/ MARCO ANALÍTICO

Platform Strategy & Network Effects

Estrategia de plataformas; efectos de red; mercados de dos lados

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Geoffrey G. Parker; Marshall W. Van Alstyne; Sangeet P. Choudary (2016 (Platform Revolution; Harvard Business Review) · antecedentes académicos: 1985–2006)

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Ayuda a decidir si un negocio puede funcionar como plataforma que conecta a terceros y cómo arrancarla, cobrarla, gobernarla y defenderla gracias a los efectos de red.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Puede nuestro negocio crear valor conectando a otros, qué efectos de red lo harían crecer y qué decisiones de arranque, precio, gobierno y apertura necesitamos para que funcione y se defienda?

01 Problema que resuelve

Una plataforma es un negocio que crea valor sobre todo **conectando a otros**: compradores con vendedores, fabricantes con instaladores, desarrolladores con usuarios. No fabrica ni revende lo que se intercambia. Organiza el encuentro y pone las reglas.

Su activo más valioso está fuera: la comunidad de participantes. Y crecen, o fracasan, por los **efectos de red**: el valor para cada participante depende de cuántos y qué otros participantes hay. La herramienta ayuda a decidir si un negocio puede funcionar así, cómo diseñarlo y qué hacer cuando una plataforma entra en nuestro mercado.

Señales de que puede hacer falta:

- el comité habla de «montar un marketplace» o «ser la plataforma del sector» sin saber qué lo haría funcionar;
- un nuevo intermediario digital empieza a ponerse entre nosotros y nuestros clientes;
- el sector está muy fragmentado en los dos extremos (muchos compradores pequeños, muchos proveedores pequeños) y encontrarse les cuesta;
- hemos lanzado un portal o una aplicación que no despega porque nadie la usa si no la usan otros.

PLATFORM STRATEGY & NETWORK EFFECTS

Ayuda a decidir si un negocio puede crear valor conectando a otros, y cómo ponerlo en marcha, a quién cobrar y cómo defenderlo

EL VALOR LO CREAN LOS PARTICIPANTES | La plataforma los conecta y pone las reglas. Crece si cada participante nuevo da más valor a los demás.

1 · CÓMO CRECE UNA PLATAFORMA

Ejemplo ilustrativo: un portal que conecta fabricantes e instaladores

NEGOCIO EN CADENA
El valor va en una dirección

Proveedores → Empresa: compra, produce y vende → Clientes

PLATAFORMA
El valor se crea entre los participantes

Efecto de red entre lados



La interacción central: quién produce y quién consume · qué se intercambia · cómo se empareja a cada uno con lo que busca

Si ya vende un producto: tres formas de añadirle una plataforma — Hagiu y Zhou, 2024

1. **Abrir la puerta a terceros** que creen ofertas sobre nuestro producto.
2. **Conectar a los clientes entre sí** para que se encuentren o comercien.
3. **Llegar a los clientes de nuestros clientes** con servicios que les ayuden.

2 · SEIS DECISIONES DE DISEÑO

1. **Efectos de red**
   ¿Cada participante nuevo da más valor a los demás?
2. **Arranque**
   ¿Qué lado atraemos primero y qué ofrecemos mientras llega el otro?
3. **Quién paga**
   ¿A qué lado cobramos poco o nada, y a cuál cobramos?
4. **Gobierno**
   ¿Qué reglas dan confianza y calidad a los participantes?
5. **Apertura**
   ¿Cuánto dejamos participar a terceros y cómo repartimos el valor?
6. **Defensa**
   ¿Por qué se quedarán, si pueden usar otras o tratar directamente entre ellos?

3 · ¿PUEDE SER PLATAFORMA?

- Hay dos grupos que se necesitan y les cuesta encontrarse.
- Los dos grupos están repartidos entre muchos participantes.
- Podemos abaratar la búsqueda, la confianza o el pago.
- La interacción se repite con frecuencia.
- Podemos cobrar sin que se salten la plataforma.
- Tenemos un punto de partida: clientes, proveedores o datos.

TENER MUCHOS USUARIOS NO ES TENER EFECTOS DE RED.
La pregunta es si cada participante nuevo hace la plataforma más valiosa para los demás. Si no, el tamaño se puede copiar.

