

Gudiño, María Belén

Plataformas digitales con datos en tiempo real para la definición de estrategia en la industria de viajes

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Magister en Dirección de Empresas**

Director: Des Rotours, Adrián

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA
INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Maestría en Administración de Negocios

Plataformas digitales con datos en tiempo real
para la definición de estrategia en la industria
de viajes

Autor: Gudiño, María Belén

Director: Adrián des Rotours

Córdoba, 2021

Resumen Ejecutivo

Despegar es una agencia de viajes en línea nacida a finales de los 90, en Argentina. Es la principal agencia online de Latinoamérica y es uno de los primeros unicornios tecnológicos de la región. Es una compañía que nació digital, y supo adaptarse a los cambios de las últimas dos décadas de sus usuarios. En los últimos 20 años la industria Latinoamérica de viajes y turismo, evolucionó. Cada vez más personas pudieron acceder a través de agencias *online* a la posibilidad de realizar su viaje soñado, su viaje de trabajo, visitar a un ser querido o simplemente hacer una escapada. La empresa no solo se enfrentó a esta nueva forma de viajar, si no también a las crisis económicas de muchos países latinoamericanos, a los cambios tecnológicos. Si algo la caracteriza, es su flexibilidad y adaptabilidad.

Sin embargo, el 2020 puso en jaque a todas las compañías, especialmente a aquellas que necesitan de las personas en movimiento. La pandemia hizo que cada uno de nosotros se replanteara el modo de hacer las cosas. Despegar también tuvo que hacerlo.

En este trabajo, se busca desarrollar un cambio en la esencia de la compañía que le permita adaptarse a la nueva normalidad, y abrirse camino finalmente hacia la era de las plataformas.

Se buscará hacer foco en el uso de los datos en tiempo real para la adaptación continua y prácticamente inmediata de la empresa, viendo el impacto de estos en todas sus aristas, desde una simple búsqueda, a cambios substanciales en el P&L de la compañía, pasando por la creación de experiencias únicas para cada uno de los usuarios, sin dejar de lado a sus socios estratégicos y proveedores.

El camino hacia la conversión de Despegar en una plataforma será acompañado por el desafío de ser realizado en el medio una transformación mundial, el COVID19.

Índice General

Índice de Ilustraciones	8
Índice de Tablas.....	10
1 Introducción.....	11
1.1 Datos, plataformas, estrategia e industria	11
1.2 Objetivo	12
1.3 Despegar como Plataforma 2.0.....	13
1.3.1 <i>Market share</i>	14
1.3.2 Estrategia	14
1.3.3 Ventajas competitivas de la compañía hoy.....	15
2 Definición de plataformas digitales y conceptos generales.....	16
2.1 ¿Qué es una plataforma digital?	16
2.2 ¿Qué no es una plataforma?	16
2.3 Plataformas vs productos tradicionales	17
2.4 El valor de las plataformas.....	18
2.5 Estructura de una plataforma	20
2.6 El efecto de red de las plataformas	22
2.7 Plataformas digitales con datos en tiempo real para la definición de estrategia en la industria de viajes.....	24

2.7.2	Plataforma 2.0.....	24
2.7.3	Definición de la plataforma 2.0.....	25
2.7.4	Estructura de una plataforma de Despegar	26
2.7.5	El efecto de Red de la Plataforma 2.0 de Despegar	29
3	<i>Fundamentos</i>	31
3.1	Los 4 tipos de efectos de red.....	31
3.2	Curva de valor para plataformas de “2-lados”	33
3.3	Efectos de red de los datos	34
3.4	Los efectos de red sociales.....	35
3.5	Potenciar Despegar como plataforma utilizando los efectos de red	37
3.5.1	El uso de datos en tiempo real para corregir la curva asintótica	40
4	<i>Diseño de arquitectura de las plataformas</i>	49
4.1	Principios para diseñar una plataforma exitosa	49
4.2	¿Cómo se genera valor?.....	52
4.3	Impacto	53
4.3.1	Creación de valor	54
4.3.2	Uso del intercambio de información para potenciar las transacciones de valor	55
4.3.3	Creación de una unidad de valor	57
5	<i>Monetización</i>	59
5.1	Formas de monetización.....	60
5.2	Transformar una plataforma gratuita a una con fee	63

6	<i>Impacto del proyecto en el P&L de la empresa</i>	68
6.1	Impacto del proyecto en el P&L	69
6.2	P&L 2019 vs nueva proyección para 2021	74
6.3	Proyecto de Inversión	75
6.3.1	Proyecto de Inversión Incremental	76
6.3.2	Resultados del proyecto de inversión	77
7	<i>Lanzamiento de la plataforma y crecimiento</i>	78
7.1	Estrategia de atracción de usuarios.....	78
7.3	Ocho estrategias de lanzamiento que enfrentan el dilema.....	80
7.4	Crecimiento	82
7.5	Estrategia de la plataforma 2.0 de despegar	84
7.5.1	Viralización de la plataforma	85
8	<i>Innovación y aliados estratégicos</i>	87
8.1	Plataformas abiertas vs. Plataformas cerradas.....	87
8.2	Decisiones de apertura	89
8.2.1	Managers y Sponsors	90
8.2.2	Participación de los desarrolladores	92
8.2.3	Participación de los usuarios.....	92
8.3	Decisión de apertura de Despegar como plataforma 2.0 y aliados estratégicos.....	93
8.3.1	Participación de los desarrolladores	94
8.3.2	Participación de los usuarios.....	95
9	<i>Gobierno de las plataformas</i>	97

9.1	Principales problemas a manejar dentro del gobierno de una plataforma.....	97
9.2	Herramientas para el gobierno de plataformas.....	99
9.3	Protección de datos	101
9.3.1	¿Qué es RGPD (o GDPR)?	101
9.3.2	Argentina: Leyes de protección de datos.....	103
9.4	Gobierno en una plataforma de datos en tiempo real.....	104
9.4.1	Las cuatro fuerzas aplicadas a la plataforma 2.0	104
10	<i>Estrategia: cómo las plataformas cambian la manera de competir</i>	111
10.1	Cinco fuerzas de Porter en el mundo de las plataformas	111
10.1.1	Debilidades.....	113
10.2	Ajedrez tri-dimensional: nuevas complejidades a la hora de competir	113
10.3	Definición de la estrategia de Despegar como plataforma	116
10.4	Cómo se ve Despegar desde la estrategia planteada por Porter vs una estrategia de Plataforma.....	119
10.4.1	Fuerzas de Porter	119
10.4.2	Estrategia de competencia en Plataforma	122
10.4.3	Jerarquía de Desarrollo de Producto.....	123
10.4.4	Iniciativas.....	123
10.4.5	Competencia de plataforma.....	125
11	<i>Conclusión</i>	127
12	<i>Bibliografía</i>	129
12.1	Gráficos e Ilustraciones.....	132

Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1. Market Share Despegar.....</i>	<i>14</i>
<i>Ilustración 2. Plataformas de acuerdo al S&P 500 en los últimos 40 años.</i>	<i>19</i>
<i>Ilustración 3. Arquitectura de la transacción principal</i>	<i>20</i>
<i>Ilustración 4. Efecto de red del caso Uber.....</i>	<i>23</i>
<i>Ilustración 5. Arquitectura de la transacción principal para Despegar.....</i>	<i>27</i>
<i>Ilustración 6. Efecto de red plataforma 2.0 – Despegar.....</i>	<i>29</i>
<i>Ilustración 7. Curvas de valor</i>	<i>33</i>
<i>Ilustración 8. Red de datos producida por los usuarios.....</i>	<i>34</i>
<i>Ilustración 9. Sitio de Despegar. Actividades en Cancún donde se observan 3 actividades repetidas sobre snorkel..</i>	<i>39</i>
<i>Ilustración 10. Curva asintótica de Despegar como Marketplace.....</i>	<i>39</i>
<i>Ilustración 11. Proceso de búsqueda actual de Despegar.....</i>	<i>41</i>
<i>Ilustración 12. Curva creciente de Despegar como Plataforma 2.0.</i>	<i>47</i>
<i>Ilustración 13. Proceso evolucionado utilizando las ventajas del efecto de red.</i>	<i>48</i>
<i>Ilustración 14. Pipeline tradicional.....</i>	<i>49</i>
<i>Ilustración 15. Pipeline tradicional de creación de valor.....</i>	<i>52</i>
<i>Ilustración 16. Modelo de plataforma de unidad de valor.....</i>	<i>52</i>
<i>Ilustración 17. Customer Journey simplificado y puntos de mejora del intercambio de información.</i>	<i>57</i>
<i>Ilustración 18. Creación de una unidad de valor en la Plataforma 2.0</i>	<i>58</i>
<i>Ilustración 19. Monetización de la nueva plataforma</i>	<i>66</i>
<i>Ilustración 20. Curva de madurez de Despegar</i>	<i>68</i>
<i>Ilustración 21. Fuente: IATA/Economía del turismo: Pasajeros aéreos. Pronóstico, abril 2020.....</i>	<i>69</i>
<i>Ilustración 22. Caída del 60% entre 2019 y 2020.....</i>	<i>71</i>
<i>Ilustración 23. Wacc industria de viajes. (GuruFocus, 2020)</i>	<i>75</i>
<i>Ilustración 24. The orange market - Estrategia Push tradicional.....</i>	<i>79</i>
<i>Ilustración 25. The orange market. Estrategia Pull.....</i>	<i>79</i>

<i>Ilustración 26. Ejemplo de viralización.....</i>	<i>83</i>
<i>Ilustración 27. Virtualización de la plataforma.....</i>	<i>85</i>
<i>Ilustración 28. Facebook toma el dominio del mercado sobre MySpace. © 2015, Alexa Internet (www.alexa.com) 88</i>	<i>88</i>
<i>Ilustración 29. Modelos de organización de plataformas: Apple, Android, Expedia, Linux.....</i>	<i>91</i>
<i>Ilustración 30. Pathetic dot thoery. Cuatro fuerzas</i>	<i>100</i>
<i>Ilustración 31. Cinco fuerzas de Porter.....</i>	<i>112</i>
<i>Ilustración 32. Propuesta de valor reactiva a la pandemia.....</i>	<i>117</i>
<i>Ilustración 33. Jerarquía de desarrollo de producto.</i>	<i>122</i>

Índice de Tablas

<i>Tabla 1. Productos tradicionales vs plataformas.....</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 2. Gross booking ONA 2019</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 3. Gross Booking ONA. Proyectado 2021</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 4. 2021 proyectado con nuevos márgenes y bookings.....</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 5. Suscripciones anuales.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 6. P&L Simplificado Despegar</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 7. Variables de proyecto de inversión</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 8. Resultado de variables de inversión</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 9. Comparación de principios entre innovación abierta y cerrada.....</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 10. Iniciativas por cada objetivo</i>	<i>123</i>

1 Introducción

1.1 Datos, plataformas, estrategia e industria

En el 2020 la revolución de los datos, ya es un hecho. Muchas de las plataformas que consumimos a diario toman sus decisiones basadas en datos que ellas mismas producen, y que nosotros, como usuarios creamos con cada acción que generamos.

De acuerdo al sitio de *Business Intelligence* del Grupo Bit, cada minuto se envían más 150 millones de emails, se realizan más de 176 mil llamadas por Skype y se hacen 3.8 millones de búsquedas en Google. Además, se generan más de 400 horas de nuevo contenido en *YouTube* y se reproducen más de 4 millones de videos y 750 mil canciones son reproducidas en *Spotify*. Amazon, envía 1111 paquetes. (Bit, 2018). Si hacemos doble click en la época de pandemia, vemos como se modificó el consumo sobre estas plataformas. De acuerdo a un artículo de *The New York Times*, aplicaciones como Zoom pasaron de 2 millones de sesiones diarias para comienzos de marzo de 2020 a más de 6 millones para el 16 del mismo mes. Algo similar se repite con aplicaciones como *Tito*, cuyo consumo diario creció más de un 15% o *Netflix*, más de un 16%. (Popper, 2020).

Las plataformas son las principales generadoras de contenido. Pero, ¿qué es una plataforma? De acuerdo al libro, *Plataforma Revolución* (Revolución de las plataformas), una plataforma es un nuevo modelo de negocio que usa la tecnología para conectar personas, organizaciones y

recursos en un ecosistema interactivo donde se puede crear e intercambiar una gran cantidad de valor. (Parker, Van Alstyne, & Choundary, Platform Revolution, 2016).

Tomando la definición anterior, es importante entender como esa generación de contenido se termina traduciendo en generación de valor. Para convertir una gran cantidad de datos, en algo valioso estas plataformas tienen que tener una visión, traducida en una estrategia, que les permita diagramar un plan que permita maximizar el uso de los mismos para obtener valor para la compañía y los usuarios de la misma.

Hoy en día, las plataformas están presentes en todas las industrias como, por ejemplo, entretenimiento, salud, movilidad, finanzas, educación, viajes y turismo. En esta última es donde se encuentra centrado el foco de este análisis.

La industria del turismo crece año a año. En el 2006 representaba 5160 billones de dólares de contribución al PBI a nivel mundial, para el 2018 ese número había crecido a 8810 billones de dólares (Lock, 2020). Sin embargo, menos del 50% de las transacciones generadas por esta industria se dan en un contexto online. Existe un 30% que sigue comprando de manera offline en las agencias de viaje, y un porcentaje similar que consume directamente en el destino.

1.2 Objetivo

El objetivo que persigue este trabajo es aplicar los conceptos aprendidos durante el desarrollo de la carrera, combinándolos con las tendencias actuales del mercado, demostrando de esta forma, como una visión holística de la empresa puede contribuir a evolucionar un modelo de negocio.

Durante el desarrollo de este análisis se buscará combinar el concepto de grandes datos, plataforma, estrategia y la industria de viajes, con el objetivo de utilizar los datos generados en el mundo online para que sirvan como base de la toma de decisiones estratégicas a través de una plataforma digital para las agencias online, offline, y la venta de productos en destino potenciando la capacidad de conocimiento del comportamiento de los viajeros para lograr una mejor experiencia para los mismos, como así también incrementar el *revenue* de estas organizaciones, teniendo en cuenta las diferentes áreas de la compañía, su interacción y su posible evolución para adaptarse a un modelo interconectado de colaboración.

1.3 Despegar como Plataforma 2.0

Despegar es una agencia de viajes online con sede en Argentina y fuerte presencia en 20 países, que desembarcó en Wall Street en agosto de 2017. Es la agencia online líder de América latina, y es conocida por sus dos marcas Despegar, siendo la marca global, y Descolar, en Brasil. Ofrece un conjunto de producto de viajes incluyendo vuelos, alojamientos, paquetes de viaje, alquiler de autos, actividades, traslados, buses y cruceros. En 2017 más de 140 millones de usuarios únicos visitaron la plataforma y más del 65% de los clientes, vuelven a comprar en el sitio.

Es un Marketplace *one-stop*, es decir, que los usuarios pueden encontrar todo en un solo lugar, ofreciendo una experiencia transparente, y formas de pago flexible. El conocimiento sobre el turismo local, es una ventaja competitiva frente a la competencia global, quienes no tienen el conocimiento de América Latina.

Desde el lanzamiento en 1999, donde el foco era solo vender tickets de avión, se expandieron a más de 300 aerolíneas, 52000 hoteles, 1100 compañías de alquiler de autos, y más de 240

compañías de servicios en destino para diciembre de 2017. Cuenta, no solo con un sitio web, sino, también con una app, con más de 41 millones de descargas para marzo de 2018. El 30% de las transacciones, se dan a través de la aplicación.

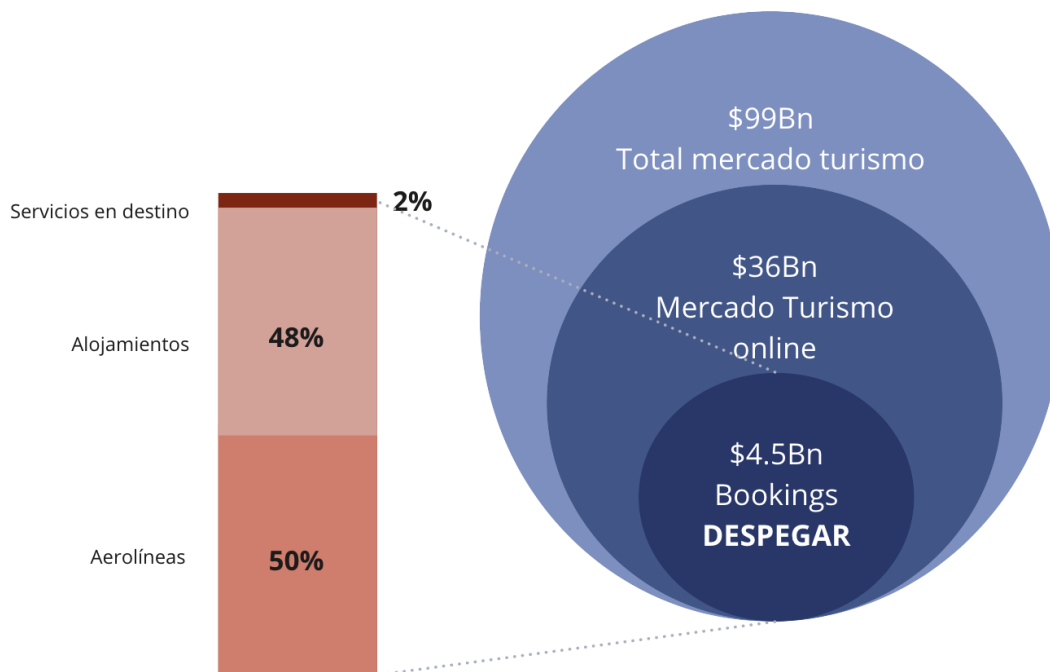
La principal ventaja competitiva, son socios esenciales de los proveedores de la red, lo que permite una distribución en amplios destinos, brindando una oferta atractiva a los usuarios.

La misión de la compañía es hacer que viajar sea posible para todos. (Despegar, 2017)

1.3.1 Market share

De acuerdo a un análisis realizado en el 2018 por la empresa, Despegar tiene aproximadamente el 12,5% del mercado online en América Latina (basado en *gross booking*), y un 4,5% frente al total del turismo online y offline (agencias tradicionales, venta en destino, etc.).

Ilustración 1. Market Share Despegar. Elaboración propia basada en el P&L de Despegar.



1.3.2 Estrategia

- Crecimiento y desarrollo constante de la base de clientes

- Incremento de la oferta de productos
- Crecimiento del *crossselling*
- Expansión y mejor relación con los socios/proveedores
- Inversión en la oferta *mobile*
- Foco en la eficiencia operativa
- Adquisición de compañías estratégicas

1.3.3 Ventajas competitivas de la compañía hoy

- Leader de la industria en América Latina
- Fuerte reconocimiento de la marca
- Conocimiento del mercado de América Latina
- Formas de pago flexibles
- Líder en oferta *mobile*
- Capacidad de marketing efectiva
- Equipo de alta experiencia
- *Desarrollo de análisis de plataforma de datos*

En esta última ventaja situaremos el análisis. Si bien Despegar puede ser considerado una plataforma en sí, la propuesta que se desarrollará será elevar esta plataforma a una **plataforma 2.0**, potenciando sus ventajas competitivas y redefiniendo la estrategia.

2 Definición de plataformas digitales y conceptos generales

2.1 ¿Qué es una plataforma digital?

Una plataforma digital es un nuevo modelo de negocio que usa la tecnología para conectar personas, organizaciones y recursos en un ecosistema interactivo donde se puede crear e intercambiar una gran cantidad de valor.

