

MODELOS DE NEGOCIOS EN CONTEXTOS MEDIADOS POR PLATAFORMAS

Marisa Analía Sánchez¹

RESUMEN

Las tecnologías tales como Internet, móvil, computación en las nubes y medios sociales han reducido la necesidad de las empresas de disponer de una infraestructura física. Esto ha dado lugar al surgimiento de empresas cuyos modelos de negocios están basados en plataformas. En este trabajo introducimos los conceptos esenciales en los modelos de negocios en contextos mediados por plataformas con el objetivo de describir cómo funcionan, entender cuáles son las implicancias para las empresas. Además, ilustramos los conceptos para el caso de Mercado Libre.

Palabras clave: ecosistemas de negocios; efectos red; economía digital.

¹ Doctora en Ciencias de la Computación. Profesora Titular con dedicación exclusiva, Departamento de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional del Sur. E-mail: mas@uns.edu.ar

1. INTRODUCCIÓN

Las tecnologías tales como el Internet, móvil, computación en las nubes y medios sociales han reducido la necesidad de disponer de una infraestructura física. Esto ha dado lugar al surgimiento de negocios basados en plataformas tales como Uber, Airbnb, Amazon, Mercado Libre o Instagram. Estas plataformas desafían a las empresas tradicionales utilizando un ecosistema de actores que proveen beneficios a los clientes tales como reducción de costos, conveniencia o productos complementarios y servicios. Mientras que, en la era industrial, los gigantes se apoyaban en las economías de escala apoyadas en la oferta, la mayor parte de los gigantes conducen economías de escala basadas en la demanda. Es decir, en un mundo de efectos red, las relaciones con los usuarios constituyen las nuevas fuentes de ventaja competitiva y dominio del mercado (Van Alstyne, Parker, y Choudary, 2016), (Rossit et al., 2021). Los efectos red se refieren al impacto que el número de usuarios de una plataforma tiene en el valor creado para cada usuario (Parker, Van Alstyne, y Choudary, 2016). De esta forma, emergen nuevos modelos de negocios que desafían a las empresas tradicionales para no perder mercado. Este fenómeno de “uberización” lo observamos en prácticamente todos los sectores económicos: en el mercado minorista, en la industria financiera con plataformas de crowdfunding o de préstamos Peer-to-Peer (Sánchez, 2022), en la Industria 4.0 (Rossit et al. 2021). La literatura refleja un interés creciente en los conceptos relacionados con los modelos de negocios y estrategias basados en plataformas (Parker, Van Alstyne, y Choudary, 2016), (Gawer y Cusumano, 2014), (Cusumano, Gawer, y Yoffie, 2019), (Tura, Kutvonen, y Ritala, 2017), (Weill y Woerner, 2015), (Zheng, 2015). Este trabajo tiene como objetivo presentar los conceptos fundamentales vinculados con los modelos de negocios basados en plataformas e ilustrar los mismos con el caso de Mercado Libre.

El trabajo se estructura en las secciones 2 a 4 donde presentamos las definiciones de ecosistemas de negocios y plataformas, y describimos las componentes de un modelo de negocios basado en plataformas. En la sección 5 ilustramos los conceptos para el caso de Mercado Libre. Finalmente, incluimos las conclusiones.

2. ECOSISTEMAS DE NEGOCIOS Y PLATAFORMAS

En la literatura encontramos diferentes enfoques para definir un ecosistema de negocios. Gawer (2014) observa que las investigaciones sobre plataformas y ecosistemas han evolucionado desde dos disciplinas: la economía industrial y el

diseño ingenieril. Los trabajos basados en la teoría económica definen a las plataformas como mercados (mercados bilaterales o multilaterales) que permiten las transacciones entre diferentes tipos de consumidores. Los trabajos que adoptan una perspectiva de diseño ingenieril ven a las plataformas de productos como arquitecturas tecnológicas que facilitan la innovación a través de la modularidad (Gawer, 2014). La modularidad es un concepto originado en el área de desarrollo de sistemas de software basado en el principio de diseño de reducir la complejidad. Los diseñadores logran la modularidad particionando el modelo de un sistema en componentes independiente e interfaces estándares. Con el objetivo de desarrollar complementos de un producto, los desarrolladores utilizan Application Programming Interfaces (APIs) o Software Developer Kits (SDKs). Una API se refiere a un punto de control digital que establece los términos mediante los cuales los datos y servicios pueden compartirse o solicitarse en la Internet (Basole, 2016). Un SDK es una colección de herramientas de desarrollo de software en un paquete instalable.

