SIN-55
Junio de 2018

Modelos económicos básicos para la economía digital

Josep Valor Sabatier

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Introducción

Este breve documento presenta cinco conceptos fundamentales de la economía digital que ayudarán a los directivos a valorar las posibilidades, y peligros, de la transformación digital. No aspira a sustituir un análisis más profundo de cada uno de los temas descritos, el cual puede llevarse a cabo a partir de las referencias apuntadas a lo largo del documento.

El texto se divide en segmentos. Cada uno de ellos introduce y desarrolla un concepto de modelo de negocio y, a modo de resumen, termina con una o dos lecciones directamente aplicables, así como una o varias preguntas que invitan a la reflexión de los miembros de la alta dirección y el gobierno corporativo.

Segmento 1. El poder de las plataformas

El 20 de junio de 2008, las acciones de Blackberry alcanzaron su máximo histórico, 144 dólares, y todo indicaba que la posición de la empresa era muy sólida. Dominaba el mercado de las comunicaciones móviles corporativas con una cuota estimada de más del 90% y gozaba de la confianza de la mayoría de los directores de sistemas de información. De hecho, Blackberry era sinónimo de movilidad y comunicación permanente entre los directivos, hasta el punto de que incluso las «novelas de aeropuerto» se escribían con ese dispositivo como protagonista1. Pero el 5 de diciembre de ese mismo año sus acciones se habían hundido hasta los 39 dólares y, diez años después, se han quedado estancadas en torno a los 11,50 dólares. ¿Qué pasó en los últimos seis meses de 2008 para que Blackberry perdiera el 90% de su valor?

Se han ofrecido distintas explicaciones de este desastre sin paliativos. Van desde el diseño poco atractivo de los teléfonos hasta algunos fallos de sistema que dejaron a los usuarios incomunicados durante horas. Puede que estos factores hayan contribuido a la pérdida de favor de la marca, pero la razón fundamental fue otra: sus aplicaciones, malas e insuficientes comparadas con la abundancia de *apps* que podían encontrarse en las tiendas de Apple y Google

[1] Lucy Kellaway, *Martin Lukes: Who moved my Blackberry?*, Pinguin Books, 2006.

Nota técnica preparada por el profesor Josep Valor Sabatier. Junio de 2018.
Esta nota técnica ha sido elaborada con el patrocinio de la Cátedra Indra de Estrategia Digital.

Copyright © 2018 IESE. Copyright de esta traducción © 2018 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesep.com, escriba a iesep@iesep.com o llame al +34 932 536 558.
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 5/9/23

Play. Blackberry no pareció entender la tendencia de la consumerización, que durante años hizo que los directivos llevaran dos dispositivos en su bolsillo, el Blackberry y, probablemente, un iPhone. Cuando los iPhone y los Android fueron capaces de gestionar el correo electrónico y el calendario tan bien como los Blackberry, el declive fue inevitable.

Uno de los conceptos fundamentales de la economía actual es que, en general, los clientes no valoran un *smartphone* por sus funciones inherentes, sino por las aplicaciones que soporta. De hecho, el ecosistema de los *smartphones* se sitúa en la familia de modelos de negocio calificados como «plataformas». En su forma más sencilla, una plataforma facilita la comunicación (y las transacciones comerciales) entre dos poblaciones diferenciadas y captura valor al cobrar por su servicio a una o ambas. No se trata, en absoluto, de un concepto nuevo. Ya en 1985, el sistema operativo DOS respondía a ese mismo concepto: el valor que ofrecía a sus usuarios no provenía de sus funciones –bastante aparatosas y a todas luces obsoletas si las comparamos con el Mac OS introducido en 1984–, sino de la abundancia de aplicaciones que soportaba. Y cuando DOS tenía más del 80% de cuota de mercado, atraía más desarrolladores que aumentaban el valor de la plataforma frente al Mac, lo que obligaba a muchos usuarios de Mac a pasarse a DOS para usar esas nuevas aplicaciones. El fenómeno de una gran «red» que aporta más valor a sus participantes que las más pequeñas hasta el punto de que estas últimas tienden a desaparecer se ha conceptualizado como una «externalidad de red positiva»[2] y es objeto de una amplia investigación en el campo del *management* y la economía[3].

Cuando en 2007 se introdujo el iPhone en Estados Unidos, no era un buen teléfono comparado con los líderes del mercado en aquel momento: era caro y pesado, la batería duraba poco, carecía de una buena cámara, no soportaba el sistema de correo electrónico más importante, Microsoft Exchange, y operaba en una red lenta (2,5G frente a la 3G existente). Aun así, fue un éxito instantáneo: tenía una serie de aplicaciones que permitían navegar por Internet, acceder a la previsión del tiempo, seguir la evolución de la Bolsa, leer noticias y ver vídeos de YouTube. Google no tardó en seguir su ejemplo. Lanzó su sistema operativo Android en octubre de 2008 y, al ofrecer gratuitamente su licencia, dio pie a que un buen número de fabricantes de teléfonos móviles lo adoptaran y, de ese modo, pudieran competir con el iPhone de Apple.