Un modelo de negocio basado en plataforma se define como *un modelo de negocio que crea valor facilitando los intercambios entre dos o más grupos independientes, usualmente consumidores y proveedores.* (Moazed, 2020)

Casos como *Airbnb*, *Uber*, *Amazon*, no tienen control directo sobre el inventario en la cadena de suministros. Las plataformas, no tienen el significado de producción, en cambio utilizan el significado de conexión, facilitando el intercambio y reduciendo el costo de transacción, teniendo un gran poder para escalar, que los productos tradicionales no tienen. En el siglo XXI, la cadena de suministros de una compañía pierde valor frente a lo que una compañía puede **conectar**.

2.2 ¿Qué no es una plataforma?

Una plataforma es un modelo de negocios, no es simplemente un desarrollo de software o un desarrollo tecnológico como una mobile app o un *website*. Una plataforma es un modelo holístico creador de valor. Ejemplo: *Tabla 1*.

2.3 Plataformas vs productos tradicionales

Un producto tradicional, o también conocido como *pipeline*, en contraste con una plataforma, los empleados de las compañías ejecutan paso a paso la creación y transferencia de valor, desde la producción hasta el consumidor. Primero, se diseña el servicio o producto, luego es manufacturado, y puesto a la venta, el consumidor lo compra. Es un camino de una sola vía, una cadena de suministros lineal.

Por el lado de las plataformas, aunque todas ellas operan de manera diferente, tienen una estructura de relaciones mucho más completa con los proveedores y consumidores, y en vez de que el valor se creado de forma lineal, puede ser producido por los diferentes actores en diferentes momentos de cada transacción, que tampoco se las considera lineales (de productor a consumidor y viceversa, como en el pipeline tradicional).

Dentro de la industria de viajes nos encontramos con múltiples ejemplos. Si hablamos de traslados, un producto tradicional pueden ser los Taxis, mientras que una plataforma es Uber. En el caso de alojamientos, un producto puede ser Hilton, mientras que una plataforma es *Airbnb*.

En la *Tabla 1 se pueden* observar diferentes ejemplos.

Tabla 1. Productos tradicionales vs plataformas

Tipo de producto	Producto tradicional	Plataforma
Alojamientos	Cadena hotelera Hilton Si bien cuenta con un web <i>site</i> de e-commerce que permite realizar las reservas, es un pipeline tradicional, donde el proveedor, Hilton, entrega el producto/servicio al consumidor mediante una transacción monetaria	<i>Airbnb</i> Conecta millones de cientos de lugares en el mundo, de forma simple con aquellos viajeros que buscan hospedarse, ofreciendo una experiencia particular para cada uno de ellos, siendo una herramienta de comunicación, de calificación y no solo un simple sitio de reservas

Traslados	Taxis tradicionales	Uber
	Intercambio entre conductor y pasajero para ser dirigido desde un punto A, a uno B a cambio de una transacción monetaria.	Conecta conductores y pasajeros, buscando rutas óptimas en cuanto a distancia y costo para todos los actores, además de centrarse en eficiencia se centran en la experiencia. Existen programas de fidelidad, calificaciones, recomendaciones e infinitos algoritmos de aprendizaje que permiten determinar la demanda del producto.
Asesoramiento turístico	Agencias tradicionales: Una agencia tradicional tiene la capacidad de brindar una atención personalizada a un pasajero que busca información de determinado destino. Presenta información de sus <i>partners</i> , y tiene mayor conocimiento de un destino frente a otro. Se busca tener a cambio una transacción monetaria que implique la compra de algún producto.	<i>TripAdvisor</i> Brinda información de profesionales y otros pasajeros sobre miles de destinos. Tiene foros dedicados a cada uno de ellos, y un programa de fidelidad gamificado para sus colaboradores. Además, cuenta con la información de todos los proveedores de productos turísticos, vuelos, servicios en destinos, traslados, etc. El intercambio es entre todos los actores, donde todos toman la información que necesitan, y la plataforma se vuelve más inteligente para entender los datos que se ofrecen.

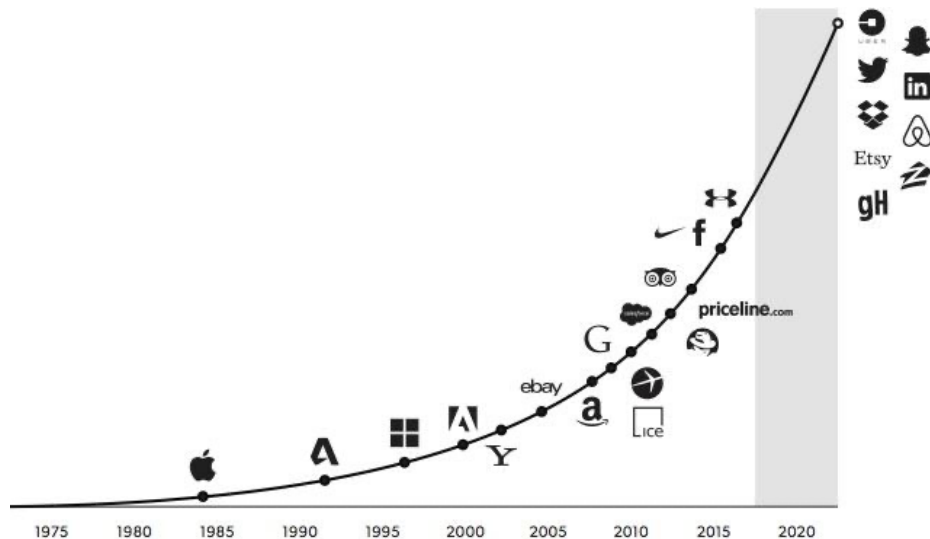
Fuente: Elaboración propia.

2.4 El valor de las plataformas

De acuerdo a una investigación realizada por el sitio web *Applico*, las plataformas alcanzan un *revenue* de 8.9 en contra parte con los negocios tradicionales, quienes están valuados entre 2 a

4 veces su *revenue* en promedio, basándose en el índice de *Standard & Poor's* 500 (Moazed, 2020). Ver *Ilustración 2*.

Ilustración 2. Plataformas de acuerdo al S&P 500 en los últimos 40 años. Nota: adaptado de Modern Monopolies Dominate the S&P 500 – and Much More, por Alex Moazed para Applio.com



Las plataformas están en camino de tomar la mayoría de las valoraciones principales en el índice en los próximos cinco a diez años. Si tomamos la realidad de las *startups* que existen hoy en día, en Estados Unidos, cerca de un 60% de los “unicornios” (empresas valuadas en más de un billón de dólares americanos), son plataformas. En Asia el panorama es aún más sorprendente, donde de 36 unicornios, 31 son plataformas, siendo 8 de 9 en india, y 21 de 26 en China.

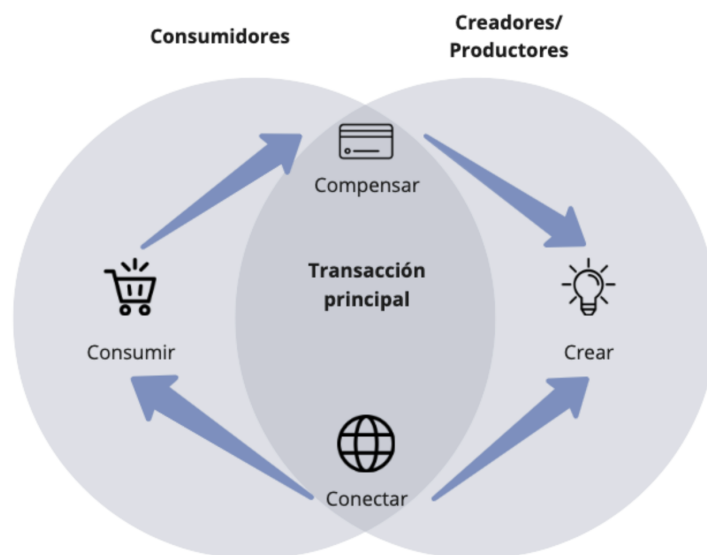
El promedio de valuación de las plataformas es de \$4.51 billones de dólares americanos comparados contra \$2.49 billones para unicornios lineales. En otras palabras, las plataformas son más de un 80% más valiosas que una compañía tradicional. Por esto último, no sorprende, que éstas startups en formato de plataforma reciban prácticamente el doble de fondos durante las rondas de inversión, ya que los números y las tendencias del mercado y la sociedad las sustentan.

2.5 Estructura de una plataforma

La finalidad última de una plataforma es crear valor a través de la facilitación de una transacción entre su red de actores.

La transacción principal de una plataforma, o en inglés la “core transaction”, es el componente principal de este modelo de negocio, ya que es el que transforma una conexión potencial a una transacción. Lograr esa conversión de valor, es una de las partes imprescindibles a la hora de diseñar la plataforma. Ver *Ilustración 3*.

Ilustración 3. Arquitectura de la transacción principal. Adaptación propia basada en Platform Business Model – Definition, por Alex Moazed para Applico.com



Aunque las plataformas son las habilitadoras de las transacciones principales, no tiene control directo sobre los participantes de la misma, por lo cual existe el desafío de lograr el comportamiento adecuado entre los diferentes actores. Para ello existen 4 funciones principales que se tienen que tener en cuenta a la hora de sostener una plataforma y asegurar el correcto funcionamiento del modelo de negocio:

1. *Creación de la conexión “perfecta” (matchmaking)*: cada transacción necesita de alguien que provee el producto o servicio y de un consumidor, para lograr un matcheo óptimo se requiere conocer a los diferentes segmentos de usuarios, cuales son las motivaciones y necesidades. Esto es recíproco para todos los actores. Por ejemplo: Uber provee un algoritmo que elige conectar los pasajeros con los conductores basados en la localización de ambos, pero también en las preferencias (tipo de auto, tipo de viaje, comodidades).
2. *Creación de la audiencia*: como uno de los principales problemas a resolver, es obtener una cantidad suficiente de actores dentro de las plataformas, quienes proveen y quienes consumen, para ello existen diferentes estrategias, que serán desarrolladas en este documento más adelante. Por ejemplo, *OpenTable* (una aplicación de reservas de restaurantes), comenzó brindando acceso a los restaurantes más importantes de San Francisco, USA, haciéndolo más atractivos para todos los usuarios a registrarse en la plataforma para tener acceso a esos lugares exclusivo que de otra forma, no habrían podido.
3. *Definición de estándares y reglas*: como se expresó anteriormente, el comportamiento de los usuarios no se puede garantizar, por lo que, tener un conjunto de “reglas y estándares” ayuda a tener un marco de comportamiento dentro del cual la plataforma se siente segura y puede operar con normalidad. Por ejemplo: Twitter solo permite hasta 140 caracteres por cada uno de sus posteos.
4. *Proveer funcionalidad*: definir como va a crear valor, y en que momento se va a generar y entregar el mismo, para obtener ese diferencial, encontrando el balance entre las *features* que provee la plataforma y la tecnología que utiliza. Ejemplo: *Airbnb* provee una

plataforma que permite a los usuarios que los anfitriones puedan manejar las reservas, disponibilidad, comunicación con los pasajeros, y además es una pasarela de pagos. No solo eso, si no que permite calcular los impuestos obligatorios que se generan por las ganancias en la plataforma. Además, provee un seguro para el anfitrión.

2.6 El efecto de red de las plataformas

El efecto de red de las plataformas o *network effects* se refiere al impacto que tiene el número de usuarios de la plataforma a la hora de crear valor para cada uno de ellos y es considerado como la principal fuente de creación de valor de este modelo de negocio, ya que a medida que más usuario se unen a la comunidad, más valor se genera, más funcionalidades se crean, generando más interés y atracción para mantener a los usuarios existentes y volverse más atractiva para nuevos actores.

Un efecto positivo, hace referencia a la habilidad de contar con una gran comunidad bien administrada, que produce una cantidad de valor significativa para todos los usuarios y actores de la red. Por otro lado, un efecto negativo hace referencia a la posibilidad de que, al expandirse la red de la plataforma, ésta no sea correctamente administrada, reduciendo el valor producido por y para cada usuario.

Un ejemplo claro de este efecto de red es el caso de Uber, donde se puede observar como una mayor cantidad de conductores, reduce los tiempos de espera y menores costos de viaje, lo cual lo vuelve más atractivo para los potenciales pasajeros, incrementando la demanda, lo que atrae a más conductores haciendo que los nodos de la red se sigan incrementado. Ver *Ilustración 4*.

Ilustración 4. Efecto de red del caso Uber. Elaboración propia, adaptado de What are Network Effects? Por Nicholas L. Johnson para Applico.



Sin embargo, no hay que dejar de lado el impacto negativo de la red, como se comentó anteriormente, una red mal administrada, desbordada, repercutirá negativamente en la creación de valor para los usuarios. Siguiendo con el ejemplo de Uber, la saturación del mercado de conductores produce tiempos muertos, lo que lo hace menos atractivo, produciendo el efecto inverso al de una red con efecto positivo, conductores abandonan la plataforma, aumenta el tiempo de espera y los costos, y se vuelve menos atractivo para los pasajeros.

2.7 Plataformas digitales con datos en tiempo real para la definición de estrategia en la industria de viajes

2.7.1.1 Despegar hoy

Despegar, tal y como la conocemos hoy, tiende a ser una plataforma, ya que conecta proveedores de servicios con potenciales pasajeros interesados en consumir esos productos. Sin embargo, es una plataforma de arquitectura simple. Para ello, buscaremos, durante el desarrollo de esta revolución de las plataformas, buscar potenciar exponencialmente, el concepto de red, de retroalimentación y de constante aprendizaje de manera automatizada, teniendo a la tecnología como aliada, pero también, a todos los usuarios/actores de esta plataforma 2.0.

2.7.2 Plataforma 2.0

Despegar, cuenta con cientos de miles de usuarios diarios que dejan huella no solo de sus transacciones, sino también de sus intenciones. Existen datos producidos por que se realizó una compra o se gestionó una reserva, los cuales llamaremos **datos transaccionales**, ya que implican un intercambio entre Despegar y el usuario, un servicio que tiene costo. Pero también existen datos que se producen por el comportamiento del usuario dentro del sitio web, la app, o los *call centers*, por ejemplo, usuarios haciendo búsquedas de diferentes destinos, buscando asesoramiento, navegando por las promociones, por *landings* particulares de productos o lugares, usuarios que llegan al sitio desde las promociones generadas por campañas de marketing. A estos datos los llamaremos **datos comportamentales**. Dentro de ambos datos podemos encontrar, además, **datos sociodemográficos**, que son aquellos relacionados a los perfiles de los usuarios, modo de vida, preferencias personales, lugar de residencia, etc.

Algo a tener en cuenta, es que, Despegar, además de ser una compañía B2C, tiene una relación B2B con todos sus socios/proveedores, los cuales cuentan con herramientas internas, conexiones a APIs (*Application Programming Interface* – Interfaz de aplicaciones), que producen los mismos tipos de datos, pero desde otra perspectiva.

Estos datos, correctamente analizados, podrían ser los conductores de diferentes estrategias no solo para Despegar, sino para los usuarios pasajeros y los usuarios socios, ya que permitiría potenciar para cada uno de ellos una mejor relación entre la oferta y la demanda de productos, basada no solo en el comportamiento de los pasajeros en destino, sino también, en la información de datos comportamentales, que podrían predecir intereses de los usuarios para generar diferentes estrategias que puedan incentivar el consumo, beneficiando de esta forma al socio y a Despegar, y que provea de oportunidades para los pasajeros.

2.7.3 Definición de la plataforma 2.0

Despegar como plataforma 2.0 busca ser un modelo de negocio que aprovecha los datos generados en el sitio web, app *mobile* y *call center* de Despegar, como así también los datos generados por los socios, ya sea transaccionales, sociodemográficos y comportamentales, que incorporando los concepto de *machine learning*, *business intelligence*, pueda potenciar a todos sus usuarios, permitiendo una toma de decisiones basada en datos (*data driven*) y una estrategia fundada en la información provista por la plataforma

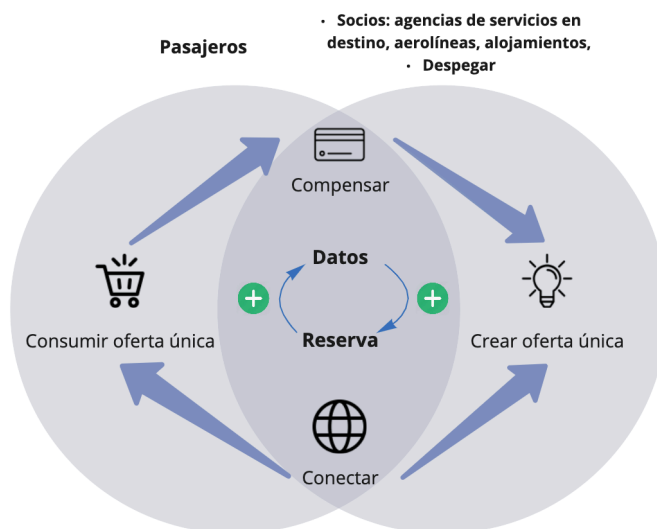
1. **Usuarios socios:** Proveer de *insights* a los socios para diagramar su demanda, poder hacer redirección de la misma, generar promociones, gestionar su stock, modificar su oferta de acuerdo a las necesidades.

2. **Usuarios pasajeros:** Brindar una oferta personalizada que se adapte a cada uno de los usuarios pasajeros, permitiendo acceder a una experiencia adaptada a cada uno de ellos, brindando una oferta única, asesoramiento e incorporando el concepto de “generación de necesidad”, donde la plataforma pueda ser capaz de entender con anticipación cuál sería una elección oportuna para el usuario.
3. **Despegar como compañía:** obtener un mayor volumen de ambos usuarios, teniendo una oferta totalmente personalizada, con contenido único, curado, centralizando las actividades pre-compra, compra, pre-viaje, viaje y post-viaje, permitiendo de esta forma volverse más competitivos, y obteniendo más datos para alimentar los algoritmos de conocimiento.

2.7.4 Estructura de una plataforma de Despegar

Cuando se habla de la “*core transaction*”, se hace referencia al componente principal del modelo de negocio. Hasta hoy en día ese componente principal es la generación de una reserva por parte del pasajero. Si bien es la principal fuente generadora de valor, es importante entender que en la evolución que se busca de esta plataforma, el *core* estará puesto en la generación de los 3 tipos de datos, para lograr valor para los 3 actores principales, que terminen produciendo un incremento de la transacción tradicional, la reserva. Ver *ilustración 5*.

Ilustración 5. Arquitectura de la transacción principal para Despegar. Elaboración propia basada en Platform Business Model – Definition, por Alex Moazed para Applico.com



1. *Creación de la conexión “perfecta” (matchmaking)*: cada transacción implica la conexión “perfecta”, con el socio que provea el producto, y brindando el asesoramiento ideal para cada pasajero, logrando que esa conexión sea la que maximice el beneficio para los 3 actores (pasajero, socio, Despegar). Para ello, se deberá de conocer a fondo el comportamiento de los usuarios, durante transacciones pasadas, intenciones de compra, etc. Para ello, contaremos con un algoritmo que entienda:
 - a. Para el pasajero: segmento socioeconómico, intereses, comportamiento a la hora de buscar y comprar, tipos de viaje que realiza, tipos de viaje que le interesan, relación de productos. Por ejemplo, cuando un pasajero de Argentina compra un ticket para un parque de Orlando (Universal Studio o Disney World), en el 60% de los casos, luego compra un alojamiento en la misma ciudad, y en un 30% alquila un auto en Miami para ir a Orlando.