Fuente: Parker, Van Alstyne y Choudary, Platform Revolution (2016), y Van Alstyne, Parker y Choudary, HBR (2016); Eisenmann, Parker y Van Alstyne, HBR (2006); Zhu e Iansiti, HBR (2019); Hagiu y Zhou (2024). Criterios de «¿Puede ser plataforma?», ejemplo y síntesis visual: elaboración propia.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Parker, Van Alstyne y Choudary, Platform Revolution (2016), y Harvard Business Review (2016); Eisenmann, Parker y Van Alstyne (2006); Zhu e Iansiti (2019); Hagiu y Zhou (2024). Seis decisiones, criterios y ejemplo ilustrativo: elaboración propia.

Cuándo aporta valor

- ✓ Evaluar si lanzar un negocio de plataforma (un marketplace sectorial, un portal que conecta a fabricantes e instaladores) y en qué condiciones.
- ✓ Diagnosticar por qué una plataforma propia no despega o no se sostiene.
- ✓ Entender la amenaza de una plataforma que entra en el sector y decidir si competir, participar en ella o apoyarse en una alternativa.
- ✓ Valorar una inversión o adquisición en un negocio de plataforma: qué efectos de red tiene de verdad y cómo de defendibles son.

> **/ EJEMPLO**
> Un distribuidor de recambios industriales con miles de clientes pequeños se plantea dejar que otros fabricantes vendan en su tienda online. Si más fabricantes atraen a más clientes, y más clientes atraen a más fabricantes, el negocio pasa de revender a organizar un mercado. La pregunta ya no es solo qué margen gana en cada pieza, sino si puede poner en marcha ese círculo y quién pagará por él.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si la pregunta es cómo alinear a varios socios que tienen que innovar o adoptar algo para entregar juntos una propuesta de valor: Ecosystem Strategy**.
- × **Si se trata de un acuerdo con un socio concreto** (una alianza, una sociedad conjunta): **Strategic Alliances / Partnerships**.
- × **Si queremos describir o rediseñar el modelo de negocio completo: Business Model Canvas**.
- × **Si la duda es cuánto cobrar** una vez decidido quién paga: **Value-Based Pricing**.
- × **Si solo queremos vender a través de un marketplace ajeno como un canal más: Route-to-Market / Channel Strategy**.
- × **Si no hay terceros que interactúen entre sí.** Tener una web o una aplicación no convierte un negocio en plataforma.

02 Entender

Qué es

Parker, Van Alstyne y Choudary distinguen dos formas de crear valor:

- **El negocio en cadena** (en inglés, *pipeline*): la empresa compra, produce y vende. Crea valor optimizando las actividades que controla, y el valor fluye en una dirección, del proveedor al cliente.
- **La plataforma:** la empresa facilita interacciones entre productores y consumidores externos. El valor lo crean en gran parte los participantes; la empresa diseña el espacio, pone las reglas y cobra por ello.

En su artículo de 2016 en *Harvard Business Review* resumen el cambio en tres desplazamientos: **de controlar recursos a orquestarlos** (el activo clave es la comunidad de participantes), **de optimizar lo interno a facilitar la interacción externa** y **del valor para el cliente al valor para el conjunto** de participantes, porque unos atraen a otros.

La interacción central. Toda plataforma se construye alrededor de una interacción principal con tres elementos: **los participantes** (quién produce y quién consume; uno puede estar en los dos papeles), **la unidad de valor** (lo que se intercambia: una oferta, un servicio, una respuesta) y **el filtro** (cómo la plataforma decide qué enseña a cada uno). Para que esa interacción ocurra, la plataforma **atrae** a los participantes, **facilita** la interacción con herramientas y reglas y **empareja** a cada consumidor con lo que busca.

> **/ NOTA**
> En economía se habla de **mercados de dos lados** (o multilaterales) cuando una empresa sirve a dos o más grupos que se necesitan entre sí, y lo que cobra a uno afecta a lo que puede cobrar al otro. Es la base académica del enfoque (véase Profundizar).

> **/ IDEA CLAVE**
> En una plataforma, el valor que recibe cada participante depende de quién más está. Por eso crecer, cobrar y poner reglas se deciden de forma distinta que en un negocio en cadena.

VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume la herramienta. A la izquierda (1), cómo crece una plataforma. Arriba, el negocio en cadena, en el que el valor va en una dirección: de los proveedores a la empresa y de la empresa a los clientes. Debajo, la plataforma, con el ejemplo inventado de un portal que conecta fabricantes e instaladores: más productores atraen a más consumidores y más consumidores atraen a más productores. Es el efecto de red entre lados. Al pie, la interacción central y tres formas de añadir una plataforma a un producto que ya se vende (Hagiu y Zhou, 2024). A la derecha, arriba (2), las seis decisiones de diseño, cada una con su pregunta; abajo (3), los criterios para saber si un negocio puede ser plataforma.