A continuación, veamos cómo se relaciona el concepto de plataforma con el concepto más global de ecosistema de negocios. El término ecosistema se refiere a un grupo de firmas que interactúan y dependen de las actividades del resto. A partir de una revisión de la literatura, Jacobides et al. (2018) determinan que existen tres grupos de líneas de investigación dependiendo de la unidad de análisis, a saber: el ecosistema de negocios centrados en la firma y su ambiente; el ecosistema de innovación enfocado en una innovación en particular o una nueva propuesta de valor; y el ecosistema de plataforma que considera a actores organizados alrededor de una plataforma (Sánchez et al., 2022).

El ecosistema de negocios se concentra en una firma individual o una nueva empresa de riesgo, y entiende al ecosistema como “la comunidad de organizaciones, instituciones, e individuos que impactan en la empresa y en los clientes y proveedores de esta” (Teece, 2007).

Los trabajos que estudian los ecosistemas de innovación consideran una innovación y el conjunto de componentes y complementos, y definen al ecosistema como “los acuerdos colaborativos a través de los cuales las firmas combinan sus ofertas individuales en una solución coherente y orientada al cliente” (Adner, 2006). El ecosistema integra la innovación y los componentes y complementos que agregan valor al cliente.

El ecosistema de plataforma (o ecosistema digital) se enfoca en la plataforma y las interdependencias entre los dueños de la plataforma y todos los proveedores de

complementos que agregan valor a los consumidores (Jacobides et al., 2018). Los proveedores de complementos se vinculan a la plataforma gracias a estándares de integración (por ejemplo, APIs). Jacobides (et al., 2018) destacan que los ecosistemas y las plataformas no son la misma cosa: “si las plataformas tienen que ver con tecnologías, los ecosistemas tienen que ver con relaciones interorganizacionales”.

Estos mercados explotan los efectos red. Debido a los efectos red, un gran número de grupos de interés se acumulan alrededor de una plataforma, lo cual forma un ecosistema de negocios (Rong, et al., 2018). Los efectos red directos surgen cuando el beneficio de la participación de un usuario en la red depende del número de otros usuarios con los cuales pueden interactuar (Katz y Shapiro, 1986). Este beneficio puede aumentarse con efectos red indirectos en los cuales las diferentes partes de una red puede beneficiarse del tamaño y las características de la otra parte (Van Alstyne, Parker, y Choudary, 2016). Los efectos red indirectos surgen si existe una complementariedad entre la demanda de dos o más tipos de consumidores.

Tiwana (2014) define a una plataforma de software como un producto o servicio basado en el software que sirve de base sobre la cual partes externas pueden construir productos o servicios complementarios.

3. ¿QUÉ ES UNA PLATAFORMA?

Como hemos mencionado un ecosistema de plataforma (digital) se refiere a la plataforma y las interdependencias entre los dueños de la plataforma y todos los proveedores de complementos que agregan valor a los consumidores. Una plataforma de software es un producto o servicio basado en el software que sirve de base sobre la cual partes externas pueden construir productos o servicios complementarios. (Sánchez et al., 2022).

Las plataformas incluyen cuatro tipos de actores: los propietarios de la plataforma controlan la propiedad intelectual y gobernanza (Google es propietario de Android); los proveedores sirven de interfaz entre la plataforma y los usuarios (los dispositivos móviles son proveedores sobre Android); los productores crean sus ofertas (aplicaciones en Android), y los consumidores utilizan esas ofertas (Van Alstyne, Parker, y Choudary, 2016).

Cusumano *et al.* (2019) clasifica a las plataformas en base a su función principal. Las “plataformas de innovación” consisten en bloques tecnológicos de

construcción comunes que el propietario y los aliados del ecosistema pueden compartir con el objetivo de crear productos y servicios complementarios. Las “plataformas de transacción” son intermediarias o mercados online que hacen posible que personas y organizaciones compartan información o compren, vendan o accedan a una variedad de bienes o servicios. Los autores utilizan el término “híbrido” para referirse a la combinación de innovación y plataformas de transacción dentro de la misma compañía o de la misma infraestructura.