- b. Para el socio: tipo de producto que ofrecen, comportamiento en las diferentes temporadas, stock, NPS, tipo de pasajeros a los que les ofrece servicio, relación con otros productos.
 - c. Para Despegar: contando con los datos de comportamiento de ambos usuarios, podrá entender cuando impulsar ciertas campañas de marketing, como realizar *crosselling* (como en el ejemplo citado en el punto a, si un usuario compra un ticket de un Parque en Orlando, se le puede ofrecer un alojamiento o un auto, o un ticket para el otro parque), en que momento tendrás más o menos carga en la postventa, entre otros.
- 2. *Creación de la audiencia*: Si bien existe una audiencia bastante amplia (la plataforma tuvo más de 150 millones de visitantes únicos y 40 millones de clientes en 2019), la fidelización de los usuarios, y mejorar la imagen de la marca (golpeada por la pandemia) es el principal desafío de la creación de audiencia.
- 3. *Definición de estándares y reglas*: conjuntos de reglas para poder realizar esta conexión, principalmente enfocadas en el socio, para evaluar el de producto/servicio que provee, basada en la evaluación de los usuarios (NPS), manteniendo un estándar de calidad pre-fijado.
- 4. *Proveer funcionalidad, algunos ejemplos de la plataforma*:
 - a. Socios: herramienta para los socios para entender la demanda, la competencia, el tipo de pasajeros que están buscando oferta, el tipo de oferta que se está buscando, sugerencias de ofertas.

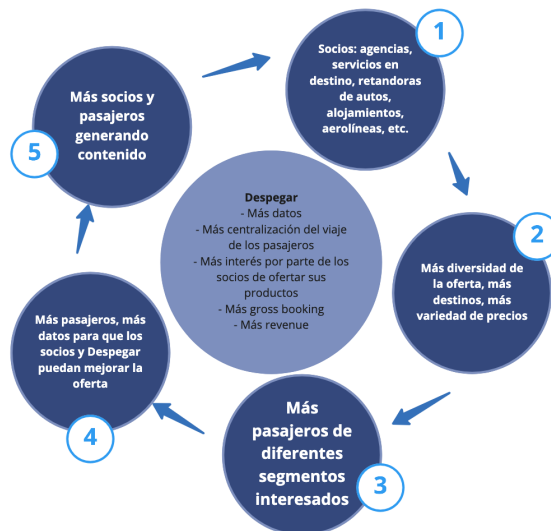
- b. Pasajeros: oferta única y personalizada, asesoramiento, acompañamiento durante el viaje ofreciendo experiencias en destino.
- c. Despegar: generación de estrategia de marketing, *crossing*, creación de la “necesidad de viajar” para los pasajeros.

2.7.5 El efecto de Red de la Plataforma 2.0 de Despegar

Como ya se definió anteriormente, a mayor cantidad de usuarios interactuando mayor es la creación de valor para todos los actores, más *features* son desarrolladas haciendo un crecimiento continuo. Para mantener el efecto positivo, el balance se encuentra en la administración de la comunidad, teniendo en cuenta la calidad de producto/servicio que ofrecen los socios en contraposición con la expectativa de los pasajeros y la oferta generada por la propia compañía.

Ver *Ilustración 6*.

Ilustración 6. Efecto de red plataforma 2.0 – Despegar. Elaboración propia basada en What are Network Effects? Por Nicholas L. Johnson para Applico.



En este caso el efecto negativo, puede darse al tener un exceso de contenido no curado, es decir, generar una cantidad de socios que no brinden la oferta que los pasajeros cumplan. Allí

radica la clave de la inteligencia de la plataforma, que a través del análisis del comportamiento y las transacciones pueda entender que oferta y que tipo de socios sumar.

3 Fundamentos

En el capítulo anterior comenzamos describiendo que es una plataforma y como es su arquitectura e introducimos el concepto de efecto de red. Cuando hablamos de efectos de red, nos encontramos con que pueden tener un lado positivo y un lado negativo si la plataforma no es correctamente gestionada. Sin embargo, los efectos de red pueden tener diferentes aristas de las cuales una plataforma se puede valer para generar más valor.

3.1 Los 4 tipos de efectos de red

Una plataforma de “2 lados” es aquella que cuenta con productos/proveedores y consumidores/usuarios. El caso más común son los Marketplace como Amazon o MercadoLibre. Este tipo de plataformas tiene cuatro tipos posibles de efectos de red, los cuales se deben de tener en cuenta a la hora de diseñar la y administrarla:

- *Efecto same-side o directo*: Es el efecto causado por usuarios del mismo lado de la plataforma. Es decir, que consumidores causan en otros consumidores o productores/proveedores causan en otros productores/proveedores.
- *Efecto cross-side o indirecto*: es el efecto que es se origina por la influencia de consumidores en proveedores y viceversa.

Ambas categorías cuentan con efectos positivos y negativos.

- *Efecto directo – positivo*: es aquel que se produce cuando se reciben beneficios a medida que el número de usuarios se incrementa. Por ejemplo, en el caso de una Xbox, mientras más conocidos tengas en la plataforma, más atractiva se vuelve para jugar.

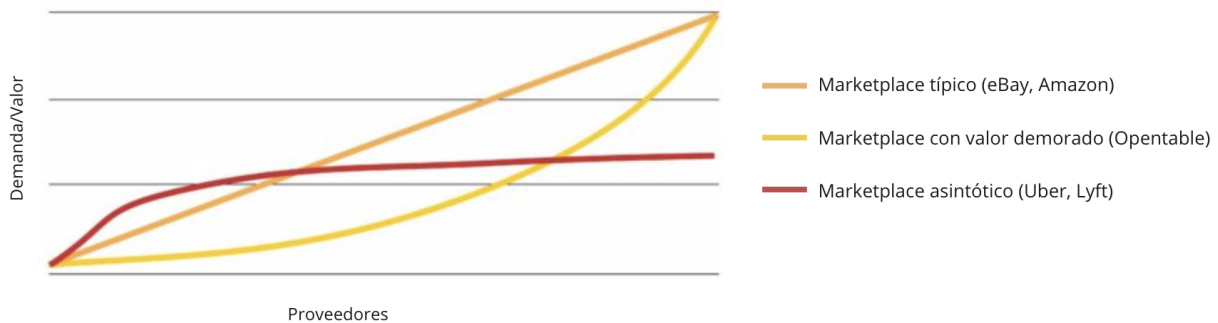
- *Efecto directo – negativo:* en este caso, el incremento de los usuarios produce un desgaste en la plataforma. Por ejemplo, mientras más conductores se inscriban en Uber, la plataforma crecerá como vimos en el capítulo anterior, hasta llegar a un punto de superación de la demanda, haciendo que la plataforma pierda su atractivo, generando que los conductores la abandonen.
- *Efecto indirecto – positivo:* este efecto se produce cuando el incremento de consumidores implica un crecimiento para los productores y viceversa. Por ejemplo: si tomamos a Visa, mientras más comercios (productores) acepten Visa en sus locales, genera más flexibilidad y conveniencia para los consumidores, que lo ven como una oferta más interesante, ya que pueden utilizar un único medio de pago en múltiples ocasiones, generando que más usuarios quieran tener la tarjeta, y esto que más comercios la adopten.
- *Efecto indirecto – negativo:* este efecto se puede dar fácilmente en las plataformas, y es el que ocurre cuando un incremento de usuarios de un lado de la red, no implica un beneficio para el otro. Por ejemplo: en el caso de Android, 1 aplicación construida por un desarrollador atrae cientos de miles de usuarios, sin embargo, un usuario interesado en una aplicación, no atrae a los desarrolladores. Otro ejemplo, pueden ser las plataformas de música, en donde más compañías de música, productores, músicos, implican un beneficio para los usuarios de la misma, pero incrementa la complejidad y el costo para la plataforma en sí. En estos momentos es cuando el efecto cruzado cambia de positivo a negativo, siendo una de las claves a gestionar dentro de una plataforma.

3.2 Curva de valor para plataformas de “2-lados”

No todas las plataformas de 2 lados son exactamente iguales. Una de las principales diferencias que pueden tener es la curva de valor. Esto hace referencia a que tan rápido impacta el crecimiento de la demanda en la oferta y que tan fuerte es el efecto (positivo o negativo, como se explicó anteriormente) de red, cuando llega a una masa crítica.

Algunas curvas se vuelven asintóticas más rápido que otras, por ejemplo, Uber o Lyft; y existen otras que tienen una curva lineal, como es el caso de eBay o Amazon. Por último, podemos tener casos donde la curva está demorada, como el caso de *OpenTable*. Ver ilustración 7.

Ilustración 7. Curvas de valor. Adaptación de Marketplace Network Effect Types en The Network Effects Manual: 13 Different Network Effects (and counting) de James Currier.



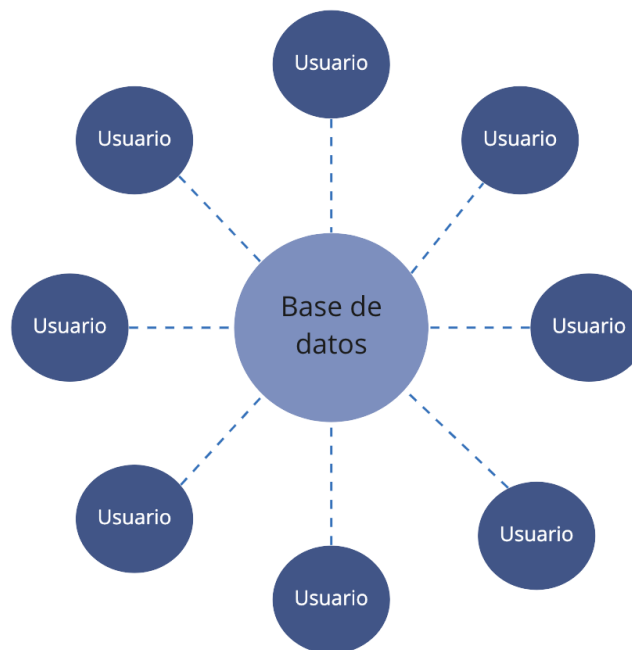
En la curva asintótica, es donde encontramos mayores problemas de competencia y administración de la plataforma. En el caso de Uber, cuando el mercado está saturado, puede originar una falta de atracción para los conductores y, además, llegar a un punto en donde no haya incremento de valor para el usuario (disminuir de 4 a 3 minutos la espera es poco significativo), y, además, puede significar que la competencia (por ejemplo, Lyft) brinde el mismo servicio con mucho menos cantidad de conductores. Otra desventaja en este tipo de plataformas, es que los usuarios suelen usar una u otra indiferentemente dependiendo del tiempo de espera,

o el costo para cada viaje. Por eso es importante desarrollar un ecosistema más allá de la “*core-transaction*”. Por ejemplo, Uber, incorporó un programa de fidelidad para sus usuarios, lo que genera un incremento en la tasa de repetición (*repeat rate*) de los usuarios.

3.3 Efectos de red de los **datos**

Cuando el valor del producto se incrementa al obtener más datos, y a su vez el uso de la plataforma produce aún más datos, entonces tenemos un efecto de red causado por los mismos.

Ilustración 8. Red de datos producida por los usuarios. Adaptación de Data Network en The Network Effects Manual: 13 Different Network Effects (and counting) de James Currier.



Los datos pueden incrementar el valor de la plataforma en diferentes formas. Si los datos son realmente centrales de forma que puede beneficiar a los usuarios, entonces tendrán un gran poder dentro de la plataforma. Por ejemplo, Netflix utiliza en su algoritmo de recomendación de shows datos de los usuarios (shows que vio previamente, que puntuó mejor, etc.) pero la principal fuente de información es su catálogo propio, por lo cual el efecto de red de los datos,

es marginal. Si tomamos una plataforma como Yelp, cuyo objetivo es recomendar restaurantes a posibles clientes, a medida que se generan más recomendaciones por parte de los usuarios esto impacta de manera inmediata en más personas estén interesadas en usar la aplicación para decidir donde ir a comer, y, por otro lado, más restaurantes se esforzaran en que sus comensales hagan comentarios. Es decir, que la plataforma se vuelve más valiosa y con mayor potencial cuando hay incremento en la generación de datos.

Yelp también es un caso interesante donde se puede ver que los datos son asintóticos, es decir, que a cierto numero de comentarios hechos por los usuarios el valor no se seguirá incrementando. Una persona buscando un restaurante, que tiene 15 o 30 *reviews*, no encontrará una gran diferencia. Pero si entre un restaurante que tiene 1 o 10.

Por otro lado, tenemos casos donde el aumento de los datos incrementa el efecto “indefinidamente”, siempre y cuando estén correctamente administrados, tal es el caso de Waze. Waze es una aplicación social de tránsito automotor en tiempo real y navegación asistida por GPS desarrollada por Waze Mobile. El 11 de junio de 2013, Google completó la adquisición de la misma en \$966 millones de dólares (Wikipedia, 2020). El efecto de red para esta plataforma es directamente proporcional al uso de quienes reportan y quienes consumen estos datos en tiempo real. Mientras más larga la red, los datos se vuelve más precisos.

3.4 Los efectos de red sociales

Este tipo de efecto es originado por el impacto de la psicología y las interacciones de las personas que son actores dentro de la red. Como en los efectos de las redes digitales, aquí podemos considerar que las personas son los nodos, y las palabras y comportamientos son las generadoras de conexiones. De esta forma mientras cuando una persona usa la plataforma influencia a otros.

Dependiendo de si es un efecto positivo o negativo, esto puede impactar en generar confianza a la hora de usar la plataforma.

Podemos definir tres tipos de efectos de redes causados por la interacción social:

- **Lenguaje:** el lenguaje es el protocolo por el cual los nodos de una red social se comunican. Hay dos características del lenguaje que puede ser aprovechadas para tener un efecto positivo. La primera de ellas, es crear una nueva categoría de un negocio, y la segunda es la fuerza del nombre de la compañía o plataforma. Para el primer caso, existen ejemplos como Yahoo!, quien creó el término “portales” con el cual se lo identificó por varios años, o el concepto de criptomonedas creada por Bitcoin. Esta creación permite una gran capitalización de mercado, aunque eventualmente, pueden perder su preponderancia, ya no a manos del lenguaje, si no de otras malas decisiones. Para el caso número dos, tenemos marcas que se transforman en acciones en la jerga cotidiana. El caso más común es Google y el verbo “Googlear”, reemplazando a la palabra “buscar”. Si en una conversación alguien pregunta “¿podrías googlear esto?” es casi imposible pensar que esa persona usaría Bing para realizar la búsqueda. El concepto tiene tal carga cognitiva que, incluso si quisiéramos usar otro buscador, nos sentiríamos presionados a cumplir con el requerimiento de la pregunta.
- **Creencias:** mientras más personas creen en algo, aumenta la probabilidad de obtener más adeptos. De la misma forma, mientras más usuarios creen en el valor generado por una plataforma, se vuelve más popular generando más seguidores. Un ejemplo para este escenario, es el Bitcoin. Mientras más personas creen que es valioso, más aumenta su

valor para todos. Cuando el Bitcoin cae abruptamente, y rebota, más gente comienza a creer en él, generando una estabilidad, frente al resto de criptomonedas.

- **Efecto de arrastre (*bandwagon*):** este efecto se da cuando la presión social para unirse a una red causa que las personas no quieran sentirse fuera de ella. Esto es un beneficio para las plataformas ya que genera una adopción masiva impulsada por los propios usuarios. Una plataforma que se beneficia de este efecto hasta el día de hoy es Slack, una herramienta de comunicación en equipo surgida en el año de 2013, que tuvo una rápida adopción en Silicon Valley y en las *startups* tecnológicas. Este tipo de efecto, cuenta con colaboradores estrella, que son aquellos primeros en adoptar la herramienta, siendo primero un diferencial y luego pasando a ser una moda a la que todas las compañías se quieren subir. Otro caso similar es el de Apple. Es imposible pensar una reunión en Palo Alto con una laptop que no sea Apple, por más que la competencia tenga mejores prestaciones y mejores precios. Este efecto, sin embargo, puede tener un lado negativo. Si mucha gente se une al movimiento, los primeros adeptos abandonarían la plataforma por ser demasiado “común”.

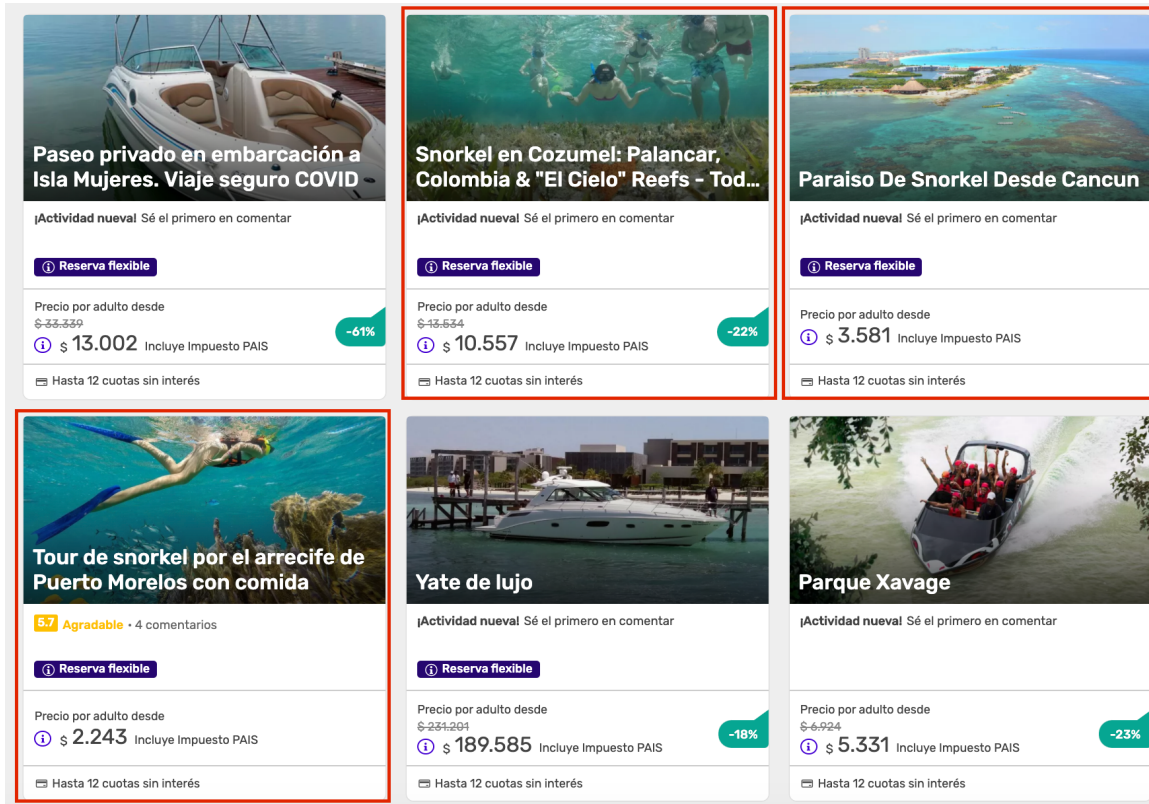
3.5 Potenciar Despegar como plataforma utilizando los efectos de red

Despegar al ser un Marketplace, cuenta con dos lados, uno los usuarios pasajeros y otro, los socios proveedores, y un tercer actor la compañía como generadora de contenido y experiencias. Con una estructura de plataforma potenciada por datos, se vería impactada por dos efectos, un directo positivo y un indirecto positivo, pero asintótico, que lo vuelve negativo.

- *Impacto directo positivo:* Existe actualmente en Despegar. A medida que más usuarios pasajeros consumen dentro de la plataforma y tienen experiencias positivas que comparten con su red, más son los potenciales usuarios que llegan por primera vez a comprar su viaje. Lo mismo pasa con los socios o proveedores. La presencia de Despegar en toda Latinoamérica, su fuerza de marketing, y su presencia de marketing, hacen que a medida que más proveedores promueven sus productos en el Marketplace, más competidores se quieran sumar para no entrar en una desventaja competitiva.
- *Impacto indirecto negativo:* Teniendo más de 300 aerolíneas integradas, 50000 alojamientos, 1000 rentadoras y otras tantas agencias de actividades en destino termina provocando dos efectos posibles.