Tipos de efectos de red

Un **efecto de red** existe cuando el valor de un producto o servicio para un usuario cambia según el número (y la calidad) de los demás usuarios. Conviene no mezclar tres distinciones:

DISTINCIÓN	QUÉ SIGNIFICA	EJEMPLO
Directos / indirectos	Directos: más usuarios del mismo producto lo hacen más valioso. Indirectos: más usuarios atraen más complementos, y eso aumenta el valor.	Una red de mensajería profesional (directo); un sistema operativo que atrae aplicaciones (indirecto).
Del mismo lado / entre lados	Efecto entre participantes del mismo grupo, o entre grupos distintos.	Compradores que comparten valoraciones (mismo lado); más fabricantes atraen a más instaladores, y al revés (entre lados).
Positivos / negativos	Más participantes suman valor, o lo restan por saturación, ruido o baja calidad.	Más oferta y mejores emparejamientos; demasiados vendedores compitiendo por los mismos compradores.

Parker, Van Alstyne y Choudary combinan las dos últimas: en un mercado de dos lados hay **cuatro efectos posibles**, del mismo lado y entre lados, cada uno positivo o negativo.

> **/ PARA TENER EN CUENTA**
> Los efectos del mismo lado **suelen ser negativos entre vendedores**: un proveedor prefiere pocos rivales en el mismo escaparate. Eisenmann, Parker y Van Alstyne (2006) lo señalan para los mercados B2B.

> **/ IMPORTANTE · BM**
> Tener muchos usuarios no significa tener efectos de red. La pregunta es si cada nuevo participante hace la plataforma más valiosa para los demás. Si no, el tamaño solo da economías de escala normales, que se pueden copiar.

Las seis cuestiones del análisis

> **/ NOTA · BM**
> Biblioteca Management organiza el análisis en seis cuestiones a partir de los temas que desarrollan Parker, Van Alstyne y Choudary (2016), Eisenmann, Parker y Van Alstyne (2006) y Zhu e Iansiti (2019). El orden es solo expositivo.

1 Efectos de red: de qué tipo y con cuánta fuerza

Es el motor de la plataforma. Los efectos son fuertes cuando cada participante nuevo mejora claramente lo que reciben los demás, cuando el valor depende de la variedad y no solo del volumen y cuando la interacción es frecuente. Se debilitan cuando unos pocos participantes bastan para quedar satisfecho o aparecen efectos negativos por saturación.

Qué mirar: si el uso por participante sube a medida que la plataforma crece; si los nuevos llegan solos o hay que pagarlos; si los efectos son **locales o globales**. Zhu e Iansiti (2019) advierten que una red fragmentada en muchos mercados locales

(una ciudad, una especialidad) se defiende peor: un rival puede ganar un mercado local sin necesitar el tamaño total.

Pregunta para pensar: si mañana entrara un rival con la misma tecnología, ¿qué perderían nuestros participantes al irse con él?

2 Arranque: el problema del huevo y la gallina

Una plataforma no vale nada para los compradores sin vendedores, y al revés: ningún lado quiere entrar primero. Parker, Van Alstyne y Choudary describen varias salidas, entre ellas:

- **empezar con un solo lado**, ofreciéndole algo útil aunque el otro no esté (una herramienta de gestión para los instaladores);
- **apoyarse en una red existente**, propia o ajena;
- **sembrar valor**: aportar la propia empresa la primera oferta, hasta que lleguen otros;
- **atraer a participantes de referencia** que arrastren a los demás (Eisenmann, Parker y Van Alstyne, 2006, destacan su peso);
- **empezar por un micromercado** bien delimitado y crecer desde ahí.

Implicación práctica: el arranque exige inversión antes de que haya ingresos. Hay que decidir cuánto, durante cuánto tiempo y con qué señal se considerará que ha arrancado.

3 Precio y subvención: quién paga y quién no

La decisión clave no es solo cuánto cobrar, sino **a qué lado cobrar**. Lo habitual es subvencionar a un lado (cobrarle poco o nada) y ganar dinero con el otro, que paga por acceder al primero. Eisenmann, Parker y Van Alstyne (2006) hablan del **lado subvencionado** y del **lado que paga**. Suele convenir subvencionar al lado más sensible al precio, al que más valor aporta al otro con su presencia y al más difícil de atraer; los autores añaden la sensibilidad a la calidad, los costes de los productores y el valor de los participantes de referencia.

