

Éxito y retos de las plataformas de múltiples lados

Uber y AirBnB son ejemplos de plataformas de múltiples lados y cuyo éxito ha deslumbrado a los emprendedores e inversionistas. Como expliqué en mi colaboración previa, este tipo de negocios, también conocidos como *matchmakers*, agregan la demanda de grupos de consumidores y luego los ponen en contacto en una plataforma para que intercambien valor. Uber agrega, en un lado, choferes de servicios de transporte privado que demandan pasajeros, y en el otro lado, agrega pasajeros en busca de transporte privado. Luego, ambas demandas se encuentran en la plataforma virtual de Uber.

Sin embargo, este tipo de negocios es uno de los más difíciles de lograr y mantener. Deben afrontar retos que los negocios tradicionales no y además, superar algunos de ellos en un periodo no mayor a dos años para lograr la ignición o para implotar, como bien explican David S. Evans y Richard Schmalensee en su más reciente libro *Matchmakers. The new economics of multisided platforms*. A lo largo de más de 15 años de estudio, estos especialistas han identificado seis retos.

Reducir fricciones

La oportunidad de negocio para un *matchmaker* radica en ser la solución a fricciones fuertes que impiden a los diversos grupos de demandas ponerse en contacto para interactuar. Por ejemplo, Groupon identificó como oportunidad de negocio reunir en una sola plataforma comercios que desean colocar sus ofertas y consumidores que buscan comprar ofertas.

Las fricciones a reducir por el *matchmaker* tienen que ser muy fuertes por varias razones: primeramente, para atraer a los grupos de demandas y motivarlos a permanecer en la plataforma en el largo plazo. Además, entre mayores sean las fricciones, más valor generará el *matchmaker* al poner en contacto a las demandas y más valor se podrá repartir entre los varios lados que componen a la plataforma.

Masa crítica

En segundo lugar, la plataforma necesita construir una masa crítica de miembros en cada uno de sus lados. Un ejemplo es la plataforma mexicana Jelp: necesita tener una cantidad interesante de expertos certificados y confiables en mejoras al hogar, como plomeros y electricistas, y un número interesante de clientes que los contraten. Si hay muy pocos expertos, los clientes no acudirán a Jelp en su búsqueda. Si hay muy pocos clientes, los expertos no tendrán interés en unirse a la plataforma. Una estrategia empleada por Jelp y otros *matchmakers* para vencer

Originalmente publicado en mediatelecom.com.mx

este reto es abocarse a construir masa crítica en las diversas demandas en una zona geográfica a la vez, la zona metropolitana de Monterrey, en el caso de Jelp.

Si la plataforma no alcanza masa crítica en dos años, implota y fracasa, advierten David S. Evans y Richard Schmalensee. Si la alcanza, logra la ignición y tiene más posibilidades de éxito.

Estructura de precios viable

Definir el precio no es una tarea tan sencilla para los *matchmakers* como para los negocios tradicionales. Éstos fijan el precio para cubrir el costo marginal de producir la siguiente unidad, mientras que los *matchmakers* deben considerar las diversas demandas. La estrategia de precios necesita lograr diversos objetivos: a) que los varios grupos de demandas sigan creciendo, b) que el valor creado a raíz de su intercambio también crezca para poder repartir más valor a cada lado y c) que la plataforma sea rentable. Es aquí donde hay que pensar si a todos los lados de la plataforma se les va a cobrar el acceso a ella o no y cuánto a cada uno.

¿Cómo se compone el entorno?

El cuarto reto es identificar el entorno en el que opera el *matchmaker*, compuesto por empresas, gobiernos, regulaciones y otras instituciones. Luego, necesita desenvolverse en él efectivamente e incluso modificarlo.

Symbian, el que fuera el sistema operativo propiedad de Nokia, no prosperó como plataforma móvil para *apps*, mientras que iOS, sí. ¿Por qué? David S. Evans y Richard Schmalensee explican con claridad. Nokia no anticipó ni fue capaz de lidiar con los fabricantes del 40% de los teléfonos que llevaban su sistema operativo Symbian: cada uno de ellos quería diferenciar sus dispositivos y Nokia tuvo que desarrollar varias interfases para satisfacerlos. Luego, las empresas telefónicas impusieron restricciones respecto a lo que los dispositivos con Symbian podían hacer. Si Nokia se negaba, no venderían los dispositivos. Todas estas restricciones y personalizaciones complicaron el desarrollo de las *apps* y del mismo sistema operativo y lo tornaron poco escalable y difícil de desplegar alrededor del mundo.

Apple resolvió estos problemas al crear el iPhone y el sistema operativo iOS que van de la mano: solo iPhone tiene iOS y solo iOS se instala en el iPhone. De esta manera tuvo control sobre el dispositivo y el sistema operativo. Luego Apple firmó contratos de exclusividad con una sola compañía telefónica en cada país, los cuales contemplaban que el dispositivo solo incluiría el software que Apple definiera. De esta manera, Apple modeló el entorno de las plataformas móviles para *apps*.

Originalmente publicado en mediatelecom.com.mx

Posteriormente, lanzó el kit de desarrollo de *software* e impuso procesos estrictos para aceptar en su tienda App Store las *apps* desarrolladas por los programadores. En ese momento, iPhone se convirtió en una plataforma de dos lados que conecta desarrolladores de *apps* con usuarios de *apps* bajo un esquema escalable y de fácil despliegue.

El diseño de la plataforma, ya sea virtual o física

Como explican David S. Evans y Richard Schmalensee, no basta o no siempre es necesario tener muchos participantes en cada lado: necesitan ser los participantes adecuados. Un centro comercial se beneficia de tener tiendas y clientes del mismo segmento adquisitivo para que resulten atractivos el uno para el otro y sea posible que intercambien valor. El diseño también tiene que poner a los participantes de cada lado a interactuar. En el caso del centro comercial, diseñarlo para que los clientes recorran la mayor parte de su superficie y las tiendas vendan más.

Regular a la comunidad

En la plataforma, los miembros de los diversos lados interactúan y el *matchmaker* necesita desarrollar un sistema de gobernabilidad que defina, sancione y penalice lo que está y no permitido hacer. Esto es necesario para que la interacción entre ellos siga siendo benéfica y todos quieran permanecer. Es por ello que Facebook, por ejemplo, exige a los individuos que usen su identidad real y así evitar que las personas no sepan con quien interactúan. Linday Holan en 2008 abrió un perfil bajo otro nombre y Facebook lo cerró inmediatamente después de haberlo detectado.

Hace unos 20 años, poco se había estudiado sobre el funcionamiento de los *matchmakers* y sus diferencias con los negocios tradicionales. Luego de muchos fracasos por cada éxito y del estudio de estas experiencias, cada vez sabemos más sobre los factores de éxito, por lo que podemos esperar que los *matchmakers* sigan proliferando.