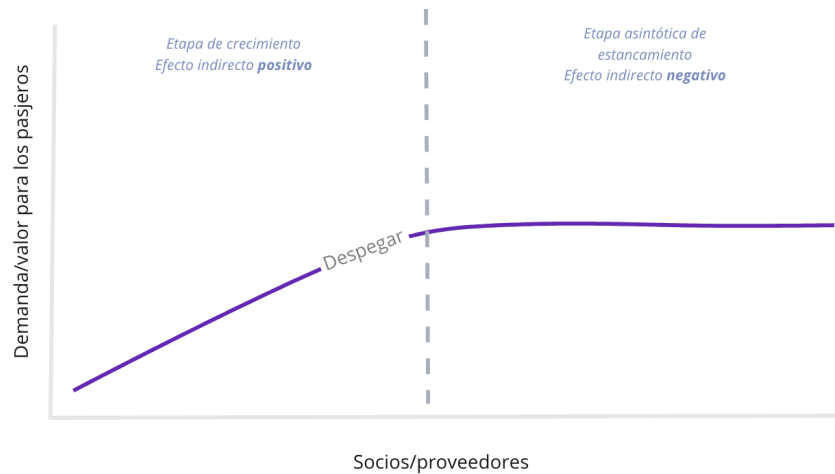
Al principio encontrar una oferta diversa en un destino particular es beneficio para los usuarios. Por ejemplo: un pasajero está interesado en realizar una actividad en Cancún, puede encontrar actividades de aventura, de relax, de deportes, etc. Tener contenido proporcionado por diferentes proveedores es beneficio para poder ofrecer actividades para distintos segmentos de usuarios. Sin embargo, si la oferta no está curada, y varios socios comienzan a promocionar actividades similares pueden terminar impactando negativamente en los usuarios, generando confusión y frustración sobre la oferta presentada. En la imagen a continuación, se puede observar rápidamente, que el exceso de oferta no curada, es confusa, y no termina siendo un diferencial para el usuario generando actividades que a simple vista están duplicadas (imágenes remarcadas en rojo).

Ilustración 9. Sitio de Despegar. Actividades en Cancún donde se observan 3 actividades repetidas sobre snorkel. Screenshot tomado de Despegar.com



De acuerdo a esto podemos ver, que Despegar actualmente tiene una curva de Marketplace asintótica:

Ilustración 10. Curva asintótica de Despegar como Marketplace. Elaboración propia.



3.5.1 El uso de datos en tiempo real para corregir la curva asintótica

¿Por qué tenemos una curva asintótica a medida que se incrementan los socios que ofrecen sus productos?

Existen varias razones que provocan este fenómeno:

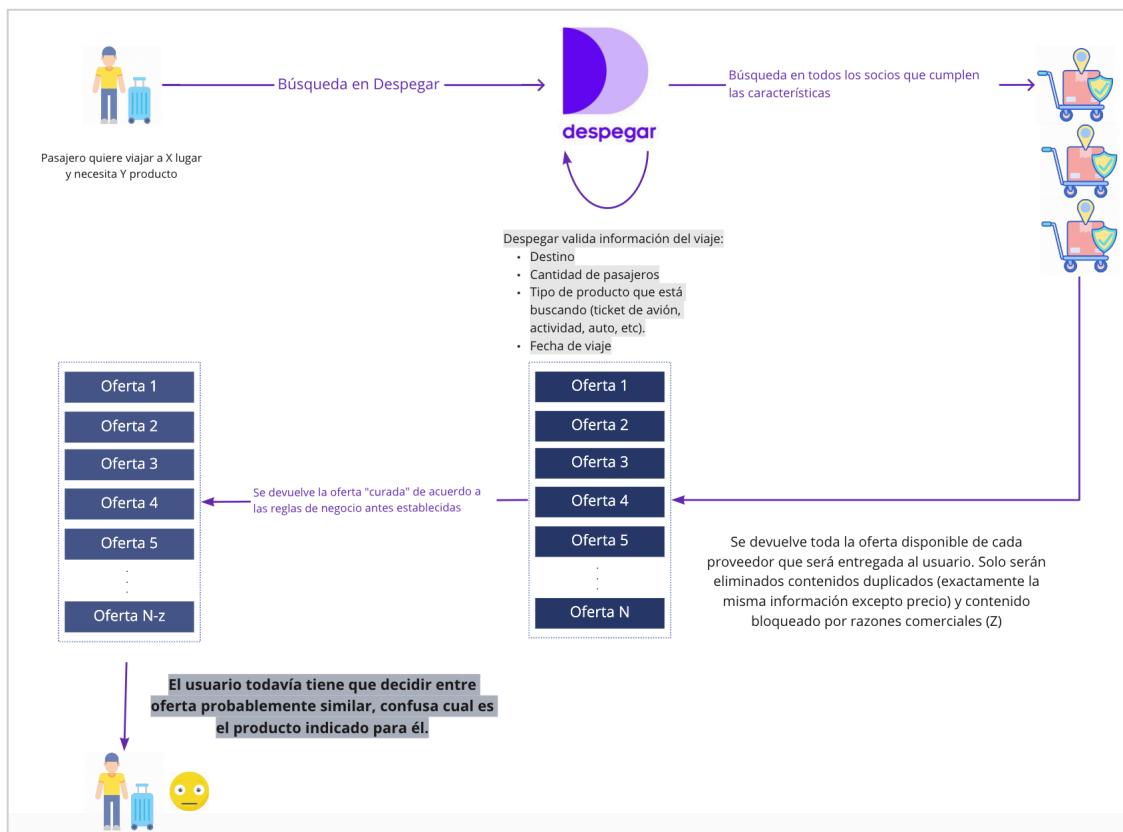
- Tener variedad de oferta, cualquiera sea el producto que se esté ofreciendo, puede ser contraproducente si se ofrece a todos los usuarios indistintamente. Por ejemplo, si identificamos segmentos de usuarios basados en ingresos y frecuencia de viaje, podemos estar destacando un alojamiento de 5 estrellas en el caribe dando la sensación de que el destino es solamente para altos ingresos mientras que nuestro target es un joven viajero acostumbrado a viajar hospedándose en hostels. No entender a quien le estamos llevando el contenido, genera falta de empatía, originando falta de interés de los usuarios no solo para esa compra particular si no para volver a buscar en la plataforma.
- Tener variedad de oferta repetida, produce confusión, y no tiene valor diferencial para los usuarios, como se puede ver en la Imagen 9, haciendo que tener 10 proveedores que brinden servicios en un mismo destino o tener 30 sea prácticamente indistinto.

¿Cómo podemos potenciar estas dos características negativas de la red y transformarlas para que puedan contribuir de forma positiva en el fortalecimiento de la plataforma?

Primero, tenemos que comprender el proceso actual. Hoy en día cuando un pasajero realiza una búsqueda de un producto en el sitio, Despegar realiza algunas validaciones tales como: fecha de viaje, destino, cantidad de pasajeros, tipo de producto para validar oferta y disponibilidad contra sus proveedores/socios. Esa oferta tiene dos reglas de curado principal:

1. Contenido duplicado o erróneo: eliminar oferta que sea idéntica (excepto precio, en ese caso se quedará con el menor) o que tengan contenido erróneo o incompleto (por ejemplo, no contenga una descripción que especifique el tipo de actividad, o no tenga las características que incluye un vuelo)
2. Contenido manejado por reglas comerciales:
 - a. Bloqueos: oferta que, por diferentes acuerdos comerciales, cuestiones legales, incumplimiento de acuerdos, se necesite bloquear.
 - b. Destaques: oferta que, por acuerdos comerciales puede destacarse en las primeras posiciones.

3. Ilustración 11. Proceso de búsqueda actual de Despegar. Elaboración propia.



Si un segundo usuario pasajero realiza una búsqueda similar, obtendrá los mismos resultados. Incluso si el pasajero tiene otras características.

Desde el lado del usuario, para beneficiarse del efecto indirecto, se propone realizar un ajuste en la búsqueda inicial y en la respuesta a los usuarios que permita contenido personalizado de acuerdo a comportamiento y características de los pasajeros.

Características a incorporar en la búsqueda por parte del usuario/pasajero:

- **Segmento de pasajero:** ingresos estimados (*Low, Medium, High*). Los cuales pueden obtenerse a través del entendimiento de las características de compra: monto de compra, tipo de tarjeta utiliza o medio de pago. Para tener información sobre esto, se requiere que el usuario sea un re-comprador, es decir, que al menos haya realizado una compra. Mientras más veces vuelva a la plataforma, más se podrá ajustar este parámetro.
- **Composición de las relaciones:** entender el tipo de viajero. Viajero en familia, en pareja, solo, con amigos. Esta característica es clave para poder ajustar la oferta. Un viajero en familia yendo a Miami, rápidamente se puede indexar al alquiler de un auto y a tickets de Disney o Universal. Un viajero yendo solo a Miami, se lo puede indexar con un viaje a Nueva York, o con experiencias dentro de la parte hípster.
- **Datos demográficos y etarios:** nacionalidad, dónde vive, edad. Estas características pueden llevar al origen de patrones de comportamiento similares. Existen patrones conocidos por la experiencia en la industria, pero que a la hora de ofrecerle contenido a los pasajeros dejan afuera otras tantas combinaciones. Por ejemplo: un viajero argentino yendo a Europa de entre 20 y 30 años, si va a Madrid, es muy probable que como siguiente paso vaya a Barcelona. Un viajero brasilero que compra un ticket para ir a los parques de

Disney, como segundo paso, comprará un vuelo a Orlando, mientras que un argentino que compra el mismo parque, comprará un pasaje de avión para Miami y rentará un auto.

- **Historial de viaje:** el histórico de un pasajero, es una hoja de viajes que nos permite entender la frecuencia de viaje, y el tipo de viaje que realizan. ¿Es un viajero de escapadas? ¿Viaja solo para las vacaciones establecidas por su país (temporada alta) o viaja en cualquier época del año? ¿Es un viajero de turismo o viaja por negocios? ¿Prefiere el sol, la nieve o las ciudades? ¿Visita solo un destino o es un viajero multidestino? Con esta información no solo se puede diagnosticar una mejor oferta en el momento de la búsqueda, sino que también la plataforma se puede anticipar e incluso generar una necesidad, asesorando al usuario en su próximo viaje.
- **Historial de búsquedas:** no solo las compras efectivizadas son datos de valor. Las búsquedas arrojan información sobre los deseos de un usuario que permiten no solo entender su interés si no también, poder hacer un estudio de tendencias que permita identificar en que momento habrá gran demanda y en qué destinos, para preparar de esa forma a los socios/proveedores. Por ejemplo: ¿En qué época los usuarios buscan vacaciones en Cancún? ¿Y para qué fechas? Con esa información se puede amoldar la oferta para volverla más tentadora, e incluso poder dirigir la demanda.
- **Red de usuarios relacionados:** poder detectar como se comportan usuarios relacionados, es decir usuarios que tengan características similares ya sea demográficas y etarias como de grupo familiar o segmento, para de esta forma poder descubrir y asesorar a pasajeros con menos historial.

Características a incorporar del lado de los socios:

Las variables que se detallaron anteriormente pueden ser utilizadas por los socios para mejorar su oferta y de encontrar un diferencial que le permita destacarse. *¿Cómo se puede ayudar a los socios para que no pierdan interés por la plataforma, y tener más usuarios (y diversos) siga siendo de su interés?* En esta pregunta hay mucho trabajo por parte de la plataforma, que tiene que asegurar la equidad del contenido y lograr llevar la oferta hasta los usuarios indicados. Pero antes de revisar esos ítems, es bueno entender que información de valor sumarían los socios:

- **Segmentos:** teniendo esta información por parte de los usuarios, pueden adaptar su oferta, o identificar a que segmento quieren atacar. No es lo mismo ofrecer un hotel para un ingreso *Low*, que para un ingreso *High*.
- **Composición de relaciones:** entender el tipo de pasajeros que llega a su destino y que busca su producto. Si es un destino de viajeros familiares que realizan viajes de rutas, es probable que tener rentadoras con autos de tipo familiar sea lo indicado, mientras que es un destino de viajeros solitarios, es más probable que no esté interesados en ese producto para ese destino en particular.
- **Datos demográficos y etarios:** comprender el tipo de pasajeros que están interesados en el destino, es esencial. No es lo mismo ofrecer un servicio de un alojamiento *all-inclusive* para europeos que para Latinos.
- **Historial de compras:** lo cual permite comprender cuando se dan las temporadas en un destino particular, que tipo de productos empujan a otros productos, por ejemplo, si existe una gran demanda de vuelos a París, las agencias en destino saben que se venderán un gran porcentaje de tickets para ir al Louvre. El historial de compra sirve a los socios

para entender patrones de compras, con respecto a cantidad de pasajeros, productos que empujan otros productos, tipos viaje, y cuando los pasajeros están dispuestos a invertir en esos destinos.

- **Historial de búsquedas:** esta información es de gran valor para los socios ya que pueden entender en vivo, los intereses de los pasajeros, y de esa forma adaptar su oferta para brindar contenido que los potenciales pasajeros están buscando. Incluso, les permite poder dirigir la oferta. Si todos los usuarios están interesados en vacacionar en Río de Janeiro en febrero, se pueden crear ofertas para abril, para incentivar que aquellos que tengan menores ingresos (si la demanda aumenta, aumentarían los precios en febrero), puedan ir igualmente a este destino. También, si hay mucho interés en un destino particular, por ejemplo, en Cancún para determinada época, se puede dirigir la demanda a lugares similares, para así potenciar más destinos, por ejemplo, a San José del Cabo, del lado del pacífico mexicano.
- **Competidores:** estos datos deben de ser tratados con suma confidencialidad, pero para un usuario socio entender como se comporta su competencia, sumado a los datos anteriores, lo puede llevar a encontrar su nicho. Por ejemplo, si en un destino particular solo se tienen socios que venden productos para pasajeros de ingresos altos, y el historial de búsquedas muestra un interés del segmento *low* para ir a este destino en particular, un proveedor podría atender esta demanda y desarrollar su oferta a este segmento. Esto le permite ganar posiciones dentro de la plataforma, en un lugar donde la demanda estaba desatendida.

La plataforma digital tiene una tarea clave dentro del manejo de estos datos. No solo tiene que recabarlos, si no que tiene que ser capaz de administrarlos, aprender de ellos, digerirlos y devolverlo a los usuarios en forma de una experiencia única, que vuelva a la plataforma lo sumamente atractiva para todos los actores. La plataforma deberá asegurar:

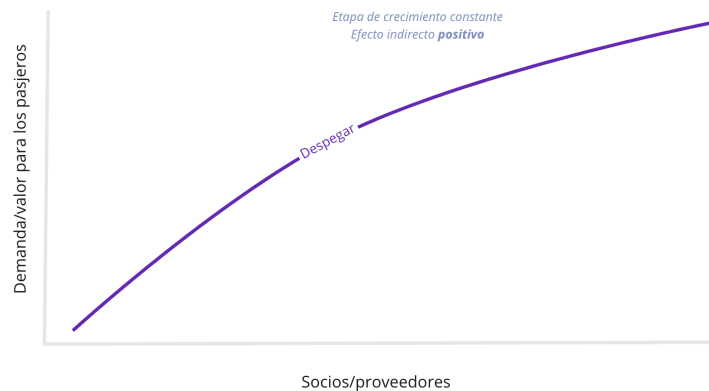
- Privacidad de los datos
- Aprendizaje de patrones para entender comportamientos de pasajeros y socios
- Entrega de información de valor a los socios para poder administrar la oferta
- Identificar oferta faltante para desarrollar productos y/o destinos
- Brindar oferta personalizada de acuerdo a todas las variables antes señaladas a los pasajeros.

Ver nuevo proceso en *ilustración 13*.

¿Y cómo esto podría volver la curva menos asintótica?

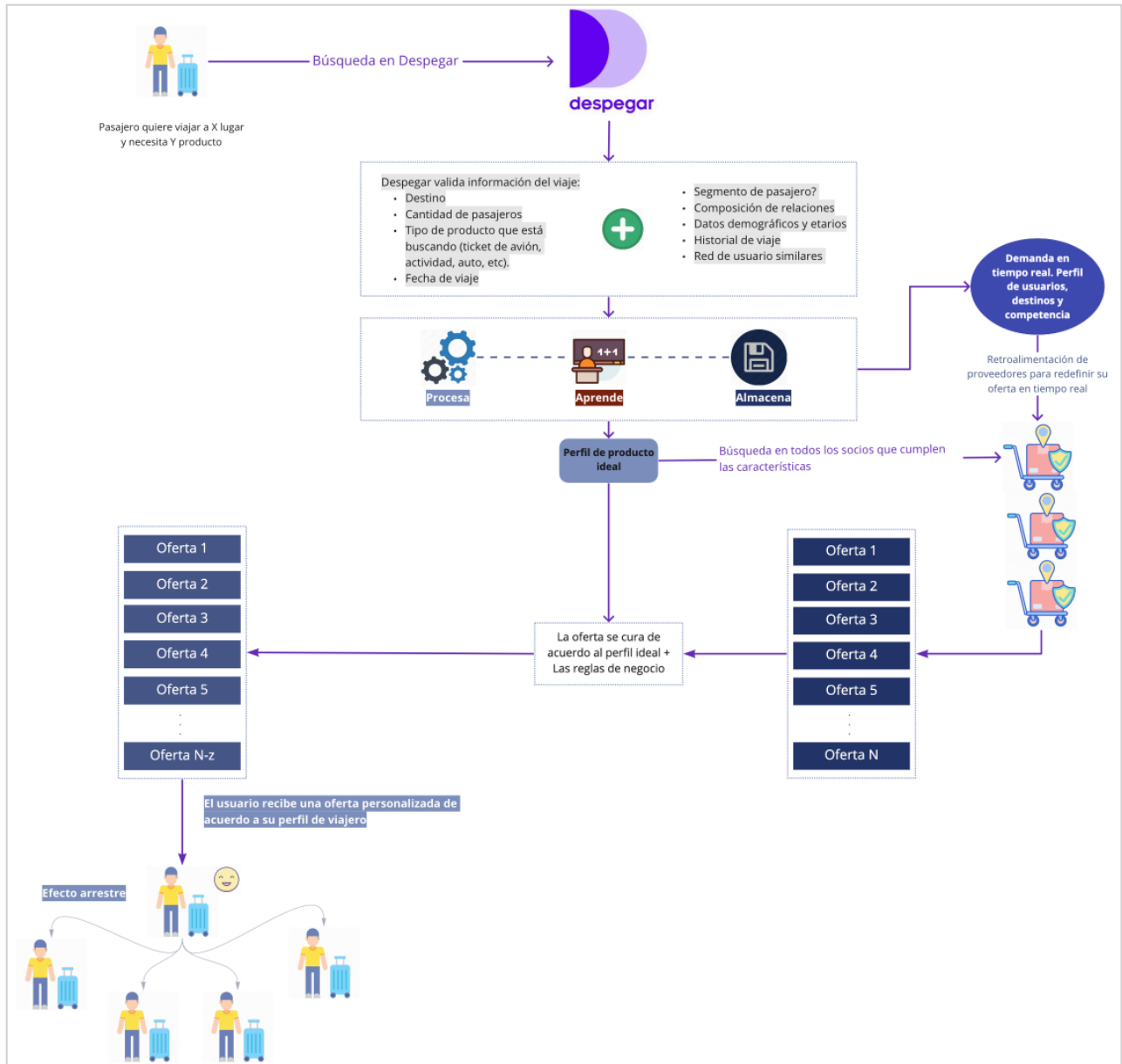
Haciendo uso del efecto de red de los datos, donde más datos, implica más valor. La red de usuarios pasajeros podría seguir creciendo y estar interesa en la oferta, ya que ya no verían el total del contenido siempre, si no que el contenido sería una experiencia prácticamente única para cada uno de los usuarios realizando una búsqueda. Los socios, no se verían ofuscados por la gran cantidad de competencia, ya que la estructura permitiría crear segmentos y nichos, entonces, un incremento de socios, con características diferentes, ayudarían al incremento de socios pasajeros interesados en recibir contenido único.