Van Alstyne et al. (2016) destacan tres cambios fundamentales en la gestión de un modelo de negocios basado en plataformas, a saber: orquestar recursos internos y externos en vez de controlarlos; facilitar las interacciones; y maximizar el valor para todo el ecosistema. En un contexto de plataformas, los activos están conformados por la comunidad y los recursos que sus miembros poseen y comparten. Por lo tanto, el líder de la plataforma es el encargado de facilitar las interacciones y el aporte de recursos estimulando la co-creación y colaboración incluso con competidores (Hannah y Eisenhardt, 2018).

Cuando las plataformas se abren a contribuciones, la demanda del producto del propietario crece a medida que otros contribuyen con productos complementarios. Las plataformas de los ambientes en línea obtienen ventajas de la economía de lo gratuito, perfecto, e instantáneo (McAfee y Brynjolfsson, 2017). McAfee y Brynjolfsson (2017) observan que los atributos importantes de los bienes de información es gratuidad (una vez que algo es digitalizado, es esencialmente gratis hacer una copia adicional), perfección (una copia digital es exactamente idéntica a la versión original) e instantaneidad (las redes permiten la distribución de bienes de información gratuitos y perfectos de un lugar a otro virtualmente de inmediato).

4. ¿CÓMO DESCRIBIMOS UN MODELO DE NEGOCIOS EN CONTEXTOS MEDIADOS POR PLATAFORMAS?

Las organizaciones definen sus modelos de negocios para describir cómo crean valor. El concepto de modelo de negocios ha sido estudiado por varios autores y cada uno contribuye con diferentes aspectos (Osterwalder y Pigneur, 2010). El concepto fue concebido desde una perspectiva centrada en la firma (Fehrer, Woratscheck, y Brodie, 2018) y esto significa que la definición está basada en una propuesta de valor que no considera a la firma como parte de un ecosistema en el cual la creación de valor no se restringe a la misma.

En esta sección presentamos una elaboración del concepto de modelos de negocios en contextos mediados por plataformas presentada por Sánchez y Zuntini (2021). Este último trabajo se basa en el marco conceptual de modelo de negocios propuesto por Al-Debei y Avison (2010) que resulta más apropiado para la naturaleza compleja de las empresas. El marco incluye tres dimensiones, a saber: la estrategia, las componentes del modelo de negocios, y los procesos de negocios.

4.1. La estrategia

Al-Debei y Avison (2010) observan que la definición de la estrategia es la primera etapa que derrama en las componentes del modelo de negocios. Por ejemplo, durante mucho tiempo las empresas han reconocido el valor de definir una estrategia con foco en los clientes (Zeng, 2018). Más recientemente, las organizaciones basadas en plataformas consideran tanto a los usuarios finales como a los desarrolladores de complementos que crean productos o servicios que complementan el producto central de la plataforma (Altman, 2015). Otros autores presentan la misma idea cuando enfatizan que el líder de la plataforma debe definir una estrategia para contribuir al valor del ecosistema (Van Alstyne, et al., 2016), (Adner y Kapoor, 2010), (Bosh-Sijtsema and Bosch, 2015). Uno de los problemas más interesantes tiene que ver con la transición de una empresa a una estrategia basada en plataformas. Esto resulta desafiante para las empresas tradicionales que han funcionado a la luz de otro paradigma y ahora enfrentan los cambios que emergen de la transformación digital y de mantener competitividad en un contexto mediado por plataformas. En este sentido, algunos autores destacan que es la estrategia y no la tecnología lo que conduce a la transformación digital (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, y Buckley, 2015), (Ross, Sebastian, y Beath, 2016).

4.2. Las componentes del modelo de negocio

La propuesta de valor describe los productos y servicios que ofrece la firma y los segmentos de mercado. La arquitectura incluye la arquitectura tecnológica y la infraestructura organizacional (valores, recursos y competencias). La red de valor describe la posición de la organización en el sistema y su relación con diferentes grupos de interés (Al-Debei y Avison, 2010). La componente sobre finanzas describe información relacionada con los costos, métodos de definición

de precios, y formas de monetizar la propuesta de valor (Al-Debei y Avison, 2010), (Osterwalder, Pigneur, y Tucci, 2005). A continuación, consideremos cada una de las componentes del modelo de negocios.

4.2.1 Propuesta de valor

Esta dimensión describe los productos o servicios que la firma ofrece y el segmento de mercado. En línea con una estrategia enfocada en el valor para el ecosistema, la propuesta de valor debe resultar atractiva para los usuarios finales, los productores y los desarrolladores de complementos (Parker, Van Alstyne, y Choudary, 2016). Por ejemplo, los servicios de pagos digitales constituyen un producto complementario en los sitios de comercio electrónico y de esta forma su escala deviene de ser parte de un ecosistema digital (Sánchez, 2022).