Parker, Van Alstyne y Choudary describen varias **formas de cobrar**: comisión por transacción, cuota de acceso a la comunidad, precio por un acceso mejorado (más visibilidad, más datos) o por una selección de mayor calidad.

Implicación práctica: fijar el precio de un lado sin mirar el efecto en el otro es el error clásico. Cómo fijar después el nivel de precio del lado que paga es otra cuestión: **Value-Based Pricing**. Yoffie, Gawer y Cusumano (2019) sitúan el precio mal planteado en uno de los lados entre las causas más comunes de fracaso (véase Profundizar).

4 Gobierno y curación

El **gobierno** son las reglas sobre quién entra, qué se puede hacer, cómo se reparte el valor y cómo se resuelven conflictos; la **curación**, la selección de participantes y contenidos para mantener la calidad. Sin reglas, la plataforma se degrada; con reglas abusivas, pierde a quienes aportan valor. Para los autores, el gobierno se ejerce con normas explícitas, normas de comportamiento, el diseño de la propia plataforma y los incentivos económicos.

Qué mirar: la **confianza** (garantías, pagos protegidos, valoraciones, verificación), la **calidad de los emparejamientos**, las **interacciones fallidas** (alguien busca y no encuentra) y si quienes aportan valor reciben una parte razonable.

Implicación práctica: el gobierno no es un reglamento que se escribe una vez, sino una tarea directiva continua que afecta directamente a los efectos de red.

5 Apertura

La **apertura** es cuánto se deja participar a otros: quién puede unirse, quién puede crear ofertas o servicios encima de la plataforma y quién comparte su gestión. Parker, Van Alstyne y Choudary la analizan en esos niveles y la tratan como una cuestión de grado. **Más apertura** atrae más participantes, variedad e innovación de terceros; **menos apertura** permite controlar la calidad y capturar más valor.

> **/ IMPORTANTE**
> Van Alstyne, Parker y Choudary (2016) advierten que abrir la arquitectura sin compartir las recompensas no funciona: los terceros pueden participar, pero no tienen motivos para hacerlo.

6 Defensa: multihoming, desintermediación y competencia

Una plataforma con muchos participantes puede ser frágil. Zhu e Iansiti (2019) y Eisenmann, Parker y Van Alstyne (2006) describen las amenazas principales:

- **Multihoming:** los participantes usan a la vez varias plataformas rivales (un transportista en tres bolsas de carga). Si estar en varias cuesta poco, ninguna se asegura a sus participantes.
- **Desintermediación:** los participantes se conocen en la plataforma y después negocian directamente. Es típico en relaciones repetidas y de confianza, frecuentes en B2B.
- **Fragmentación en mercados locales** (cuestión 1).
- **Envolvimiento:** una plataforma vecina, con usuarios en común, añade nuestra función a la suya y nos absorbe.

Implicación práctica: hay que dar razones para quedarse después del primer emparejamiento: servicios de pago, garantías, financiación, herramientas de gestión, datos útiles. Zhu e Iansiti destacan también el **puente entre redes**: usar los participantes o los datos de una red para reforzar otra.

> / NOTA
> Zhu e Iansiti (2019) proponen medidas concretas. Contra la desintermediación: prohibir en las condiciones de uso que la operación se cierre fuera, limitar el intercambio de datos de contacto y hacer más valioso operar dentro, con seguros, herramientas de comunicación y resolución de conflictos. Contra el multihoming: ofrecer servicios que solo funcionan dentro de la plataforma; por ejemplo, encargarse de la logística de los vendedores y cobrar más por los pedidos que no pasan por ella.

Cuándo el ganador se lo lleva casi todo

Eisenmann, Parker y Van Alstyne (2006) señalan que un mercado tiende a quedar en manos de una sola plataforma cuando se cumplen tres condiciones:

- estar en varias plataformas a la vez (multihoming) resulta **caro** para al menos uno de los lados;
- los efectos de red son positivos y fuertes;
- ningún grupo de usuarios necesita funciones especiales que una plataforma más pequeña pudiera ofrecer.

Si no se cumplen, pueden convivir varias plataformas, y la carrera por el tamaño a cualquier precio pierde sentido.

> / CONSEJO · BM
> Antes de invertir para «ganar el mercado», comprobar estas tres condiciones. Si estar en varias plataformas es fácil, crecer rápido puede no crear ninguna ventaja duradera.

Cuándo un negocio puede ser plataforma

> / NOTA · BM
> Síntesis de Biblioteca Management a partir de las fuentes citadas. Ninguna fuente la formula como lista cerrada.