Ilustración 12. Curva creciente de Despegar como Plataforma 2.0. Elaboración propia.



Otro efecto que puede ser utilizado a favor de la plataforma potenciada por los datos, es el efecto de las redes sociales de **arrastre**. Ofreciendo una plataforma de calidad, que permita un estudio complejo del comportamiento de los usuarios, y que permita identificar curvas de oferta y demanda, segmentos, nichos no cubiertos (pequeños océanos azules dentro de la plataforma), nos asegura que los proveedores de productos relacionados quieren formar parte de la plataforma. No solo por las ventajas que ofrece, sino, porque no pertenecer a ella sería una desventaja para su negocio. Del lado de los usuarios pasajeros puede tener un impacto similar, provocando que los usuarios quieran vivir la experiencia dentro del sitio durante la compra y durante la visita al destino, ya que el asesoramiento le permitirá obtener la oferta más adecuada a sus necesidades, de tal forma, que, hacerlo mediante otra plataforma, pueda llevarte a no poder compartir esa experiencia con el resto.

Ilustración 13. Proceso evolucionado utilizando las ventajas del efecto de red. Elaboración propia.



4 Diseño de arquitectura de las plataformas

4.1 Principios para diseñar una plataforma exitosa

Las plataformas son sistemas complejos que soportan una gran cantidad de redes de usuarios que tienen diferentes roles e interactúan de distintas maneras.

Uno de los principales desafíos que existen a la hora de diseñar y construir una plataforma es la dificultad de identificar cuál es el punto de partida. Esto se da, porque estamos mucho más acostumbrados a tener un pipeline lineal (ver ilustración 14). Otra, es que muchas veces se trata de imitar una arquitectura similar a la de una plataforma que ya existe. Dada la naturaleza de cada una de ellas, y de la industria en la cual forman parte, replicarlas puede ser contraproducente, pudiendo perder valor para los usuarios.

Ilustración 14. Pipeline tradicional. Elaboración del autor adaptada de Esquema de cadena de valor, para Wikipedia



Para definir la arquitectura de una plataforma, tenemos que dejar de lado el pipeline tradicional conocido para el desarrollo de productos, y comenzar por entender como los productores y consumidores intercambian valor. Algunas plataformas permiten una conexión directa entre usuarios, como por ejemplo las redes sociales. En este caso el valor que se produce es justamente la conexión, aunque esto no es trasladable a todas las redes sociales, por ejemplo, en YouTube, los productores realizan el contenido que es consumido por los usuarios, pero no hay una conexión directa.

Las interacciones de la plataforma, entonces, pueden ser un intercambio económico o social que ocurre virtualmente o en el mundo real. Podemos categorizar ese intercambio en tres: información, bienes o servicios y alguna forma de pago.

- *Intercambio de información:* Todas las plataformas, aunque tengan como fin otro tipo de intercambio deben ser capaces de soportar que haya transacciones de información. La información es un elemento básico dentro de la arquitectura de una plataforma, ya que permite a los usuarios confiar en las posibilidades de la misma. Existen plataformas donde el fin último es el intercambio de información, tales son los casos de Reddit, un foro de noticias o Quora, un foro de preguntas y respuestas. Sin embargo, otras plataformas requieren un previo intercambio de información para poder llegar a su transacción principal. Por ejemplo, en el caso de Mercado Libre, existe una sección de preguntas y respuestas que permiten a los compradores quitarse dudas antes de realizar una compra de un bien o servicio, a su vez, cuentan con información de los proveedores para comprender su nivel de confiabilidad. Una vez realizada la compra, el intercambio de

información prosigue, ya que se debe de poner a disposición la información de contacto entre ambos usuarios para completar la transacción.

- *Intercambio de bienes o servicios:* como resultado del intercambio de información, los participantes pueden tomar la decisión de realizar un intercambio de bienes o servicios. Esto se puede dar dentro de la misma plataforma, o terminar siendo un intercambio externo. Por ejemplo, en el caso de YouTube, los usuarios terminarían consumiendo un video dentro del mismo canal, pero en el caso de Mercado Libre, terminarían haciendo una transacción fuera de la plataforma digital, en el mundo real. Sin embargo, cualquiera sea el caso, lo importante es que se produce un intercambio de una **unidad de valor:** un video en el caso de YouTube, una cámara de fotos en el caso de Mercado Libre, o en el caso de un servicio, un traslado mediante la plataforma de Uber.
- *Intercambio de pago:* cuando los bienes o servicios son intercambiados entre los participantes de la plataforma, por lo general se utiliza alguna forma de pago para realizar la transacción, tarjeta de crédito, PayPal, transferencia de Bitcoin, Mercado Pago, etc. Sin embargo, ese tipo de pago no es el único que existe en las plataformas. Para el caso de plataformas centradas en el intercambio de información, la forma de pago es el crecimiento de sus seguidores y aumento de su zona de influencia. *Likes*, incremento de seguidores, *retweets*, reproducciones, etc., les permiten a los productores de estos tipos de plataforma mejorar su reputación a cambio del contenido que ellos producen.

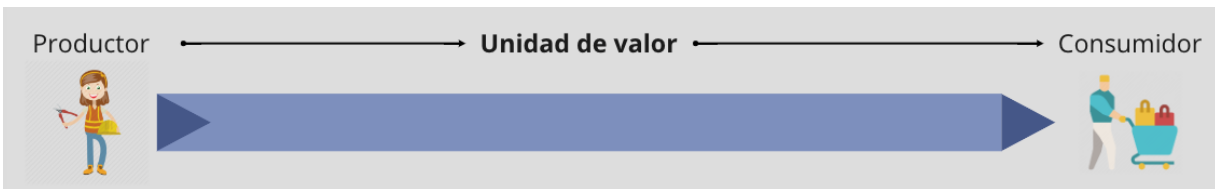
Muchas de las plataformas de intercambio de bienes y servicios, más allá de que se dé de manera externa, terminan cerrando el *loop* dentro de la plataforma. Una venta de Mercado Libre, un alquiler de Airbnb o un traslado usando Uber, completan la transacción

realizando un pago en la plataforma. De esta forma, se asegura una forma de monetización para la plataforma.

4.2 ¿Cómo se genera valor?

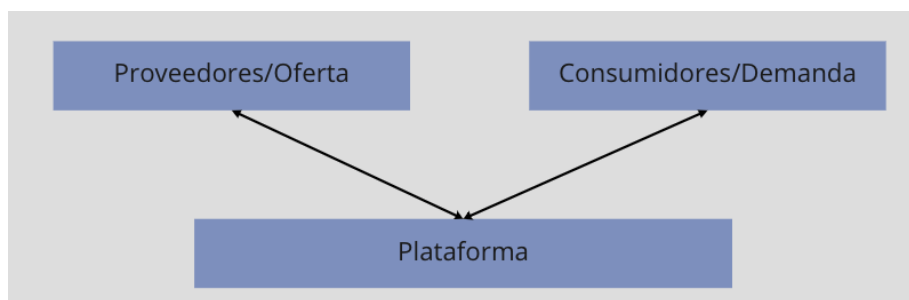
En una compañía tradicional, el valor es creado a través de un flujo propio. Los productores agregan valor y controlan los procesos. El flujo es estrictamente lineal, llegando a los consumidores luego de atravesar por algunos procesos controlados por la compañía.

Ilustración 15. Pipeline tradicional de creación de valor. Elaboración propia.



En un modelo de plataforma, por lo general el productor no es el dueño de la misma, sino que es un usuario más con un rol diferente, y es la plataforma la encargada de controlar y curar el contenido que él produce y como se da el intercambio de valor con el consumidor. El flujo de unidad de valor no es unilateral, sino que, al entregarle valor al consumidor, se producirá también una unidad de valor para el proveedor, por lo general es similar al de la red que compone la arquitectura de la plataforma.

Ilustración 16. Modelo de plataforma de unidad de valor. Elaboración propia.



A su vez, existen modelos mixtos. Estos modelos representan a plataformas que son productores de cierta parte de su contenido. Tal es el caso de Apple o Samsung, quienes crearon una plataforma con un ecosistema que gira alrededor de sus productos. Estas empresas tenían un pipeline tradicional, que transformaron al concepto de plataforma realizando integraciones verticales y horizontales, para eliminar pasos en la cadena de suministros o creando nuevas marcas y productos dentro de su esfera de control.

Un modelo no tradicional, es el caso de Airbnb, donde dentro de su compañía no posee ningún activo. Airbnb es la compañía más grande del mundo de alojamientos sin contar con ningún hotel en su haber. Así como también, Uber es la compañía más grande del mundo de traslados sin ningún tipo de flota a su nombre. Es decir que las plataformas nacidas como tales, por lo general quitan la necesidad de tener activos y eliminan intermediarios, además de centralizar el mercado.

4.3 Impacto

Las plataformas tienen una ventaja competitiva que las habilita a crecer incluso más rápido que un modelo tradicional. ¿Cómo?

- Reconfiguran el valor de la creación de valor para constantemente estar integrando nuevos proveedores, minimizando las barreras de entrada. Un emprendimiento puede vender sus productos a cualquier parte del mundo a través de Amazon.
- Reconfiguran el valor consumido habilitando nuevas formas de comportamiento de consumo. Por ejemplo, en Estados Unidos, un gran porcentaje de la población solo usa Amazon para comprar tecnología, algo que 20 años atrás era inconcebible.

- Reconfiguran la calidad y el control de valor entregado curando su contenido a través de su propia comunidad. En YouTube o Instagram los usuarios pueden denunciar contenido inapropiado, en Amazon, los usuarios pueden valorar y dejar opiniones de los productos comprados, en Uber se puede dejar una valoración del conductor. Esta información no está solo visible para otros usuarios consumidores, sino que también es utilizada para determinar la calidad del contenido ofrecido en la plataforma.

Arquitectura y Generación de Valor en Despegar como plataforma

4.3.1 Creación de valor

La creación de valor vendrá dada por una plataforma del tipo más puro. Despegar nació como un negocio digital, con un concepto de *e-commerce*, pero hoy, como un Marketplace, es la agencia digital de Latinoamérica que más experiencia tiene en el rubro de viajes y turismo.

La creación de valor viene potenciada por el intercambio que se da entre los participantes de la red. En la actualidad los intercambios que se pueden observar son:

- Intercambio de servicios: un consumidor compra un vuelo a una aerolínea, o un ticket de una actividad a una agencia en destino, o alquila un auto a una rentadora.
- Intercambio de dinero: si bien el intercambio del servicio se hace por fuera de la plataforma, el pago es cerrado dentro la misma, asegurándose de mantener al usuario (tanto proveedor como consumidor) y obtener un fee de la transacción. El intercambio puede ser a través de tarjetas de crédito y débito, y pagos en servicios offline como Rapipago en el caso de Argentina, o boletos parcelados (forma de pago en cuotas sin el uso de tarjeta de crédito) en el caso de Brasil.

- El intercambio de información se da una vez finalizada la transacción para compartir los datos para que de esta forma el servicio pueda ser brindado.

4.3.2 Uso del intercambio de información para potenciar las transacciones de valor

Durante el capítulo 2, hablamos de los efectos de red y como se puede usar el manejo de los datos para lograr que la plataforma tenga un crecimiento sostenido tanto de proveedores/socios como de pasajeros. Para lograr este efecto de red, el intercambio de datos es una de las transacciones más importante para mantener el *engagement* entre ambos tipos de usuarios, como así también para el crecimiento de la plataforma y sus actores internos.

El intercambio de información se puede potenciar en los flujos esenciales considerando los tres actores principales: pasajeros, socios y actores internos de Despegar.

1. Presentación de oferta del lado de los socios: En la instancia de carga de nueva oferta por parte de un proveedor se puede realizar un intercambio de información consumiendo los datos que se proveen de demanda de usuarios, de destinos, de comportamiento que la plataforma crea a partir del estudio de los pasajeros, para que el socio de esa forma entregue a cambio un nuevo producto, adecuado a la necesidad detectada.
2. Búsqueda de un producto por parte de un pasajero: como se explicó en el capítulo dos, potenciar el intercambio de información obteniendo datos de comportamiento y armando un perfil de usuario durante todo el *journey* del usuario: desde el momento de la búsqueda, e incluso antes, si se le crea la necesidad, la transacción y el pos viaje. En cada una de las interacciones, se realiza un intercambio de información: el usuario provee

datos que le permiten aprender a la plataforma para proveer con esa información a los socios, y el pasajero recibe asesoramiento, contenido único y curado para su perfil.

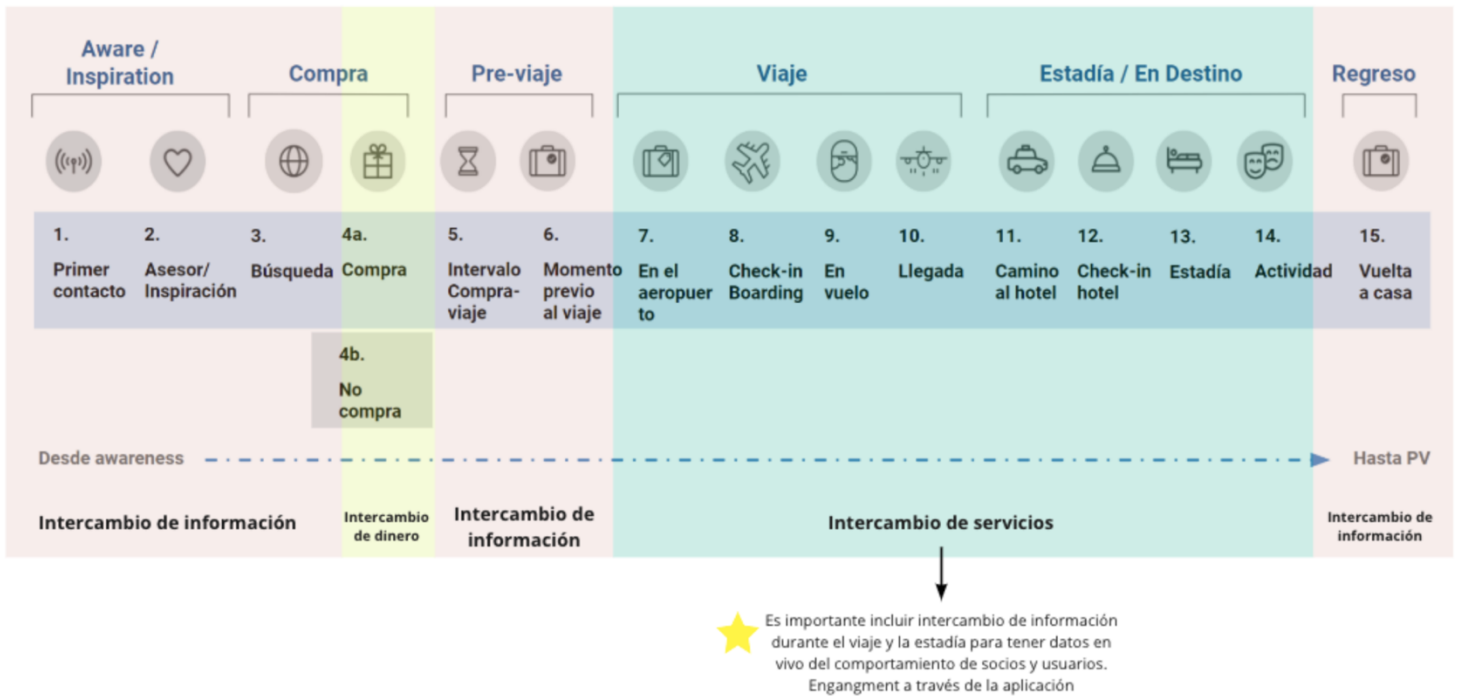
3. Servicio de posventa: el pasajero puede requerir atención una vez finalizada su compra antes de viajar, durante el viaje o después de viajar. Para ello se intercambia información de la situación a resolver a cambio de una solución. Estos datos sirven para prevenir otros escenarios. Por ejemplo, si un pasajero reporta que durante el viaje el socio no cumplió con el contrato de su producto, sirve para alertar al socio, y a su vez se puede penalizarlo dentro de las búsquedas. La información de pos viaje es fundamental para realizar evaluaciones que permitan determinar la calidad del servicio. En párrafos anteriores hablamos de curado y calidad de contenido solo para la oferta brindada durante la plataforma, pero en orden de crear una red fuerte y sostenible, es importante asegurar que la experiencia ofrecida en destino sea la esperada. Para ello se incentivará el uso de encuestas de NPS, *reviews* de los servicios, etc.

En la imagen 17, se puede observar el *customer journey* simplificado de la plataforma actual, y donde se pueden dar las interacciones principales. Si bien hoy existe algún tipo de intercambio de información, como se explicó anteriormente, no es lo suficientemente inteligente como para obtener retroalimentar la plataforma, identificar patrones de comportamiento y aprender para futuras interacciones.

En el caso del *journey* simplificado, suponemos que se trata de una visita orgánica, es decir que el pasajero tiene intenciones de realizar un viaje y por su propia voluntad, elige Despegar como plataforma. Sin embargo, pueden existir pasos previos en el caso de que el incentivo venga dado, por ejemplo, por una campaña de marketing.

Ilustración 17. Customer Journey simplificado y puntos de mejora del intercambio de información. Versión original de material compartido por Despegar.

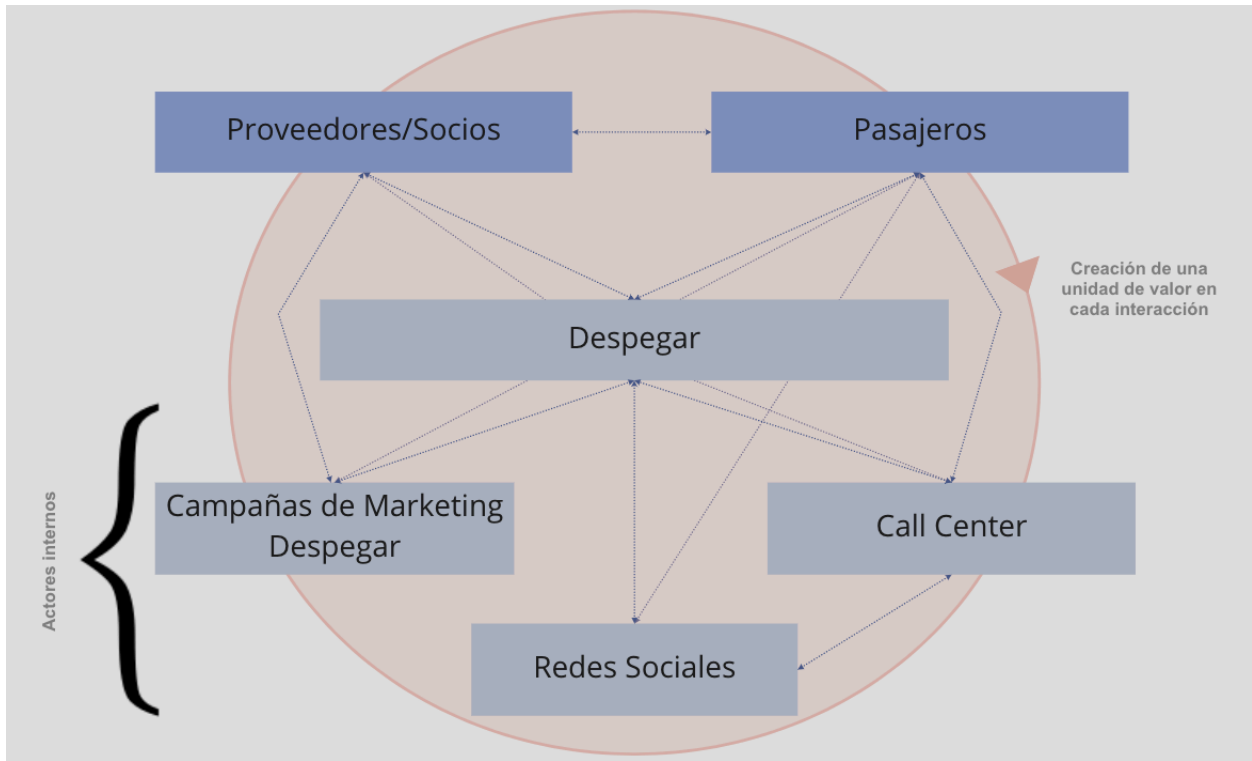
Customer Journey pasajero simplificado.