4.2.2 Arquitectura

Esta componente incluye la arquitectura tecnológica (activos, recursos y competencias). En la era industrial, una fuente de ventaja competitiva es la propiedad y control de recursos **físicos**. En un contexto mediado por plataformas, la ventaja competitiva depende fuertemente de la capacidad de las firmas de estimular la co-creación de valor con su red de desarrolladores de complementos (Adner y Kapoor, 2010), (Libert, Beck, y Wind, 2016). La apertura de las plataformas provee más beneficios al propietario, creando un gran volumen y variedad de contribuciones, motivaciones e ideas que el propietario solo no podría concebir (McAfee y Brynjolfsson, 2017). Las firmas deciden en qué medida habilitan a los desarrolladores de complementos a unirse. La apertura puede incrementar el riesgo de bajar la calidad de la plataforma o que el dueño pierda control de funciones o datos. Los mecanismos de APIs y SDKs permiten controlar el tipo de apertura deseado. Además, las estrategias de precios pueden utilizarse para controlar la apertura.

La habilidad para manejar relaciones con desarrolladores de complementos y aliados externos resulta de suma importancia. Como el valor de la plataforma depende del número de interacciones, una competencia central es la capacidad de incrementar la base de usuarios para explotar efectos red directos e indirectos. Las decisiones de precio con respecto a quién cobrar y las formas de monetización también tienen impacto en el tamaño de la base de usuarios (Van Alstyne, Parker, y Choudary, 2016), (Cusumano, Gawer, y Yoffie, 2019).

4.2.3 Red de valor

Esta dimensión describe la relación de una empresa con los grupos de interés (Al-Debei y Avison, 2010). Las decisiones referidas a la coordinación de la red dependen de la gobernanza de la plataforma. Para las plataformas de innovación, la gobernanza se refiere al grado de apertura y la extensión en la cual la plataforma compite con los desarrolladores de complementos (Cusumano, Gawer, y Yoffie, 2019). Las plataformas de transacción deben considerar minimizar transacciones de baja calidad, facilitando devoluciones y evitando el fraude (Cusumano, Gawer, y Yoffie, 2019).

Las firmas centradas en productos pueden hacer una transición para jugar un rol más central en un ecosistema digital facilitando la integración de productos de software con aliados o socios verticales. Las organizaciones que desean habilitar transacciones a través de la coordinación y colaboración entre empresas en una red ofrecen APIs a sus aliados.

Con respecto a los ecosistemas de software, el cliente se percibe como de apoyo a la innovación y al desarrollo de software en términos de una innovación conducida por el usuario (Bosh-Sijtsema y Bosch, 2015). Por lo tanto, las firmas deberían invertir en la gestión de las relaciones con los clientes y proveer medios para descubrir y monitorear las necesidades de los clientes.

4.2.4 Finanzas

Esta dimensión describe la información relacionada con los costos, la definición de precios, la estructura de ingresos y los arreglos vinculados con la propuesta de valor (Al-Debei y Avison, 2010), (Osterwalder, Pigneur, y Tucci, 2005). Las tecnologías digitales habilitan muchas formas de hacer ganancias. Gassman *et al.* (2014) introduce 55 patrones genéricos. Por ejemplo, “add-on” (el producto principal tiene un precio competitivo, pero existen servicios complementarios que incrementan el precio); “crowdfunding”; “freemium” (la versión básica se ofrece gratis y los servicios premium no lo son); “leverage customer data” (los datos de los clientes se acopian y se generan ganancias vendiéndolos o desarrollando nuevas ofertas a partir de ellos), “pay-per-use” (se cobra por el uso).

4.3. Los procesos de negocio y los sistemas de información

El marco conceptual de Al-Debei y Avison también considera los procesos empresariales y los sistemas de información que incluyen a las actividades que crean productos y servicios. De acuerdo con Al-Debei y Avison (2010), el modelo de negocios debe ser el basamento a partir del cual se plantean los procesos y los sistemas. Asimismo, estos procesos son los que habilitan al modelo de negocios.

Los procesos de negocio y los sistemas de información dan apoyo a las actividades que crean productos o servicios. Si consideramos la transición a una empresa habilitada por plataformas, observamos que se definen nuevos procesos y otros emergen como más relevantes (por ejemplo, la gestión de las relaciones con los desarrolladores de productos, el control de calidad de las aplicaciones de terceros); y otros procesos se redefinen para satisfacer requerimientos tales como la innovación abierta.

