

## Reflexiones sobre modelos y estrategias de negocio en mercados multilaterales

**Arata Llona, Juan Andrés**

Universidad de Lima

Jarata@ulima.edu.pe

Los cambios y tendencias en el entorno, que abarcan desde avances tecnológicos hasta cambios en las formas de vivir, sumados a la creatividad de un colectivo emprendedor brillante a nivel global; han llevado a muchas empresas, grandes y pequeñas, a nuevos e interesantes modelos de negocio. Aplicativos para conseguir un taxi de forma rápida y segura, servicios de reparto de comidas y bebidas realizados por terceros, nuevos sistemas de publicidad, la banca por internet, empresas que nos ayudan a comparar precios de hospedajes de distintas agencias virtuales y sistemas para alquilar apartamentos por noche, son solo algunos nuevos modelos de negocio aplicados por compañías a las que compramos productos y servicios regularmente. Si tuviese la labor de comparar, clasificar y agrupar los diferentes modelos de negocio que hoy aplican las empresas, la labor sería extensa y aparentemente interminable, salvo que los criterios sean tan generales, que hagan irrelevante el resultado de dicha labor. Sin embargo, dentro de este plural mundo empresarial, hay un patrón que es interesante identificar y estudiar, el de los mercados multilaterales. Muchas compañías actualmente están generando utilidades creando plataformas multilaterales, al unir dos o más segmentos de mercado distintos pero interrelacionados; están presentes en diferentes industrias como la del software, la banca, la publicidad, el periodismo entre otras. Las características de estos mercados y del comportamiento de los segmentos, nos obliga a hacer un acercamiento a este nuevo y frecuentemente utilizado patrón.

Un claro ejemplo podría ser el modelo de negocio desarrollado por las compañías que ofrecen las tarjetas de crédito. Por un lado, los usuarios portantes de la tarjeta, que la buscarán y comprarán solamente si la tarjeta tiene muchos locales afiliados a nivel global, y por otro lado, los comercios afiliados a dicha tarjeta que solamente la utilizarán si hay muchos usuarios con dicha tarjeta. Además, aparecen los bancos emisores de la marca de tarjeta con un rol distinto y con intereses también particulares. La compañía que comercializa la tarjeta,

aparentemente, deberá atender y cuidar muy bien a los segmentos mencionados. Habrá que buscar una nueva estrategia de negocio. Otro ejemplo claro, se da en el modelo de la prensa escrita gratuita para lectores, que es subsidiada por las empresas anunciantes. Unos pagan y otros leen. Parece sencillo, pero la estrategia debe cuidar muy bien a ambos segmentos. Si el diario no es interesante para los lectores, es probable que no se venda mucha publicidad. Habrá que estudiar muy bien el segmento del mercado de lectores para ajustar el contenido del periódico y solo así se podrá también apuntar a los anunciantes adecuados que subsidien a los lectores.

Básicamente, la plataforma crea valor al permitir la interacción entre los diferentes grupos, generándose cada vez un mayor número de usuarios, lo cual desencadena en la formación del efecto red. Es importante allí lograr una masa crítica, por lo que muchas empresas aplican para ello, en el ciclo de vida de inicio, el modelo gratis. Un segmento casi siempre subsidia a otro como lo vimos en el ejemplo de la prensa escrita. Al necesitar la plataforma generar el efecto red para incrementar el valor de la compañía, se presenta un problema importante que debe ser solucionado para el éxito, el dilema del huevo o la gallina (Papineau 2007). Es vital en este punto, elegir bien los subsidios y los precios asertivos para los segmentos involucrados; solamente así, se logrará hacer andar la rueda y lograr el objetivo. Debido a los efectos de la red y la necesidad de las empresas a incrementar los retornos, la competencia, en las industrias con dos o más segmentos, suele ser muy intensa y feroz. Los líderes reinvierten sus altos márgenes en investigación y desarrollo, o reducen considerablemente sus precios; alejando así, a los competidores que recién inician. Por estas razones las industrias con segmentos del mercado multilaterales, suelen ser consolidadas, es decir, están dominadas por unos pocos competidores. Inclusive, en algunas ocasiones, la industria está dominada por un solo competidor, el que gana la guerra de formatos, como en el caso de los sistemas operativos informáticos (Hill, Jones, & Schilling, 2014).

Ante un mercado con las características descritas, la estrategia clave es la fijación del precio y la política de subsidio. Es fundamental y crucial la siguiente pregunta: ¿Cuál segmento subsidiará el negocio?, ¿por cuánto tiempo lo subsidiará? En industrias fragmentadas, donde las barreras de ingreso y de salida son relativamente bajas, los precios se fijan en función de los costos, en industrias con altas barreras de ingreso, como podrían

ser las altas inversiones, las licencias gubernamentales o un know how muy exclusivo, el precio es fijado por los consumidores y la disposición que tengan para pagar, son ellos quienes fijan el límite. Sin embargo, en un mercado con dos o más segmentos de mercado, la decisión es más compleja y delicada.

Debemos tener claramente estudiados a ambos lados de la plataforma y conocer el valor que le dan al servicio o producto que reciben. Es muy común que un lado sea el subsidiado y el otro el que aporta el dinero, para que así, los subsidiados generen un volumen y tráfico muy valioso para los segmentos que aportan el dinero. Según Eisenmann, Parker y Van Alstyne (2006) para tomar una decisión de precio adecuada en estas industrias es muy importante analizar muy bien los siguientes factores: la habilidad de la empresa o plataforma para lograr los efectos cruzados de la red lateral, la sensibilidad de los usuarios de ambos lados hacia los precios y hacia la calidad, los costos, los efectos unilaterales de la red (eliminar usuarios con efectos negativos) y el valor que los usuarios dan a la marca. Es de vital importancia para una compañía y su éxito en estos tipos de negocio, en primer lugar, conocer muy bien a sus segmentos, para tomar una posición adecuada y asertiva entre el liderazgo en costos y la diferenciación. Una estrategia genérica errada, podría llevar a la empresa a su fracaso. En segundo lugar, definir muy bien las políticas y estrategias de precios y promociones, asegurando el arranque rápido del negocio y los márgenes que permitan el crecimiento. Y por último, considerar siempre que la satisfacción de las necesidades de los clientes y consumidores de los distintos segmentos, son vitales para la compañía que apuesta por este complicado patrón, por lo que habrá que conocerlos muy bien y saber mimarlos adecuadamente.

## Referencias

- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard business review*, 84(10), 92.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic management: theory: an integrated approach*. Cengage Learning.
- Papineau, D. (2007). Naturalism.