4.3.3 Creación de una unidad de valor

Basándonos en el modelo de plataforma, podemos ver que la creación de valor se da en cada una de las interacciones. Además de considerar los actores clásicos del Marketplace, se consideran también los actores internos, los cuales también aportan interacciones directas con pasajeros y socios, permitiendo un aumento de los nodos de la red de la plataforma y aportando mayor cantidad de datos de valor retroalimentar al resto de los usuarios. Ver imagen 18.

Ilustración 18. Creación de una unidad de valor en la Plataforma 2.0. Elaboración propia.



5 Monetización

La monetización de una plataforma es un acto de balance. El objetivo de la plataforma es crear valor entre los participantes incrementado y aprovechando los efectos de la red. Esto se logra removiendo la fricción entre los actores y manteniéndolos *engaged*. Pero, imponer cualquier tipo de fee introduce una nueva fricción.

El desafío de monetización puede comenzar con el análisis del valor creado por la plataforma. Una compañía tradicional entrega su valor dándole a sus clientes un producto o servicio, a cambio de esto la empresa cobra por ello. Pero las plataformas tienen el desafío de encontrar otras formas, para ello hay que tener en cuenta cuatro categorías de creación de valor, las cuales pueden ser monetizadas:

- Para los consumidores: acceso al valor creado en la plataforma. Por ejemplo, videos subidos en YouTube, o las aplicaciones el sistema operativo de la plataforma de Android.
- Para productores o proveedores: acceso a la comunidad o el mercado. Airbnb les da a sus proveedores de alojamientos un gran mercado de clientes que confían en la plataforma y saben operar en ella.
- Para consumidores y productores: acceso a herramientas y servicios que facilitan la interacción. Amazon ofrece a sus consumidores un Marketplace donde pueden encontrar todo tipo de productos, pagarlos y recibirlos en su casa con un excelente servicio de posventa, mientras que para los productores ofrece la garantía de Amazon, la gestión de envío y de pagos en una sola herramienta.
- Para consumidores y productores: acceso a mecanismos de curación de contenido que incrementa la calidad de las interacciones. Mercado Libre solo permite que productores

con buenas *reviews* y que cumplan las políticas de la empresa puedan vender en la plataforma. Además, tiene *guidelines* y algoritmos entrenados para identificar el mejor contenido para ofrecerlo a los consumidores.

Algo importante a tener en cuenta a la hora de monetizar una plataforma, es que el número de participantes e interacciones no siempre se traduce en *revenue* para la compañía. No todas las interacciones son capaces de generar valor, por lo cual es importante identificar cuales se deben alentar y cuales se deben corregir.

5.1 Formas de monetización

El efecto de red puede ser impactado de manera negativo si se empieza a cargar a los usuarios con un fee excesivo y poco analizado. Es fundamental entender la estrategia de monetización que se debe aplicar a cada una de las plataformas.

Cobrar un fee en transacción

Este escenario es factible cuando existe una transacción entre los participantes. Este fee puede ser fijo o un porcentaje de la transacción. Esta forma de monetización puede pasar prácticamente desapercibida si los pagos se dan dentro de la plataforma. De esta manera los usuarios no se ven desalentados a ingresar a la red de la plataforma. Por ejemplo, a un usuario de Amazon no se le cobra un fee por buscar productos, o tener listas de deseos, por lo cual esto los alienta a usar la plataforma antes de realizar una transacción como un sitio de consulta. Este tipo de fee tiene que ser tratado con cuidado, por que en el caso de ser excesivo puede ser contraproducente y alentar a los usuarios a hacer la transacción por fuera de la misma. Aplicaciones como Uber o Airbnb alertan a sus usuarios de estos mismos contrarrestando el impacto negativo con los beneficios de la exposición en la plataforma.

Cobrar para acceder

En esta forma de monetización, por lo general se cobra a los productores para acceder a los usuarios que se registraron en busca de ellos o bien por otras razones. Un ejemplo claro es LinkedIn, quien cobra a los reclutadores por acceder a la base de clientes de forma Premium.

Cobrar por un acceso privilegiado

En este caso, se cobra a los productores por acceder a mejores herramientas para poder segmentar a su audiencia y tener una mejor presencia frente a sus rivales a través de contenido destacado. Algunas de las plataformas que tienen este modelo son Facebook, Google, Twitter y Yelp. Esto tiene beneficios para las empresas de publicidad, ya que pueden llegar a audiencias relevantes, pero puede tener impactos negativos en la red cuando el contenido deja de ser orgánico y se convierte básicamente en cúmulo de patrocinios. Los usuarios comienzan a sentir que no está teniendo el resultado que buscaban ya que alguien más está pagando para que lo vean.

Cobrar por acceso a contenido curado de calidad

En este caso se cobra a los usuarios por acceder a contenido curado de calidad. Algo imprescindible es que realmente sea de calidad, ya que de caso contrario podría generar un efecto de red negativo. Un ejemplo de esta forma de monetización es Skillshare, una comunidad de aprendizaje en línea estadounidense para personas que desean aprender de videos educativos (Wikipedia, 2020), que ofrece contenido de alta calidad por una suscripción mensual.

¿A quién deberíamos cobrarle por el uso de la plataforma?

La clave es incentivar interacción es positivas que se terminen traduciendo en creación de valor, y a su vez, permita a la plataforma mantener su servicio y seguir creciendo.

- **Cobrar a todos los usuarios:** por lo general cobrar a todos los usuarios para pertenecer a la plataforma repercute negativamente en la red, sin embargo, existen algunas excepciones, tales como los clubes exclusivos. *Carbon NYC*, una renovada versión del Club de Caballeros New York, es un exclusivo club para exitosos hombres de negocios de Nueva York que han demostrado grandes logros es su campo de acción (Atik, 2010). Este club, cobra a todos sus miembros por pertenecer a un club selecto.
- **Cobrar solo a un lado de la plataforma (a los productores) y subsidiar al otro:** En este caso se cobra a un solo tipo de usuarios y con esto se subsidia la utilización de la plataforma. Por ejemplo, el caso que mencionamos anteriormente, es LinkedIn, el cual solo cobra a los reclutadores y no al resto de los participantes, permitiendo que las personas puedan postear sus currículos para conseguir nuevas oportunidades sin ningún cargo por hacerlo.
- **Cobrar a la mayoría de los usuarios mientras se subsidian a las “estrellas”:** algunas plataformas suelen subsidiar ciertos “súper-usuarios” que atraen al resto. Un ejemplo de este escenario es Microsoft, quien inició cobrando a todos los desarrolladores de juegos para Xbox igual. EA (*Electrónica Arts.*), decidió que no estaba dispuesto a pagar por tener sus juegos en esta plataforma, y por el contrario le daría su exclusividad a Sony: Microsoft decidió cambiar su modelo y no cobrarle a EA, ya que era la principal productora de juegos de la plataforma y, la que más usuarios atraía.

5.2 Transformar una plataforma gratuita a una con fee

Una de las mejores formas para atraer usuarios cuando la plataforma recién inicia es no pedir nada a cambio “usuarios primero, monetización después”. El principal problema que enfrenta este principio es que, una vez que se quiere cambiar a un modo pago, impacta negativamente en la red. Para ello se deben de tener en cuenta los siguientes puntos:

1. Si es posible, no cobrarles a los usuarios por algo que antes se le ofrecía gratis.
2. Reducir acceso a valor al cuales los usuarios estaban acostumbrados a recibir
3. En cambio, crear nuevas formas de valor que justifica el fee.
4. Más importante aún, es tener en claro las estrategias de monetización posible desde el principio, para justamente, poder planificar los puntos 1, 2 y 3.

Monetización de la nueva creación de valor de Despegar como plataforma 2.0

Los ingresos actuales del Marketplace de Despegar están compuestos, de acuerdo al análisis de los datos del año 2019, por los siguientes elementos:

- 50% *fees* obtenidos de las transacciones entre proveedores-pasajeros.
- 27% incentivos por partes de los proveedores: estos incentivos son brindados por los GDSs (Sistemas de Distribución Global, por sus siglas en inglés *Global System Distribution*), aerolíneas y principales cadenas hoteleras, quienes pagan una comisión por volumen de ventas a través de ellos de determinadas aerolíneas y destinos en determinados mercados.

- 3% por el uso de Despegar como medio de publicidad: por ejemplo, campañas de marketing lanzada por Despegar con una determina aerolínea, o con una determinada cadena hotelera.
- 20% otros ingresos (no especificados)

Si trasladamos estas formas de ingresos a las categorías de monetización desarrolladas previamente, podemos ver que:

- **Cobrar un fee por transacción:** este fee es un porcentaje que se cobra del lado del proveedor y del lado del pasajero, y depende del monto total de la transacción.
- **Cobrar por acceso privilegiado:** esto se ve en los incentivos y en los ingresos de marketing, ambos son contenido que termina siendo destacado en el sitio, promocionados a través de campañas, siendo una oferta “menos orgánica” pero más curada a nivel de contenido y experiencia.

¿Y a quién se cobra?

- A todos los usuarios solo cuando realizan la transacción
- Solo a un lado de los usuarios, los proveedores, para subvencionar a los pasajeros para que puedan utilizar la plataforma como motor de búsqueda y para que puedan acceder a ofertas exclusivas

¿Cómo monetizaría la nueva plataforma?

Como vimos anteriormente, cambiar las formas de monetización sin creación de nuevo valor, es perjudicial para la arquitectura de red, y el efecto que se produce. Por lo cual, la propuesta es mantener monetizar de la siguiente manera:

Del lado de los proveedores:

Free Trial o prueba gratis

Para probar los nuevos cambios introducidos, y para comenzar a ganar datos que permitan aprender de todos los usuarios, además de realizar los experimentos, se realizará un modelo donde los primeros 3 meses sean gratis para los proveedores, accediendo a toda la información curada, con las oportunidades de negocio y los datos del mercado en vivo. ¿Por qué tres meses?

Para de esa forma, asegurarnos que se pueda obtener una gran base de datos que permita identificar patrones. Luego del paso de esos tres meses, se realizará el cobro de un fee mensual dependiendo de:

- Tipo de producto ofrecido
- Tamaño del negocio
- Cantidad de ventas en la plataforma
- Cantidad de oferta disponible

Esto permitirá cobrar una cuota amoldada al volumen que genera el proveedor para si mismo y cuanto representa para el *gross booking* de Despegar. Por ejemplo, no debería ser igual el costo para una Aerolínea que vende miles de pasajes por mes y tiene disponible un catálogo de cientos de vuelos, que, para una agencia de actividades del interior del país, que cuenta con algunas excursiones particulares y vende una cantidad acotada en temporada alta.

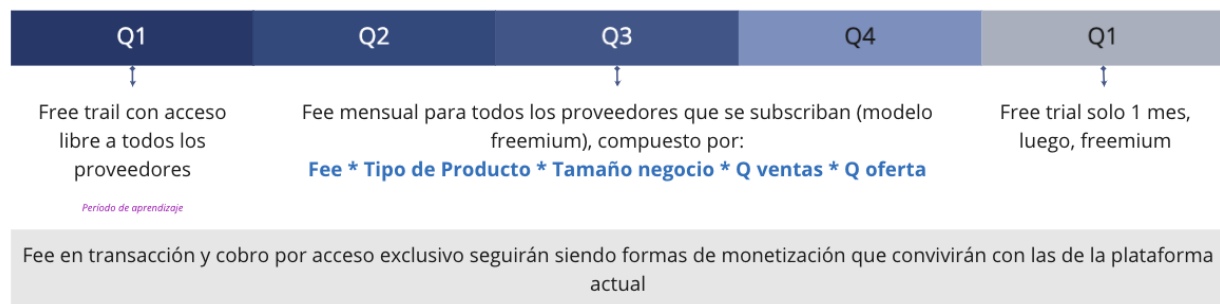
El modelo *free trial*, podrá ser acotado a solo un mes luego del año de lanzamiento. Se mantendrán 30 días para que los proveedores puedan realmente entender el valor del acceso a la nueva plataforma de información.

Luego de este momento se considerará un modelo “freemium” en el cual, existirá la relación convencional con el Marketplace o la relación de acceso Premium.

Esta forma de monetización sería una subvención para los usuarios, que terminarán accediendo a contenido exclusivo para sus intereses, sin ningún costo extra, excepto el intercambio de datos generado en la plataforma.

Se mantendrán las demás formas de monetización para el Marketplace, pudiendo variar los porcentajes de *fees* de acuerdo a los conocimientos obtenidos por la red de datos.

Ilustración 19. Monetización de la nueva plataforma. Elaboración propia.



Como conclusión esta forma de monetización permitirá:

1. Mantener a los socios/proveedores con nuevas formas de creación de valor, incrementando los ingresos de Despegar a través de la suscripción bajo la premisa de que las ventas se incrementarán por un mejor target de usuarios y oferta.
2. Atraer nuevos socios/proveedores con esta nueva funcionalidad.
3. Mantener e incrementar los usuarios con la oferta mejorada, llevando a un aumento de transacciones, que se traducen directamente en *gross booking* con un fee.
4. Tener *fees* “inteligentes” o variables, que se puedan adaptar de acuerdo a las diferentes situaciones de socios y pasajeros para obtener el mayor rédito posible sin perjudicar la relación.

5. Mejorar las condiciones de negociación de incentivos para los socios patrocinados gracias a la posibilidad de mejores pronósticos de oferta y demanda.

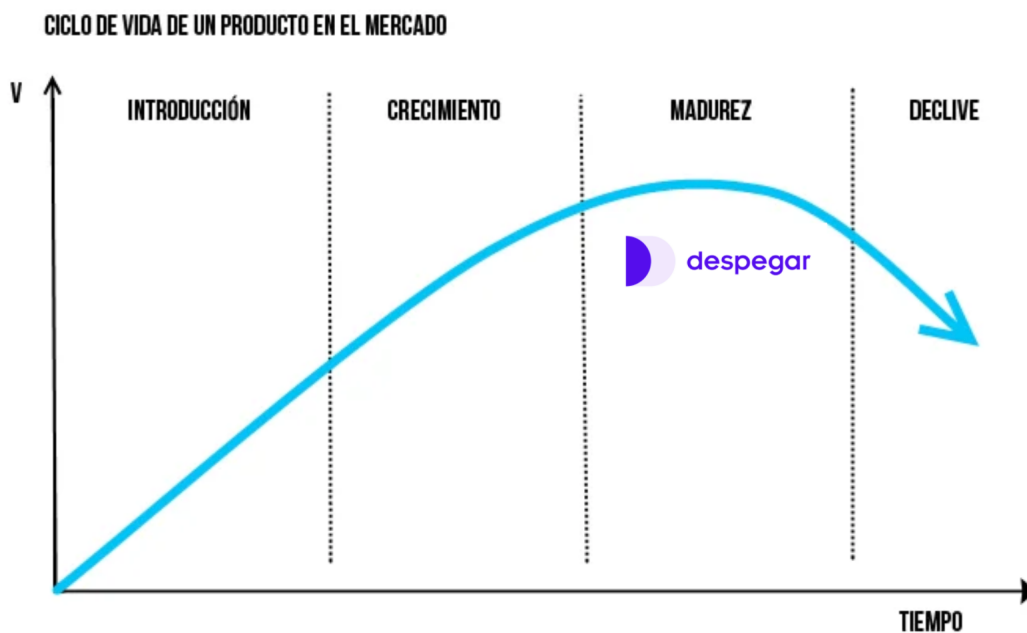
6 Impacto del proyecto en el P&L de la empresa

Despegar persigue dos objetivos de acuerdo al estado de la compañía, del mercado y el contexto macroeconómico.

Durante las etapas de crecimiento y consolidación, el foco de la empresa estuvo en el crecimiento en *market share*, y en consecuencia del *gross bookings*, es decir, ganar mercado a los competidores, aumentando las reservas por parte de los usuarios, usando una estrategia de bajo costo.

Hoy en día, estando en una etapa de madurez del producto, el objetivo está en la eficiencia de los servicios, disminuyendo costo operativo e incrementando ingresos con un mayor margen, sin perder el terreno ganado durante la etapa de crecimiento

Ilustración 20. Curva de madurez de Despegar. Elaboración propia adaptado de Ciclo de vida del producto por Rosario Peiró para Economipedia.com.



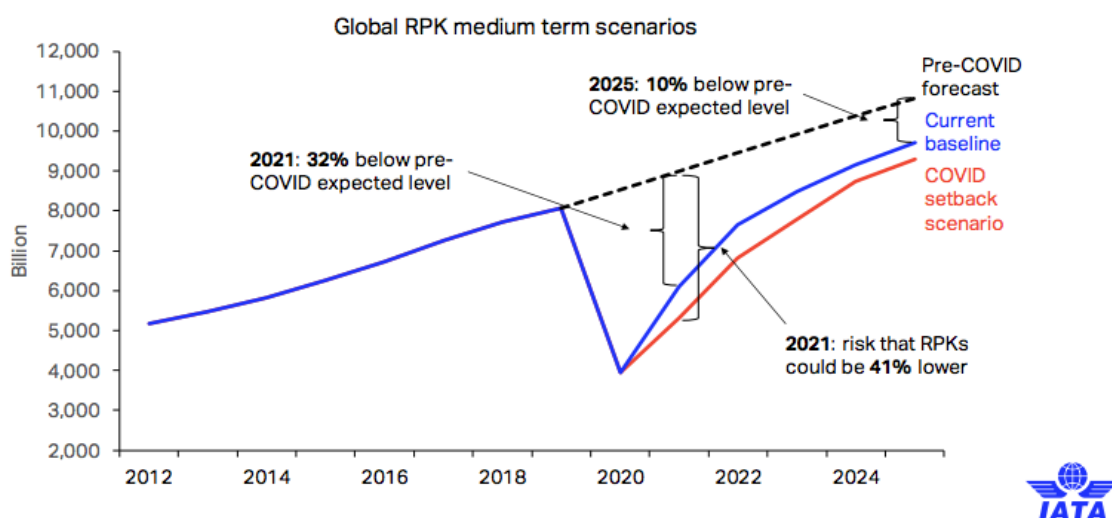
6.1 Impacto del proyecto en el P&L

El P&L o *Profit and Loss statement* (Ganancias y pérdidas en español) es clave a la hora de la toma de decisiones dentro de la compañía. Para poder llevar adelante el proyecto, debemos de considerar cuanto podríamos impactar el P&L para mejorar el EBITDA sin perder *Gross Booking*. Dada la situación actual de pandemia, y como esta impacta en el turismo, tenemos que, además, considerar la caída de la demanda y su futura recuperación.