5. DESCRIPCIÓN DE LA PLATAFORMA MERCADO LIBRE

5.1. Evolución de la empresa

Mercado Libre es una empresa multinacional de origen argentino dedicada al comercio electrónico. Los usuarios pueden comprar y vender productos nuevos y usados, y también se ofrecen servicios privados. En 1999, Marcos Galperín, en ese momento un estudiante del Master en Administración de Empresas en Stanford y con el espíritu de Silicon Valley, planificó la creación de una empresa de comercio electrónico para dar servicio en el mercado Latinoamericano. En agosto de 1999, Mercado Libre lanza el primer mercado en línea cliente a cliente y empresa a cliente en la República Argentina. Es importante observar que, a fines de 1999, la infraestructura de Internet en América Latina era escasa, la tasa de penetración de Internet era muy baja, y los costos de acceso altos. La entrega de los productos comprados dependía de la infraestructura del servicio postal local la cual no era confiable. En poco tiempo inauguró un sitio en Brasil. Para entonces, se plantearon tres objetivos: (a) atraer una base de vendedores y compradores al sitio; (b) posicionar la marca en la mente de millones de personas; y (c) incrementar la lealtad de los usuarios actuales (Johnson, Mekikian, y Barnett, 2020).

La estrategia de marketing hizo una intensa cobertura en la prensa de Argentina, de Brasil y de Estados Unidos. Se aliaron con los principales portales de Argentina y Brasil para incrementar el tráfico. La estrategia de tecnología fue crear un único sistema, desarrollando la propia tecnología para tener la flexibilidad de adaptarla al mercado latino, para poder establecerse en cualquier mercado evitando restricciones impuestas en los acuerdos de licenciamiento. Para asegurar robustez y escalabilidad la arquitectura se definió sobre los mejores sistemas operativos y servidores del momento.

Para el año 2006, Mercado Libre tenía presencia no solo en Argentina y Brasil, sino también en Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, Méjico, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela.

En 2003 se lanzó Mercado Pago, una solución de pago integrada a la plataforma Mercado Libre. De esta forma aseguraban que los usuarios enviaran y recibieran pagos en forma segura, fácil y rápida. Las tarjetas de crédito y cuentas bancarias tenían una inserción reciente en Latinoamérica. Por lo tanto, Mercado Pago permitió hacer el comercio electrónico más eficiente, conveniente y seguro comparado con las alternativas fuera de línea. La combinación de Mercado Libre y Mercado Pago contribuyó a la explosión de la plataforma (Johnson, Mekikian, y Barnett, 2020).

El periodo de los años 2007 a 2012 se caracteriza por una transición del producto a la plataforma. En el año 2007 Mercado Libre comienza a cotizar en la bolsa. El crecimiento y expansión también marcó la necesidad de actualizar la tecnología. Empresas como eBay, Amazon y Facebook ya habían hecho la transición de aplicaciones web a proveer una plataforma de comercio y comunicaciones robusta. Amazon ofrecía la posibilidad de comprar en la competencia si ellos no tenían el producto en stock, y trabajaba para ofrecer almacenamiento para administrar los picos y caídas en la demanda de sus servidores, es decir, en la tecnología de computación en las nubes. De esta forma, Amazon monetizaba el exceso de su infraestructura tecnológica (Johnson, Mekikian, y Barnett, 2020).

Otra transición de la época fue de las PC de escritorio a los dispositivos móviles. En 2008 se introduce el iPhone con lo cual se trabajó en la transición de aplicación a plataforma amigable con los dispositivos móviles. En el año 2012 se abre la plataforma y se publica la lista de APIs.

En el año 2012, Amazon inaugura su sitio de comercio electrónico en Brasil y Mercado Libre trabaja para ofrecer un servicio adaptado para aprovechar las oportunidades de Latinoamérica, entre las que se encuentra la necesidad de una logística eficiente y satisfacción de un pedido (Johnson, Mekikian, y Barnett, 2020). La logística y el cumplimiento de pedidos eran los mayores obstáculos. En el año 2013 lanza la propia empresa de logística Mercado Envíos. Se introduce la funcionalidad de una etiqueta que permite la trazabilidad. Actualmente, Mercado Envíos dispone de sus propios depósitos, los comerciantes pueden llevar los productos y Mercado Envíos se encarga de picking, packing y entrega.