Un negocio tiene opciones reales de funcionar como plataforma cuando:

- **hay al menos dos grupos que se necesitan** y les cuesta encontrarse, evaluarse o negociar;
- **ambos grupos están fragmentados:** si un lado son tres grandes empresas, negociarán directamente;
- **la empresa puede reducir de verdad un coste de interacción:** búsqueda, confianza, pago, logística, información;
- **la interacción se repite** con frecuencia suficiente para generar hábito y datos;
- **hay efectos de red plausibles** y **forma de capturar valor** sin que los participantes se salten la plataforma;
- **la empresa tiene un punto de partida:** una base de clientes, una red de proveedores, una posición neutral o unos datos que otros no tienen.

> / PARA TENER EN CUENTA · BM
> Para muchas empresas medianas, la decisión más frecuente no es construir una plataforma, sino **cómo participar en la de otros** o **cómo responder** a una que entra en su sector. El análisis sirve igual para esas decisiones.

> / NOTA
>
> Van Alstyne, Parker y Choudary (2016) reconocen que muchos negocios en cadena siguen siendo muy competitivos, pero sostienen que, cuando una plataforma entra en el mismo mercado, casi siempre acaba ganando. Es una afirmación de los autores, no una ley (véase Profundizar).

Si ya vendemos un producto: tres formas de añadirle una plataforma

Hagiu y Zhou (2024) proponen tres vías para que una empresa que vende productos o servicios les añada elementos de plataforma:

1. **Abrir la puerta a terceros:** dejar que otras empresas creen ofertas sobre nuestro producto, o vender espacio a marcas complementarias.
2. **Conectar a los clientes entre sí:** ayudarles a encontrarse, formar una comunidad o comerciar entre ellos.
3. **Llegar a los clientes de nuestros clientes:** ofrecerles servicios que mejoren su experiencia. Es la vía más propia de las empresas B2B y de las marcas que forman parte del producto de otro.

Según los autores, añadir una plataforma aporta valor al cliente y hace el producto más difícil de sustituir. También trae riesgos: se pierde el control de toda la experiencia, y el cliente puede culpar a la marca de lo que hagan los terceros. Recomiendan seleccionar bien a los terceros, poner reglas claras y cuidar que el cliente no se sienta sustituible cuando llegamos a sus propios clientes.

> / PARA TENER EN CUENTA · BM
>
> Para muchas empresas medianas, esta es la forma más realista de usar la lógica de plataforma: no construir un mercado nuevo, sino añadir una capa de plataforma a lo que ya venden.

¿Mercado abierto o reventa?

Un distribuidor que se plantea abrir su tienda a otros vendedores tiene que decidir antes cómo quiere funcionar: como **mercado abierto**, en el que los vendedores fijan sus precios y deciden cómo vender, o como **revendedor**, que compra, revende y decide él. Hagiu y Wright (2015) muestran que depende sobre todo de quién sabe vender mejor cada producto:

- conviene el **mercado abierto** cuando los proveedores saben más que el intermediario sobre cómo vender sus productos;
- conviene **revender** cuando el intermediario sabe más, cuando lo que se hace con un producto afecta a la venta de otros y, al principio, cuando los vendedores dudan de que vayan a llegar otros;
- se pueden **combinar los dos modos**: revender unos productos y abrir otros a terceros, por ejemplo los de poca venta.

Qué no es

- **No es tener una web, una aplicación o una tienda online.** Si la empresa vende su propio producto, sigue siendo un negocio en cadena con un canal digital.
- **No es un ecosistema en general ni una alianza.** La plataforma organiza interacciones entre grupos de usuarios y crece por efectos de red. Un ecosistema es la estructura de socios que tienen que innovar, adoptar y alinearse para entregar una propuesta de valor, haya o no plataforma (**Ecosystem Strategy**); una alianza es un acuerdo gestionado con un socio concreto.
- **No es sinónimo de disrupción.** El caso de Uber, que se suele citar como disruptivo, lo discuten los propios autores de esa teoría: **Disruptive Innovation**.
- **No es exclusivo del mundo digital o de consumo.** Los mercados de dos lados existen desde antes de internet (ferias, revistas con anunciantes, tarjetas de pago), y el razonamiento vale para B2B.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

/ NOTA · BM

Secuencia práctica de Biblioteca Management a partir de los conceptos de Parker, Van Alstyne y Choudary y de la literatura citada; los autores no la formularon como procedimiento.

1 Formular la decisión
Construir una plataforma, participar en una ajena, responder a una que entra en el sector o valorar una inversión.