De acuerdo a IATA (*International Air Transport Association*, la Asociación Internacional de Transporte Aéreo), llegar a los volúmenes de turismo de 2019, costará al menos 5 años.

Ilustración 21. Fuente: IATA/Economía del turismo: Pasajeros aéreos. Pronóstico, abril 2020.

Return to growth post-COVID but at a lower level Global RPKs forecast to be 32%-41% below expected levels in 2021



En el gráfico anterior, podemos ver como como la caída a nivel mundial fue de más de un 95%. Si bien el análisis se enfoca solo en tickets aéreos, la misma es trasladable a toda la industria del turismo.

A la hora de ver el impacto en el P&L, tendremos que tener en cuenta los siguientes datos.

Cantidad de *bookings* por Q

Q1 2021: 75% menos que en el mismo periodo en 2019

Q2 2021: 60% menos que en el mismo periodo en 2019

Q3 2021: 55% menos que en el mismo periodo en 2019

Q4 2021: 50% menos que en el mismo periodo en 2019

Ticket promedio por producto 2019

Consideramos solo productos ONA: *Other Non Air* (otros que no sean vuelos), ya que nuestra herramienta estará destinada principalmente a este tipo de productos.

Tabla 2. Gross booking ONA 2019

	2019 - Año						
	Cantidad de bookings	Gross Booking	Costo	Ganancia Neta	ASP	Ganancia neta por ticket	Margen
Alojamientos	7.881.588	\$2.872.237.326	\$2.394.727.276	\$477.510.049,90	\$364,42	\$60,59	16,63%
Autos	1.743.184	\$388.597.396	\$286.769.150	\$101.828.245,67	\$222,92	\$58,42	26,20%
Actividades	357.115	\$50.982.467	\$38.942.745	\$12.039.722,59	\$142,76	\$33,71	23,62%
Total	9.981.887	\$3.311.817.189	\$2.720.439.171	\$591.378.018,16			

Fuente: Elaboración propia adaptada del P&L de la compañía

Basadas en las proyecciones presentadas en el punto anterior, consideramos el 2021 una caída del 60% con respecto al 2019:

Tabla 3. Gross Booking ONA. Proyectado 2021

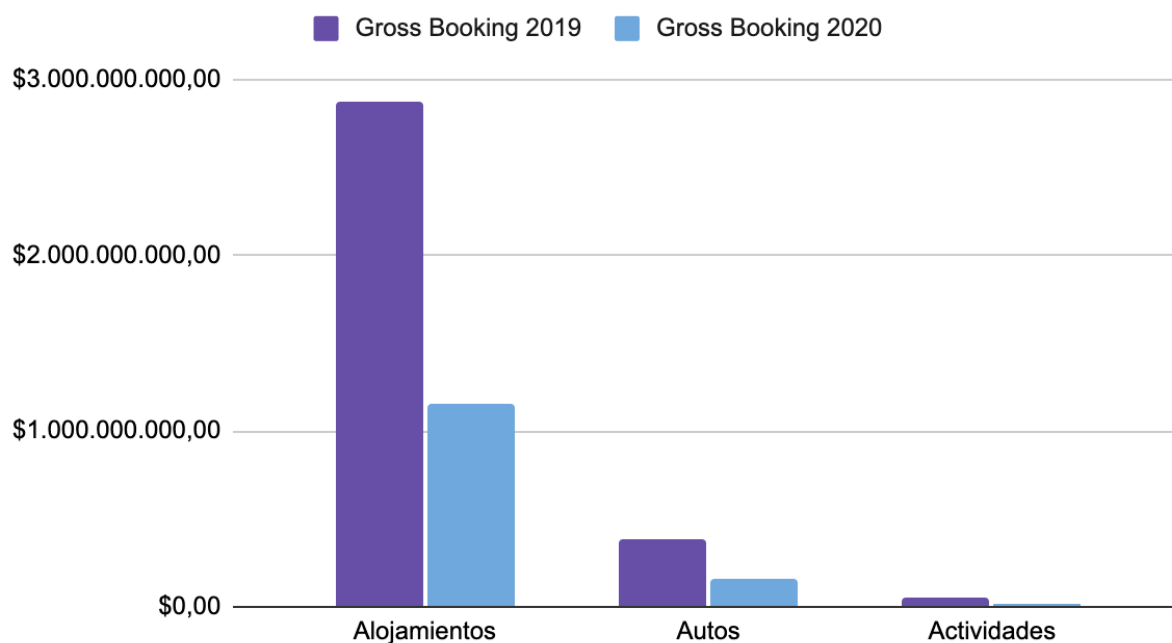
Proyectado 2021							
	Cantidad de bookings	Gross Booking	Costo	Ganancia Neta	ASP	Ganancia neta por ticket	Margen
Alojamientos	3.152.635	\$1.148.894.930,44	\$957.890.910,48	\$191.004.019,96	\$364,42	\$60,59	16,63%

Autos	697.274	\$155.438.958,22	\$114.707.659,95	\$40.731.298,27	\$222,92	\$58,42	26,20%
Actividades	142.846	\$20.392.986,86	\$15.577.097,83	\$4.815.889,04	\$142,76	\$33,71	23,62%
Total	3.992.755	\$1.324.726.875,52	\$1.088.175.668,26	\$236.551.207,26			

Fuente: Elaboración propia adaptada del P&L de la compañía

Ilustración 22. Caída del 60% entre 2019 y 2020. Elaboración propia basado en el P&L de la empresa.

Gross Booking 2019 vs 2020



En este caso, vemos que los márgenes obtenidos por cada uno de los tickets, se mantienen de la misma forma. Sin embargo, gracias al incremento de la eficiencia de los procesos, a la atracción de nuevos pasajeros gracias a una oferta personalizada y al incremento del *repeate rate*, podemos considerar que, con la implementación, podemos mejorar los datos del pronóstico 2021 de la siguiente manera:

Bookings:

- 5% más de *bookings* en los dos primeros trimestres

- 7% más de *bookings* en los dos últimos trimestres del año

Margen:

El costo de implementación de la herramienta, si bien requerirá nuevos especialistas, inversión en capacitación durante los primeros Q terminarán impactando en un trabajo más eficiente disminuyendo la inversión en recursos de tecnología y contenido durante los siguientes trimestres. Durante el 2019 el 8% de los costos eran generados por tecnología, contenido y personal general y administrativo, incluyendo a aquellos que se encargan de solventar las dudas de los usuarios pre-viaje o durante el mismo.

- Alojamientos: incremento del margen en 3% durante Q3 y Q4
- Autos: Incremento del margen en 2% durante Q3 y Q4
- Actividades: Incremento del margen en 5% durante Q3 y Q4

Las actividades y los alojamientos, tienden ser permeables a ser personalizables por la variedad de oferta, por lo cual la eficiencia puede ser incrementada de manera superior a la de autos.

En ese caso, podemos decir que:

Tabla 4. 2021 proyectado con nuevos márgenes y bookings

2021 proyectado - Año nuevos márgenes							
	Cantidad de bookings	Gross Booking	Costo	Ganancia Neta	ASP	Ganancia neta por ticket	Margen
Alojamientos	3.347.705	\$1.219.982.804,26	\$998.860.668,50	\$221.122.135,76	\$364,42	\$66,05	18,13%
Autos	740.417	\$165.056.743,76	\$120.154.628,97	\$44.902.114,79	\$222,92	\$60,64	27,20%
Actividades	151.685	\$21.654.802,92	\$15.999.560,68	\$5.655.242,24	\$142,76	\$37,28	26,12%
Total	4.239.807	\$1.406.694.350,94	\$1.135.014.858,16	\$271.679.492,79			

Fuente: Elaboración propia adaptada del P&L de la compañía

De acuerdo a la tabla anterior podemos identificar un incremento del 2.48% en los *bookings*, pero de un 5,94% en la ganancia neta, solo en el primer año de la herramienta.

Valor de la suscripción

Tabla 5. Suscripciones anuales

2021 - Suscripciones						
Tipo Socio	Total de socios	Q1	Q2	Q3	Q4	Total
Socios Alojamiento	25000	\$0	\$1.500.000	\$4.500.000	\$7.500.000	\$13.500.000
Socios Autos	1200	\$0	\$36.000	\$108.000	\$144.000	\$288.000
Socios Actividades	1500	\$0	\$135.000	\$45.000	\$315.000	\$495.000
					Total	\$14.283.000

Fuente: Elaboración propia adaptada del P&L de la compañía

Se consideró un promedio de 400 USD por suscripciones para alojamientos, y \$200 para Autos y Actividades dado el volumen del negocio y el ticket promedio (ASP).

Además, se considera que el primer trimestre será gratis para todos los usuarios, y luego una adhesión incremental del 5% al 35% de los socios dependiendo de la plataforma.

Otras consideraciones:

- Disminución de cancelaciones.
- Inversión de tecnología similar a la actual, no requiere gran inversión si no cambio de foco.
- Disminución de inversión en contenido.
- Inversión extra de marketing de un 10% al primer año.

6.2 P&L 2019 vs nueva proyección para 2021

Si consideramos el P&L del 2019 en su versión más simplicidad únicamente para productos ONA, podemos ver que la caída con el pronóstico 2021 es del 65%, sin embargo, con la nueva proyección, podemos considerar una calidad del 57% con respecto al 2019.

Comparando el pronóstico versus el pronóstico incrementado por el desarrollo de la nueva herramienta y el uso eficiente de los datos, **podemos considerar una mejora del 18%, solo en el primer año.**

Tabla 6. P&L Simplificado Despegar

P&L Simplificado						
	ONA 2019	ONA pronóstico	2021 ONA	2021 ONA implementación	con	nueva
Órdenes	9.981.887	3.992.755		4.239.807		
ASP	\$332	\$331,78		\$331,78		
Gross Bookings	\$3.311.817.189	\$1.324.726.876		\$1.406.694.351		
Subscripciones plataforma				\$14.283.000		
Costo de Revenue	\$2.720.439.171	-\$1.088.175.668,26		-\$1.135.014.858,16		
Gross Profit	\$591.378.018	\$236.551.207		\$271.679.493		
Ventas y Marketing	\$28.000.000,00	-\$14.000.000,00		-\$16.800.000,00		
Operating Contribution	\$563.378.018	\$222.551.207		\$254.879.493		
Tecnología y contenido	\$88.000.000,00	-\$61.600.000,00		-\$57.200.000,00		
General y administrativo	\$10.000.000,00	-\$5.000.000,00		-\$4.500.000,00		
EBIT	\$465.378.018	\$155.951.207		\$193.179.493		
EBITDA ajustado	\$475.378.018	\$162.951.207		\$200.179.493		
Depreciaciones y Amortizaciones	\$10.000.000,00	-\$7.000.000,00		-\$7.000.000,00		

Fuente: Elaboración propia adaptada del P&L de la compañía

6.3 Proyecto de Inversión

Para considerar si la inversión es viable, se realizó una evaluación del proyecto, considerando un proyecto incremental, el cual tiene en cuenta las variables presentadas en el P&L.

Consideraciones:

- *El modelo de proyecto de inversión considera impuestos locales, aunque está en USD considerando el incremento en todo Latinoamérica. Es solo a modo ejemplificativo para la resolución de este trabajo final*
- Se considera que el incremento en los próximos 5 años será dado por el retorno de la actividad del turismo y viajes en general dado el control de la pandemia.
- Se toma como canibalización a aquellos *bookings* que se podrían haber realizado sin ningún tipo de esfuerzo/inversión extra.
- Se considera un **ke** del 10% basado en un valor aproximado de acuerdo a compañías similares, como *Expedia, Trip Advisor, Booking.com*

Competitive Comparison Data			
Ticker	Company	Market Cap (M)	WACC %
BKNG	Booking Holdings Inc	\$ 73,053.32	6.79
SHSE:601888	China Tourism Group Dut...	\$ 57,977.13	13.42
TCOM	Trip.com Group Ltd	\$ 19,049.41	6.53
EXPE	Expedia Group Inc	\$ 14,608.72	9.18
RCL	Royal Caribbean Group	\$ 13,139.49	11.40
CCL	Carnival Corp	\$ 12,482.79	8.03
NCLH	Norwegian Cruise Line Ho...	\$ 4,677.25	9.80
HKSE:00780	Tongcheng-Elong Holding...	\$ 3,849.18	0.00
XPAR:MMB	Lagardere SCA	\$ 2,807.15	3.53
TRIP	TripAdvisor Inc	\$ 2,687.82	8.58

Ilustración 23. Wacc industria de viajes. (GuruFocus, 2020)

6.3.1 Proyecto de Inversión Incremental

		2021	20%2022	30% 2023	60% 2024	70% 2025
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS Y EGRESOS	Ventas Nueva Línea	\$ 1.406.683.166	\$ 1.688.019.800	\$ 1.828.688.116	\$ 2.250.693.066	\$ 2.391.361.383
	Suscripciones	\$ 14.283.000,00	\$ 16.425.450,00	\$ 18.889.267,50	\$ 21.722.657,63	\$ 24.981.056,27
	Costos Variables del Producto	\$ -1.134.996.334	\$ -1.361.995.601	\$ -1.475.495.234	\$ -1.815.994.134	\$ -1.929.493.768
	Costos Variables suscripciones	\$ -8.569.800	\$ -9.855.270	\$ -11.333.561	\$ -13.033.595	\$ -14.988.634
	CONTRIBUCIÓN MARGINAL	\$ 277.400.033	\$ 332.594.379	\$ 360.748.589	\$ 443.387.995	\$ 471.860.038
	Canibalización	\$ -14.635.360	\$ -98.360.295	\$ -106.556.986	\$ -131.147.060	\$ -139.343.751
	Costos Fijos					
	Diferencial Tecnología y contenido orientado al nuevo sistema	\$ -12.320.000	\$ -18.480.000	\$ -18.480.000	\$ -24.640.000	\$ -24.640.000
	Diferencial general administrativo	\$ -1.000.000	\$ -1.000.000	\$ -1.000.000	\$ -1.000.000	\$ -1.000.000
	Otros Gastos					
Capacitación	\$ -100.000,00					
Gastos Publicidad	\$ -100.000	\$ -100.000	\$ -100.000	\$ -100.000	\$ -100.000	
GASTOS NO DESEMBOLSABLES						
Depreciaciones	\$ -333.333	\$ -333.333	\$ -333.333	\$ -166.667	\$ -166.667	
RESULTADO OPERATIVO	\$ -100.000	\$ 249.011.339	\$ 214.320.751	\$ 234.278.270	\$ 286.334.268	\$ 306.609.620
CÁLCULO DEL IMPUESTO						
Impuesto a las Ganancias 30%	\$ 30.000	\$ -74.703.402	\$ -64.296.225	\$ -70.283.481	\$ -85.900.281	\$ -91.982.886
AJUSTE						
Devolución de Gastos No Desembolsables	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 166.667	\$ 166.667	
Inversión en Activos Fijos	\$ -1.000.000			\$ -500.000,00		
Inversión en WC (Capital de Trabajo)	\$ -57.200.000					
IVA por la compra de Activos Fijos	\$ -105.000			\$ -52.500		
Efecto Financiero del IVA en la Inversión						
Valor Terminal						\$ 2.146.267.339
FLUJO DE FONDOS LIBRE	\$ -58.375.000	\$ 174.641.270	\$ 150.357.859	\$ 163.775.622	\$ 200.600.655	\$ 2.361.060.739
Flujo de fondo descontado	\$ -58.375.000	\$ 158.764.791	\$ 124.262.693	\$ 123.047.049	\$ 137.012.946	\$ 1.466.032.958
	\$ -58.375.000	\$ 100.389.791	\$ 224.652.485	\$ 347.699.533	\$ 484.712.480	\$ 1.950.745.438

Variables utilizadas:

Tabla 7. Variables de proyecto de inversión

	Pronosticado	Nueva implementación
Precio	\$ 331,78	\$ 331,78
Costos variables	\$ 272,54	\$ 267,70
Contribución Marginal	\$ 59,24	\$ 64,08
Bookings	3.992.755	4.239.807
Suscripciones	NA	\$14.283.000,00
Costos Suscripciones	NA	8.569.800
Tecnología y contenido	\$61.600.000,00	\$57.200.000,00
Máquinas y Servidores	NA	\$1.000.000,00
Gastos Administrativos	\$5.000.000,00	\$4.500.000,00

Fuente: elaboración propia basada en el proyecto de inversión realizado.

6.3.2 Resultados del proyecto de inversión

Al ser un proyecto que implica baja inversión, con altos márgenes, como ya se mostró en el P&L obtenemos un alto resultado de TIR. La TIR es mucho mayor que el WACC utilizado, por lo cual, podemos decir que podemos costearlo.

La VAN es mayor a 0, por lo cual es rentable, ya que recupera el capital (el período de recuperación es de un año), remunera el WACC y además generamos nuevo valor.

Además, podemos considerar un índice de rentabilidad del 3%.

Tabla 8. Resultado de variables de inversión

Variable	Valor
TIR	302%
VAN	\$ 1.950.745.437,82
WACC (Ke - Costo del equity)	10%
Índice de rentabilidad	2,99%
Período de recuero	AÑO 1

Fuente: elaboración propia basada en el proyecto de inversión realizado.

7 Lanzamiento de la plataforma y crecimiento

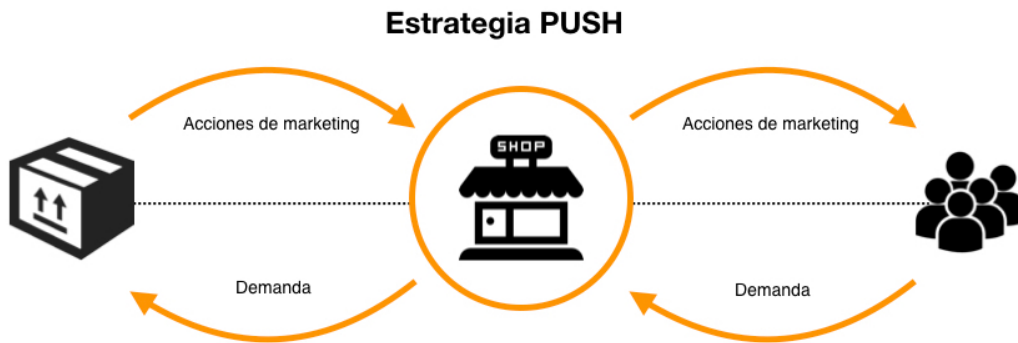
En las plataformas, la movilización de los usuarios es un desafío enorme. Las plataformas exitosas conectan dos o más tipos de usuarios (vendedores y compradores en una *e-commerce*, viajeros y alojamientos en una plataforma de viajes, etc.), siendo el lanzamiento una de las partes más difíciles, ya que implica convencer a los usuarios a formar parte de una comunidad bajo una promesa, antes de que la plataforma escale y produzca todo su valor potencial.

Los usuarios no instalarían *Zoom* si no tuvieran nadie con quien hablar, o no utilizaran PayPal si los vendedores no aceptaran esta forma de pago. Todas las plataformas empiezan vacías y uno de los desafíos más difícil de resolver es que, en el caso de las plataformas “*2 sides*” o de dos lados, tienen que reclutar dos tipos de usuarios, elevando el riesgo; no solo se necesitan pasajeros que quieran ser trasladados a través de la app de Uber, se necesitan conductores que estén en la plataforma para trasladarlos.

7.1 Estrategia de atracción de usuarios

Una **estrategia de marketing push** implica de alguna forma tratar de empujar o llevar el producto o el servicio directamente al cliente por cualquier medio, con el fin de que el cliente conozca nuestra marca en el momento de la compra o contratación. (Varela, 2018). Como se puede ver en la imagen a continuación, esta estrategia para obtener clientes, está mucho más asociada a un pipeline tradicional que a una plataforma.