Para el año 2019, el 70% de la población de Latinoamérica no está bancarizada. Dada la ineficiencia de un sistema de pagos basado en efectivo, en 2015 Mercado Libre expande Mercado Pago como una plataforma individual de procesamiento de pagos. La solución incluye un dispositivo de punto de ventas para comerciantes y una billetera electrónica. A través de la billetera se gestionan cajas de ahorro y de inversión. Mercado Crédito se lanzó en 2017, en respuesta a la necesidad de una cantidad de comerciantes de financiamiento de los comerciantes y que no accedían al crédito bancario.

Lo que una vez fue solo un mercado online, para el año 2020 se expande en una corporación que incluye varios negocios con una estrategia propia y ofreciendo productos complementarios (Johnson, Mekikian, y Barnett, 2020). Se destacan Mercado Ads que es la plataforma de publicidad; Mercado Shops que es una herramienta para diseñar tiendas en línea dentro de la plataforma; Mercado Créditos que es la línea de créditos de la empresa.

5.1.1. Decisiones vinculadas con una estrategia basada en plataformas

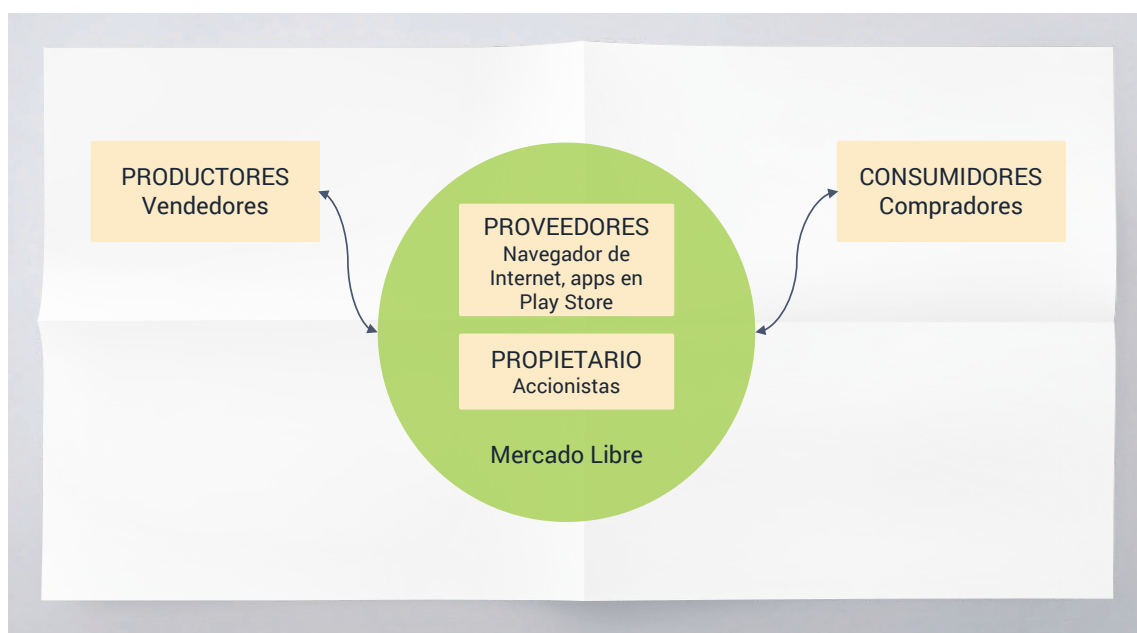
Los actores que interactúan en esta plataforma son los propietarios, en este caso los accionistas; los proveedores que brindan la interfaz a la misma conformados por los navegadores de Internet y la Play Store de Android desde donde se puede bajar la app de Mercado Libre; los productores en los cuales hay vendedores privados y empresas; y los consumidores (ver Figura 1).

De acuerdo con la Ley de Metcalfe, el valor de una plataforma aumenta con un mayor número de usuarios, y esto se ilustra en Mercado Libre que define las reglas para que puedan participar compradores y vendedores con restricciones mínimas. Por ejemplo, un comprador puede buscar productos sin registrarse

previamente, y el registro es necesario al momento de comprar para indicar el medio de pago y la dirección de envío. El vendedor puede ser privado o empresa. Además, el vendedor paga una comisión por transacción realizada, es decir, no paga hasta que no vende.