2 Describir la interacción central
Quién produce, quién consume, qué se intercambia y qué filtro los empareja. Si no cabe en una frase, la idea no está madura.

3 Comprobar si puede ser plataforma
Aplicar los criterios de «Cuándo un negocio puede ser plataforma» con datos: fragmentación de cada lado, coste actual de encontrarse, frecuencia de la interacción.

4 Mapear los efectos de red
Los cuatro efectos posibles, su fuerza estimada y si son locales o globales.

5 Diseñar el arranque
Qué lado atraer primero, qué aporta la empresa por sí misma, en qué micromercado empezar y qué señal indicará que ha arrancado.

6 Decidir quién paga y cómo
Qué lado se subvenciona y con qué forma de ingreso, comprobando el efecto de cada precio en el otro lado.

7 Definir el gobierno y la apertura
Reglas de acceso, calidad y confianza; qué se abre a terceros y cómo se reparte el valor.

8 Evaluar la defensa
Multihoming, desintermediación, fragmentación local y envolvimiento; qué razones tendrán los participantes para quedarse.

9 Contrastar con la realidad y decidir
Probar los supuestos con participantes reales de los dos lados, fijar pocas medidas y concluir: construir, participar, responder o descartar.

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM

La información sale de datos internos, de conversaciones con **los dos lados** (no solo con el que ya es cliente) y de las plataformas existentes en el sector o en sectores cercanos: qué cobran, a quién y qué participantes están en varias. Para contrastar supuestos antes de construir, conviene probar la interacción a pequeña escala: **Lean Startup** aporta la lógica de experimentación.

Kit práctico

Mapa de efectos de red

EFECTO	¿EXISTE?	POSITIVO O NEGATIVO	FUERZA ESTIMADA (BAJA / MEDIA / ALTA)	LOCAL O GLOBAL
Lado A → lado A (mismo lado)				
Lado B → lado B (mismo lado)				
Lado A → lado B (entre lados)				
Lado B → lado A (entre lados)				

EFECTO	EVIDENCIA	QUÉ HACEMOS AL RESPECTO
Lado A → lado A (mismo lado)		
Lado B → lado B (mismo lado)		
Lado A → lado B (entre lados)		
Lado B → lado A (entre lados)		

/ IMPORTANTE · BM

La fuerza se estima con razones y datos (uso por participante, conversión, frecuencia), no con una nota. Si en los criterios de «Cuándo un negocio puede ser plataforma» varias respuestas son «no lo sabemos», el siguiente paso no es construir: es investigar con los dos lados.

Medidas de seguimiento

En el arranque, Parker, Van Alstyne y Choudary ponen el foco en la **liquidez** (suficientes productores y consumidores, y un porcentaje alto de interacciones con éxito), la **calidad de los emparejamientos** y la **confianza**; Van Alstyne, Parker y Choudary (2016) añaden las **interacciones fallidas** y la **participación activa**. Conviene elegir pocas y seguirlas desde el principio.

Ejemplo de una buena conclusión

> / EJEMPLO
>
> Distribuidor de material eléctrico que estudia un portal para conectar fabricantes con instaladores.
>
> «Hay dos lados fragmentados que se necesitan. Los efectos de red entre lados son plausibles, pero locales: al instalador le importa la oferta con entrega en su provincia. El riesgo de desintermediación es alto. Por tanto, no tiene sentido cobrar comisión por contacto. Empezamos en dos provincias, con nuestra propia oferta como semilla, subvencionamos al instalador y cobramos al fabricante por logística, financiación y datos de demanda, servicios que le hacen seguir pasando por nosotros. Si en un año no alcanzamos la liquidez fijada en esas provincias, pararemos.»

Una conclusión así permite decidir. «Vamos a ser la plataforma del sector», no.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Llamar plataforma a cualquier canal digital	Se invierte en tecnología sin cambiar la lógica del negocio.	Comprobar que hay terceros que interactúan entre sí.
Dar por hechos los efectos de red	Se confunde tamaño con ventaja; un rival replica la plataforma.	Explicar con evidencia por qué cada participante nuevo añade valor.
Resolver solo un lado	Hay oferta y no demanda, o al revés.	Diseñar el arranque de los dos lados y decidir cuál va primero.
Cobrar a los dos lados desde el principio, o retirar pronto la subvención	Ningún lado entra, o la red no despega.	Fijar la señal de arranque y sostener la inversión hasta alcanzarla.
Ser neutral cuando no se es	Un distribuidor que compite con sus propios fabricantes en su portal no genera confianza.	Resolver el conflicto de intereses antes de lanzar.

