Revista Universidad EAFIT.

Waller, W. S. (2012). *Antitrust and Social Networking*. Loyola University Chicago, School of Law.

Wu, J. (2021). *Study of a Video-sharing Platform: The Global Rise of TikTok*. Massachusetts Institute of Technology.

Yoffie, D. B., et al. (2021). *Social Media War 2021: Snap vs. Facebook vs. TikTok*. Harvard Business School Case Study.