El diseño de la plataforma tiene como interacción central el intercambio de productos. El intercambio de información resulta fácil. Cuando se busca un producto aparece un listado de opciones y para cada producto se visualizan detalles del producto, fotos estandarizadas y de calidad, precio, formas y medios de pago, stock disponible, si el envío es gratis, información sobre la devolución, garantía, información y calificación del vendedor (ventas concretadas, si despacha los productos a tiempo, y su atención), comentarios de otros compradores, entre otros. El intercambio de dinero se realiza desde la plataforma donde se puede utilizar Mercado Pago y otros medios de pago.

Figura 1. Descripción de los actores involucrados en la plataforma Mercado Libre.



Fuente: elaboración propia.

La interacción central en la plataforma involucra a los vendedores y a los compradores, la unidad de valor que se intercambia, y los filtros. Un filtro bien diseñado asegura que los usuarios solo reciban unidades de valor relevantes (Sánchez et al., 2022). En Mercado Libre, después de una búsqueda, es posible filtrar por características del producto (por ejemplo, si son sábanas por el material; si son copas por unidades por pack), por condición de nuevo o usado, por costo de

envío, tipo de entrega, financiación, ubicación de la tienda, entre otros. De esta forma, resulta fácil para el comprador encontrar rápidamente una selección de productos de su interés.

El valor que se ofrece en la plataforma es relevante para los productores y para los consumidores. El acceso al mercado potencial en la base de usuarios de una plataforma es de interés para los vendedores. El acceso a herramientas y servicios que facilitan la interacción son importantes tanto para los productores como para los consumidores. Por ejemplo, la interfaz amigable de Mercado Libre para ingresar los datos de los productos a ofrecer mejora la eficiencia de los vendedores. El acceso a herramientas para mejorar la calidad es fundamental para conectar los consumidores correctos con los productores correctos. El acceso a mecanismos de curación como la posibilidad de calificar al vendedor y opinar sobre los productos aporta valor a los compradores. Con respecto a la monetización, se realiza con una comisión al vendedor por cada transacción realizada.

6. CONCLUSIÓN

El modelo de negocios en contextos mediados por plataformas representa un paradigma dominante para las empresas líderes de una plataforma y para las que participan como productoras o desarrolladores de productos complementarios. Este modelo explota los efectos red, entonces, una empresa tradicional debe comprender su impacto para aprovechar los beneficios de participar de un ecosistema de plataformas. Por ejemplo, una empresa que ofrece sus productos en Mercado Libre o en Instagram puede competir en un mercado mucho más amplio comparado con el mercado que podría acceder en forma individual. De esta forma, apreciamos que es un tema de interés para muchas empresas y de diferentes industrias.

Uno de los aspectos que plantea desafíos en la práctica empresarial y propone una línea de investigación es la transformación de las empresas tradicionales. Estas empresas funcionan con un modelo de negocios centrados en agregar valor a la empresa y no a todo un ecosistema de empresas. En consecuencia, deben repensar la forma de gestionar recursos propios y externos; redefinir algunas actividades incorporando la innovación externa; incorporar nuevas métricas de desempeño, entre otros aspectos. Es decir, este nuevo paradigma define nuevas reglas para la estrategia que deben comprenderse para seguir siendo competitivo en un entorno de plataformas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adner, R., y Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 31, 306-333.
- Adner, R. (2006). Match your Innovation Strategy to your Innovation Ecosystem. *Harvard Business Review*, 84(4), 98-107.
- Al-Debei, M., y Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19, 359-376.
- Altman, E. (2015). *Platform and Ecosystem Transitions: Strategic and Organizational Implications*. Doctoral dissertation. Boston: Harvard Business School.
- Basole, R. (2016, November/December). Accelerating Digital Transformation. Visual Insights from the API Ecosystem. *IT Pro*, 20-25.
- Bosh-Sijtsema, P., y Bosch, J. (2015). Plays nice with others? Multiple ecosystems, various roles and divergent engagement models. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27(8), 960-974. doi:10.1080/09537325.2015.1038231
- Brynjolfsson, E., y McAfee, A. (2011). *Race against the machine: how the digital revolution is accelerating innovation, driving productivity, and irreversibly transforming*. Lexington: Digital Frontier Press.
- Cusumano, M., Gawer, A., y Yoffie, D. (2019). *The Business of Platforms. Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*. New York: HarperCollins publishers.
- Fehrer, J., Woratscheck, H., y Brodie, R. (2018). A systemic logic for platform business models. *Journal of Service Management*, 29(4), 546-568. doi:https://doi.org/10.1108/JOSM-02-2017-0036
- Gassmann, O., Frankenberger, K., y Csik, M. (2014). *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. London: Pearson.
- Gawer, A. (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy*, 43, 1239-1249. doi:https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.03.006
- Gawer, A., y Cusumano, M. (2014). Industry Platforms and Ecosystem Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 417-433.
- Hannah, D., y Eisenhardt, K. (2018). How firms navigate cooperation and competition in nascent ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39, 3163-3192.
- Jacobides, M., Cennamo, C., and Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal* 39 (2018): 2255-2276.
- Johnson, C., Mekikian, G., y Barnett, W. (2020). *The Rise of Mercado Libre*. Case IB-109. Stanford Graduate School of Business. Stanford: Stanford Graduate School of Business.