Limitaciones

- **Buena parte del enfoque se ha construido sobre grandes plataformas digitales de consumo.** En B2B y en empresas medianas hay menos casos documentados, y los lados suelen estar menos fragmentados.
- **Las recomendaciones de diseño proceden sobre todo de casos y de la práctica de los autores.** La base teórica es sólida, pero no hay reglas probadas para cualquier sector, y la fuerza de los efectos de red es difícil de estimar antes de lanzar.
- **El entorno regulador de las plataformas cambia** (competencia, datos, obligaciones de las grandes plataformas digitales) y hay que analizarlo en cada caso.

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

Platform Strategy & Network Effects se usa ante una oportunidad de nuevo modelo de negocio o cuando una plataforma amenaza el sector. No sustituye el diagnóstico del sector ni el modelo de negocio completo. La lógica del orden: dónde está el valor en el sector; si una plataforma puede crearlo o capturarlo; cómo queda el modelo completo; y, por último, con qué socios y a qué precio.

> / NOTA · BM
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. Los autores sí discuten el modelo de las cinco fuerzas de Porter: sostienen que no tiene en cuenta los efectos de red y que trata las fuerzas externas solo como algo que resta valor, cuando en una plataforma pueden sumarlo. Las demás conexiones son de Biblioteca Management.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Five Forces + Profit Pools.
Dónde se gana el dinero en la cadena y quién tiene poder; muestran si hay lados fragmentados y costes de interacción altos.

2 Platform Strategy & Network Effects.
Si la lógica de plataforma tiene sentido y qué decisiones de arranque, precio, gobierno, apertura y defensa necesita.

3 Business Model Canvas.
Traduce las decisiones al modelo completo: segmentos de cada lado, propuesta de valor para cada uno, ingresos y costes.

4 Ecosystem Strategy.
Qué socios, además de los participantes, deben alinearse para que la plataforma funcione, y qué papel juega cada uno.

5 Value-Based Pricing.
Fija el nivel de precio del lado que paga, una vez decidido quién paga.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Strategic Alliances / Partnerships** → si el arranque o la defensa dependen de un acuerdo con un socio concreto.
- **Disruptive Innovation** → si queremos entender si una plataforma entrante sigue, o no, un patrón disruptivo.
- **Route-to-Market / Channel Strategy** → si la decisión es cómo usar una plataforma ajena como canal.

05 Profundizar

Origen y evolución

La economía. Katz y Shapiro (1985) analizaron cómo las **externalidades de red** (que el valor de un producto dependa de cuántos lo usan) afectan a la competencia y a la compatibilidad. A comienzos de los años 2000 se formalizaron los **mercados de dos lados**; el trabajo de referencia es el de Rochet y Tirole (2003), que analiza cómo la estructura de precios entre lados condiciona la competencia entre plataformas. Parker y Van Alstyne (2005) explicaron por qué a una empresa le puede convenir regalar un producto a un lado de forma permanente y ganar dinero con el otro.

La dirección de empresas. Eisenmann, Parker y Van Alstyne (2006) llevaron estas ideas a los directivos en *Harvard Business Review*: qué lado subvencionar, cuándo el ganador se lo lleva casi todo y el riesgo de envolvimiento.

La síntesis de 2016. Parker, Van Alstyne y Choudary publicaron *Platform Revolution*, que ordena el enfoque para directivos: interacción central, efectos de red, arranque, formas de cobrar, apertura, gobierno y medidas. Ese año publicaron en HBR «Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy», que contrapone negocios en cadena y plataformas, propone los tres desplazamientos, distingue cuatro papeles en el ecosistema de una plataforma (propietario, proveedor, productores y consumidores) y discute los límites de las cinco fuerzas.

La visión crítica. Zhu e Iansiti (2019) explican por qué algunas plataformas grandes no se sostienen, y Cusumano, Gawer y Yoffie (2019) distinguen plataformas de transacción, de innovación e híbridas, y analizan los errores que llevan al fracaso.

Qué sabemos sobre su solidez

- / EVIDENCIA
  La base teórica de los mercados de dos lados está bien establecida en la economía industrial; Rochet y Tirole (2003) es uno de sus trabajos fundacionales.
- / EVIDENCIA
  Yoffie, Gawer y Cusumano (2019, hbr.org) compararon 209 plataformas que fracasaron con 43 que tuvieron éxito a lo largo de unos veinte años, e identificaron cuatro errores frecuentes: precio mal planteado en uno de los lados, falta de confianza con usuarios y socios, desprecio prematuro de la competencia y entrada demasiado tardía.
- **Límites señalados por la crítica.** Zhu e Iansiti (2019) advierten que el tamaño y el crecimiento rápido no garantizan una posición defendible: el bajo coste de añadir usuarios sirve también a los rivales. La fuerza de la plataforma depende de la estructura de su red.