Muchas de las empresas de éxito de la llamada nueva economía son plataformas, como eBay, Facebook, Airbnb, Uber, TripAdvisor o Amazon. Pensemos, por ejemplo, en Airbnb. Cuanta más gente ofrece sus habitaciones, más útil resulta para los viajeros, y viceversa. Airbnb es más «útil» que un competidor más pequeño. Cuando las externalidades de red positivas entran en juego, las grandes plataformas suelen ser más útiles para todo el mundo y, en determinadas circunstancias[4], «los ganadores se lo llevan todo» al capturar la mayor parte del valor del sector.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

[2] Las externalidades de red positivas se definen formalmente como la utilidad que los miembros de un grupo (red) perciben como una función del número de miembros de dicho grupo, normalmente por el mero hecho de poder contactar con todos los demás miembros. Como un miembro de una red de «n» elementos puede contactar con «n-1» miembros, la utilidad generada por un grupo de «n» elementos será proporcional a n x (n-1). Es decir, si la red A tiene diez veces más miembros que la red B, es también cien veces más útil.

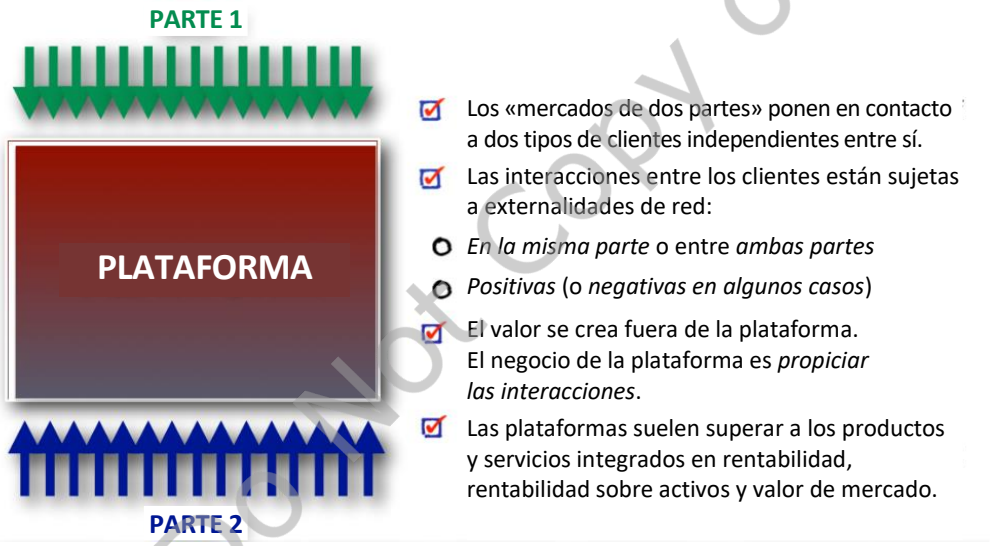
[3] Para un análisis más a fondo de este tema, ver: Geoffrey G. Parker, Marshall W. van Alstyne y Sangeet Paul Choudary. *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy - and How to Make Them Work for You*. W. W. Norton Company, 2016.

[4] La fortaleza de la externalidad se debilita y, por tanto, no es probable que haya «ganadores que se lo llevan todo» cuando los usuarios, los «complementadores» o ambos pueden operar fácilmente en dos plataformas o existe la posibilidad de diferenciación entre distintos operadores.

La Figura 1 ofrece una representación esquemática de una plataforma de dos partes como las descritas. A una de las partes se la suele denominar el «complementador», mientras que la otra es el «cliente». En el caso del iPhone, los desarrolladores serían los complementadores y los usuarios, los clientes. Esta nomenclatura es un tanto engañosa, puesto que el operador de la plataforma ha de servir a las dos partes y, en cierto sentido, los desarrolladores también son «clientes» del operador, que ha de «venderles» la idea de que les interesa desarrollar complementos para la plataforma.

Cabe destacar que en el ecosistema Android no solo los desarrolladores de aplicaciones son «complementadores» del sistema operativo. También lo son los fabricantes de teléfonos móviles, que compiten entre ellos para capturar la atención de los usuarios, al igual que hacen los desarrolladores de software. Dicha competencia explica por qué, según los analistas, Apple captura la mayor parte del valor del mercado de los *smartphones*, hasta el 85%[5]: es el único vendedor de hardware para la plataforma iOS, mientras que, en el caso de la plataforma Android, todos los fabricantes compiten entre sí.

Figura 1
Representación esquemática de una plataforma de dos partes



Fuente: elaboración propia.

Podríamos preguntarnos dónde estaría Blackberry hoy si su matriz RIM hubiera trasladado su solución de correo electrónico y calendario a las plataformas iOS y Android en cuanto aparecieron. Tal vez todas las empresas seguirían pagando mensualmente a Blackberry por su encriptación y otros servicios de alta fiabilidad. Nunca lo sabremos.

Como conclusión de este segmento podríamos decir que:

- Los modelos de negocio de éxito de la era digital suelen ser plataformas, como Uber, Airbnb o Facebook.

[5] Los datos de 2017 están disponibles en: http://www.businessinsider.com/samsung-vs-apple-galaxy-iphone-smartphone-revenue-chart-2017-2, último acceso junio de 2018.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post