- Kane, G. (2017, April 17). Digital Maturity, Not Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-maturity-not-digital-transformation/>
- Kane, G., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D., y Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review, Massachusetts.
- Katz, M., y Shapiro, C. (1986). Technology adoption in the presence of network externalities. *Journal of Political Economy*, 94, 822-841.
- Libert, B., Beck, M., y Wind, J. (2016). *The Network Imperative. How to survive and grow in the age of digital business models*. Boston: Harvard Business Review Press.
- McAfee, A., y Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, Platform, Crowd. Harnessing our digital future*. New York: W. W. Norton & Company Ltd.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., y Tucci, C. (2005, July). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 15, 1-25.
- Parker, G., Van Alstyne, M., y Choudary, S. (2016). *Platform Revolution. How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. New York: W. W. Norton & Company.
- Rong, K., Lin, Y., Li, B., Burström, T., Butel, L., y Yu, J. (2018). Business ecosystem research agenda: more dynamic, more embedded, and more internationalized. *Asian Business & Management*, 17(3), 167-182.
- Ross, J., Sebastian, I., y Beath, C. (2016). How to Develop a Great Digital Strategy. *MIT Sloan Management Review*.
- Rossit, D., Sánchez, M., Tohmé, F., y Frutos, M. (2021). Business Ecosystem Approach to Industry 4.0. En C. Hussain, & P. Di Sia (Edits.), *Handbook of Smart Materials, Technologies, and Devices* (págs. 1-22). Cham: Springer. doi:https://link.springer.com/10.1007/978-3-030-58675-1_65-1
- Sánchez M. (2022). A multi-level perspective on financial technology transitions. *Technological Forecasting and Social Change*, 181, 121766.
- Sánchez M., Arias M., de Las Flores V., Zalba N. y Beresovsky P. (2022). *Tecnología de la Información en las Organizaciones. Notas de clase para un curso en Administración de Empresas*. Bahía Blanca: Editorial de la Universidad Nacional del Sur, tercera edición, ISBN 978-987-655-306-3 (libro digital).
- Sánchez M. y Zuntini J. (2021). How Incumbents Respond Strategically to Emerging Digital Platform-mediated Settings?: Analysis of Enterprise Software Vendors, en el libro *Disruptive Technology and Digital Transformation*

- for Business and Government, editor Kamaljeet Sandhu, editorial IGI Global, USA, p. 172-195. ISBN13: 9781799885832|ISBN10: 1799885836|EISBN13: 9781799885856|ISBN13 Softcover: 9781799885849, DOI: 10.4018/978-1-7998-8583-2.ch009
- Tiwana, A. (2014). *Platform Ecosystems. Aligning Architecture, Governance, and Strategy*. Waltham: Morgan Kauffmann as an imprint of Elsevier.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Tura, N., Kutvonen, A., y Ritala, P. (2017). Platform design framework: conceptualisation and application. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(8), 881-894. doi:10.1080/09537325.2017.1390220
- Van Alstyne, M., Parker, G., y Choudary, P. (2016, April). Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. *Harvard Business Review*, 54-60,62.
- Venkatraman, V. (2017). *The Digital Matrix. New Rules for Business Transformation Through Technology*. LifeTree Media Ltd.
- Weill, P., y Woerner, S. (2015). Thriving in an increasingly digital ecosystem. *MIT Sloan Management Review*, 56(4), 27-34.
- Zeng, M. (2018). *Smart Business. What Alibaba's Success Reveals about the Future of Strategy*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Zheng, M. (2015). Economic and Business Dimensions. Three Paradoxes of Building Platforms. *Communications of the ACM*, 58(2), 27-29.