> / IDEA CLAVE · BM
> Los efectos de red pueden crear posiciones muy fuertes, pero no aparecen por tener muchos usuarios ni duran por sí solos. Hay que diseñarlos, gobernarlos y defenderlos.

Fuentes de origen

- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W. y Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy—and How to Make Them Work for You*. W. W. Norton. Libro de referencia del enfoque para directivos. https://wwnorton.com/books/Platform-Revolution/
- Van Alstyne, M. W., Parker, G. G. y Choudary, S. P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard Business Review*, abril de 2016, 54–60, 62. La lectura ejecutiva más breve del enfoque. https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy

Antecedentes académicos:

- Katz, M. L. y Shapiro, C. (1985). Network externalities, competition, and compatibility. *American Economic Review*, 75(3), 424–440.
- Rochet, J.-C. y Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029. https://doi.org/10.1162/154247603322493212
- Parker, G. G. y Van Alstyne, M. W. (2005). Two-sided network effects: A theory of information product design. *Management Science*, 51(10), 1494–1504. https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0400

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Eisenmann, T., Parker, G. y Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, 84(10), 92–101. Qué lado subvencionar, cuándo el ganador se lo lleva casi todo y el riesgo de envolvimiento. https://hbr.org/2006/10/strategies-for-two-sided-markets

Extensiones y críticas

- Zhu, F. e Iansiti, M. (2019). Why some platforms thrive and others don't. *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2019. Cinco factores de la red que explican la solidez de una plataforma. https://hbr.org/2019/01/why-some-platforms-thrive-and-others-dont
- Cusumano, M. A., Gawer, A. y Yoffie, D. B. (2019). *The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*. Harper Business. Tipos de plataforma, estrategia y errores que llevan al fracaso.
- Yoffie, D. B., Gawer, A. y Cusumano, M. A. (2019). A study of more than 250 platforms reveals why most fail. *Harvard Business Review* (hbr.org), mayo de 2019. https://hbr.org/2019/05/a-study-of-more-than-250-platforms-reveals-why-most-fail
- Hagiu, A. y Zhou, B. (2024). Transforming products into platforms: Unearthing new avenues for business innovation. *NIM Marketing Intelligence Review*, 16(2), 10–17. https://doi.org/10.2478/nimmir-2024-0011 Tres formas de añadir una plataforma a un producto.
- Hagiu, A. y Wright, J. (2015). Marketplace or reseller? *Management Science*. https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2042 Cuándo le conviene a un intermediario funcionar como mercado abierto o como revendedor.

No se ha consultado íntegramente el texto de Platform Revolution (2016) ni de The Business of Platforms (2019): la descripción del contenido de Platform Revolution (interacción central, formas de arranque y de cobro, niveles de apertura, instrumentos de gobierno, medidas) procede de resúmenes secundarios, contrastados con el artículo de 2016, que sí se ha consultado en texto completo (copia publicada por la MIT Initiative on the Digital Economy). De Eisenmann, Parker y Van Alstyne (2006) se han cotejado pasajes a través de una copia secundaria, incluidas las tres condiciones de «el ganador se lo lleva casi todo» (costes de multihoming altos); volumen y páginas proceden de bases bibliográficas. De Zhu e Iansiti (2019) y Yoffie, Gawer y Cusumano (2019) se han consultado el resumen del editor y extractos. Katz y Shapiro (1985), Rochet y Tirole (2003) y Parker y Van Alstyne (2005) se han comprobado en RePEc y en las páginas de los editores. Se han consultado Hagiu y Zhou (2024) en texto completo y Hagiu y Wright en su versión de documento de trabajo (Harvard Business School); las medidas de defensa de Zhu e Iansiti (2019) se han cotejado a través de un resumen académico.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	Geoffrey G. Parker; Marshall W. Van Alstyne; Sangeet P. Choudary (2016 (Platform Revolution; Harvard Business Review) · antecedentes académicos: 1985–2006) — atribución según las fuentes citadas.
ELABORACIÓN DE LA NOTA	Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.
NOTAS «BM»	Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.
COPYRIGHT	© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.
CONDICIONES DE USO	Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.
AVISO	Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.
DIRECCIÓN Y EDICIÓN	Emilio Llopis.
EDICIÓN	Octubre de 2026.