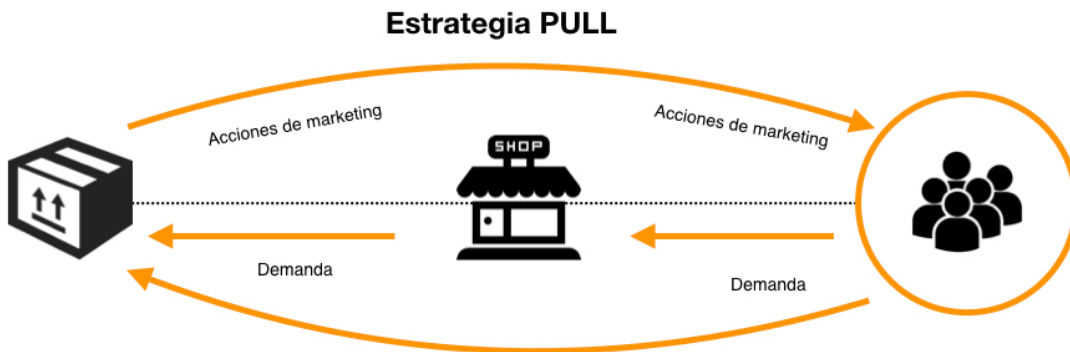
Ilustración 24 .Fuente: The orange market - Estrategia Push tradicional



Javier Varela - the orange market | el blog de marketing

Una **estrategia de marketing pull** implica motivar a los clientes a buscar su marca en un proceso activo. Es hacer que el cliente venga a nuestra marca. (Varela, 2018)

Ilustración 25. Fuente: The orange market. Estrategia Pull



Javier Varela - the orange market | el blog de marketing

PayPal es un gran ejemplo del uso de la estrategia *pull* como plataforma. En vez de lanzar campañas de marketing y publicidad en los medios realizó dos acciones “irresistibles” para sus dos tipos de usuarios:

- Un programa de *rewards* para aquellos que se registraban en la plataforma por primera vez.

- Se creó un *bot* que simulara compras en eBay, utilizando PayPal como forma de apago para incrementar su interés entre los vendedores.

Luego de este “pequeño empujón”, la demanda comenzó a aumentar, mientras más usuarios se registraban, más se veían atraídos a vender sus productos utilizando esta forma de pago.

Además de la estrategia *push/pull* de la plataforma, algo a tener en cuenta es como está la competencia, entender si estamos en un océano azul, un nicho o si tenemos que capturar usuarios de nuestros rivales.

Si estamos hablando de una plataforma de 2 lados, se suma el dilema de ¿a qué usuario conquistar primero? ¿Productores o consumidores? Es el dilema del huevo o la gallina.

7.3 Ocho estrategias de lanzamiento que enfrentan el dilema

Estrategia: Seguir al conejo

Demostrar a través de un modelo de negocio que no sea una plataforma que ya tenga éxito, atrayendo a consumidores y productores a convertirse a la plataforma. Esta estrategia fue implementada por Amazon, que inicialmente era un pipeline tradicional que comercializaba productos para atraer a los usuarios consumidores. A través de la demostración de ese pipeline exitoso pudo convencer y demostrar su valor a los productores y resto de usuarios para convertirlos a plataforma.

Estrategia: A expensa de otros

Conecta con una base de usuarios existente de una plataforma diferente. Un ejemplo de este caso es Paypal utilizando a la base de usuarios de eBay, Mercado Pago de Mercado Libre o Naranja X de Tarjeta Naranja.

Estrategia: Sembrado

Crear valor que sea relevante al menos para un grupo de usuarios, y el resto los seguirá. Google, usó esta estrategia para incentivar a los desarrolladores que crearan aplicaciones al momento de lanzar Android, de esta forma podría competir con iOS.

Estrategia: Marquesina

Proveen incentivos a ciertos usuarios claves que se requieren dentro de la plataforma para luego poder atraer a otros. Es el caso de las consolas de juegos: Microsoft, Sony y Nintendo realizaron acuerdos especiales para que Electronic Arts realizara desarrollos de sus juegos para ellos para atraer a los jugadores.

Estrategia: un solo lado

Crear un modelo de negocio alrededor de un producto o servicio que atraiga a un tipo de usuarios y luego convertirse en una plataforma y atraer a los productores con su base de usuarios. OpenTable usó esta estrategia dándole a los restaurantes una aplicación para administrar las reservas, una vez realizado esto, crearon una cara visible para los comensales, ya contando con una base de restaurantes, transformándose así en una plataforma.

Estrategia: productores evangelizadores

En esta estrategia se busca diseñar una plataforma que atraiga a productores que luego puedan persuadir a sus clientes a moverse a la plataforma. Kickstarter, una plataforma de *crowdfunding* utiliza esta estrategia para que los productores propongan sus productos dentro de la plataforma y los usuarios interesados en fondear este tipo de proyectos se vean “obligados” a utilizarla.

Estrategia: adopción por *big bang*

Usar una estrategia *push* tradicional para llamar la atención y despertar interés de los usuarios, atrayendo una gran cantidad de tráfico. Tinder, una aplicación de citas basada en la ubicación, utilizó esta estrategia haciendo su lanzamiento en una fiesta de fraternidad en la Universidad de Southern California. Los asistentes de la fiesta al ver como dos personas se conectaban a través de la app, se vieron atraídos a utilizarla.

Estrategia: *Micromarket*

Comenzar enfocándose en una pequeña parte del mercado que ya están de cierta forma conectados a través de interacciones. Esta estrategia fue utilizada por Facebook, quien lanzó el sitio primero dentro de la comunidad de Harvard, atrayendo a 500 usuarios que estaban concentrados en esta universidad, creando una comunidad virtual activa, acelerada por su relación fuera de la misma.

7.4 Crecimiento

Uno de los grandes deseos y objetivos de una plataforma es tener un crecimiento viral. El crecimiento viral es una estrategia *pull* basada en la premisa de que tener usuarios promotores permite la atracción de nuevos participantes a la plataforma.

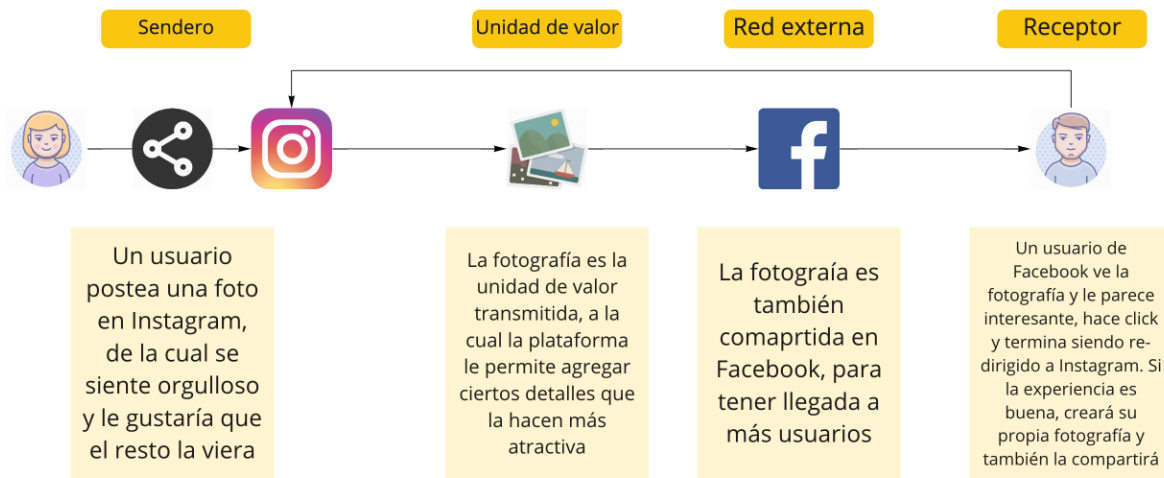
Cuatro elementos son necesarios para el crecimiento viral de este modelo de negocio:

- *El camino*: encargado de trasladar la unidad de valor, que puede ser una imagen, un video, o cualquier información. Pero, ¿Cómo se motiva a alguien para compartir algo? Las plataformas tienen que ayudar a los usuarios a compartir sus propias creaciones con su red personal. Esta táctica utiliza un incentivo personal, ya que las personas por lo general, buscan reconocimiento. Además del crecimiento orgánico, se puede considerar otro

posible camino, en el cual se comparte el elemento por un incentivo extra. Por ejemplo, Dropbox te regala almacenamiento extra en tu cuenta si compartes un link para que más usuarios se unan,

- **Unidad de Valor:** Es el elemento más importante para que algo se vuelva viral. Los creadores de plataformas tienen que diseñar unidades de valor que se puedan compartir y transmitir, incentivando a las personas a que lo hagan.
- **Red externa:** identificar qué otra herramienta o plataforma puede ayudar a viralizar tu unidad de valor. Las más comunes son las redes sociales.
- **Receptor:** una vez que se recibe el mensaje, se obtendrá una respuesta favorable si la unidad de valor causó un impacto positivo, es decir si fue relevante, útil, interesante, etc.

Ilustración 26. Ejemplo de viralización. Elaboración propia.



7.5 Estrategia de la plataforma 2.0 de despegar

Despegar, como una empresa digital más tradicional, siempre se ha valido de la estrategia *push*. grandes campañas de marketing que terminan empujando al usuario a entrar al sitio cuando tienen una necesidad relacionada a un viaje. Sin embargo, para esta nueva plataforma, se espera trabajar con una estrategia de tipo *pull*, donde los mismos usuarios sean los principales promotores de la plataforma.

En el capítulo anterior definimos la estrategia de monetización, la cual hacía énfasis en la utilización de los usuarios que ya existían dentro de la plataforma, por ello una de las estrategias de lanzamiento que se aplicarán para esta plataforma renovada será la de “**a expensas de otro**”. Utilizando esta maniobra se podrá aprovechar tanto a los usuarios proveedores/socios como a los usuarios/pasajeros con los que ya cuenta el Marketplace para formar parte de esta nueva plataforma.

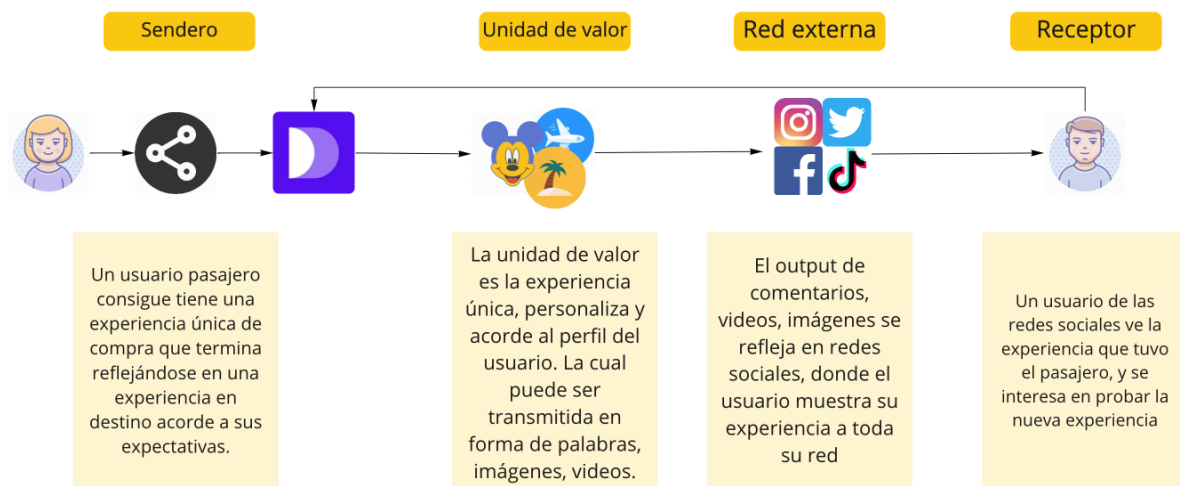
Los usuarios proveedores/socios a través de una “muestra gratis” serán atraídos a la plataforma para que de esta forma puedan generar contenido de calidad con la posibilidad de obtener mayor cantidad de *bookings*. Esto también puede considerarse una estrategia de **sembrado**, ya que del lado de los proveedores tendrá ciertos incentivos para utilizar la plataforma y ofrecer mejor contenido.

Los usuarios pasajeros que ya existan, comenzarán a utilizar la plataforma de manera “obligatoria”, es decir, el nuevo contenido ofrecido se irá incorporando a los flujos existentes, haciendo una experiencia mucho más fluida. Además de esta conversión, se espera que estos usuarios comiencen a actuar de forma viral.

7.5.1 Viralización de la plataforma

De la misma forma que podemos lograr que una imagen se vuelva viral, podemos lograr que nuestra plataforma impacte en las redes de los usuarios promocionando su unidad de valor. En este caso la relación no es tan directa como en Instagram, donde la unidad de valor es transmitida y compartida a través de otras redes, sino que implica que los usuarios pasajeros compartan su experiencia en las distintas redes sociales, siendo esto una fuente de inspiración que pueda llegar a despertar interés o curiosidad en usuarios de estas redes haciendo que lleguen a la plataforma en busca de asesoramiento.

Ilustración 27. Virtualización de la plataforma. Elaboración propia.



¿Cómo sabemos que el contenido producido por un pasajero puede lograr que otro usuario tenga intereses en realizar un viaje?

- 86% de las personas (y 92% de la generación Z), dicen que se interesan en un destino en particular después de ver contenido generado por otros usuarios, por lo general amigos, familiares o pares

- 60% de las personas dicen que el contenido generado por los usuarios es una la influencia más fuerte
- 52% de los consumidores dicen que han realizados planes para visitar un destino especifico basado en una imagen o video que fue compartida por amigos, familiares o pares en las redes sociales
- 89% de las personas postearía contenido si la experiencia de viaje es positiva

Fuente: (Macdonald, 2019)

8 Innovación y aliados estratégicos

Las plataformas tienen varios caminos para mantenerse actualizada, y en constante crecimiento, una de las primeras decisiones estratégicas que se deben de tomar cuando se construye una plataforma es si se dejará que colaboradores externos puedan incrementar el valor de la plataforma, consumiendo sus servicios y aportando nuevas funcionalidades, o bien, si será cerrada, y la innovación será totalmente controlada por el equipo interno de la plataforma.

De acuerdo a Henry Chesbrough, la innovación abierta es un paradigma que asume que las compañías pueden y deben usar ideas tanto externas como internas, y de la misma forma estrategias de mercado internas y externas para que le empresa puede avanzar tecnológicamente. (Chesbrough, 2003)

8.1 Plataformas abiertas vs. Plataformas cerradas

Una plataforma es “abierta” cuando no existen restricciones en cuanto a participación en su desarrollo, comercialización o uso, o no tiene ninguna restricción, por ejemplo, requerimientos referidos a estándares técnicos o pago de licencias, que sea discriminatoria, aplicando uniformemente a todos los potenciales participantes de la plataforma. (Eisenmann, Parker, & Van Alstyne, 2009)

Por otro lado, una plataforma cerrada no es simplemente lo opuesto, donde la participación de externos esta totalmente prohibida. Pueden darse escenarios donde los *fees* sean muy altos, o las reglas de participación sean muy complejas, desalentando al público externo a colaborar.

MySpace y Facebook, son dos redes sociales que inicialmente tenían un mismo objetivo: conectar personas de manera digital, sin embargo, la estrategia de innovación que tomó cada compañía fue diferente. En MySpace, la innovación era interna, solo permitían que los equipos de la plataforma desarrollaron nuevas funcionalidades y entendieran el comportamiento de usuarios para generar un producto de valor. Por el lado opuesto, Facebook, para el año 2006 (nació en el 2004), ya había abierto sus puertas a toda la web, y a mediados del 2007 a que colaboradores externos pudieran desarrollar integraciones con la plataforma, aplicaciones, juegos, etc. Esto hizo que MySpace se fuera quedando relegada. La fuerza de desarrollado causada por la apertura de la arquitectura de Facebook, incremento su potencial, y la hizo crecer de manera exponencial, dejando atrás a MySpace en posición en el mercado, 4 años después de su creación, en 2008.

Ilustración 28. Fuente: Facebook toma el dominio del mercado sobre MySpace. © 2015, Alexa Internet (www.alexa.com)

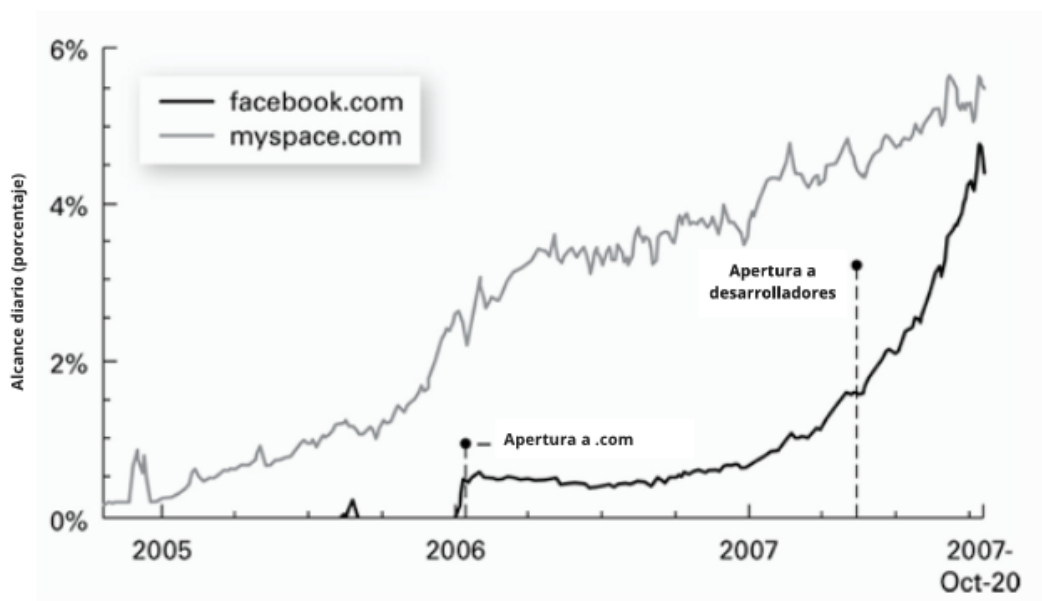


Tabla 9. Comparación de principios entre innovación abierta y cerrada

Principios de innovación cerrada	Principios de innovación abierta
La gente más inteligente en nuestro campo trabaja para nosotros	No toda la gente más inteligente trabaja para nosotros, entonces tenemos que encontrar ese conocimiento en el exterior de la compañía
Para obtener ganancias de I&D tenemos que descubrir, desarrollar y entregar algo	La I&D externa puede crear valor tanto como la interna
Si lo descubrimos, tenemos que tenerlo en el mercado primeros	No tenemos que ser los originarios de una nueva idea para poder obtener ganancias de ella
Si somos los primeros en comercializar una idea, ganaremos	Construir un mejor modelo de negocios es mejor que llegar primeros al mercado
Si tenemos las mejoras ideas de la industria, ganaremos	Si hacemos el mejor uso de las ideas internas y externas, triunfaremos
Tenemos que controlar la propiedad intelectual para que nuestros competidores no puedan obtener ganancias de nuestras ideas	Debemos de obtener ganancias de otros que usen nuestra propiedad intelectual, y comprar la de otros si beneficia a nuestro negocio

Fuente: Recuperado de Bill Joy de Sun Microsystems

8.2 Decisiones de apertura

No todos es blanco o negro en cuanto a la apertura de una plataforma. Existen tres decisiones que aquellos que estén construyendo una plataforma deben tomar:

1. Decisiones sobre participación de managers y sponsors
2. Decisiones sobre la participación de los desarrolladores

3. Decisiones sobre la participación de los usuarios

8.2.1 Managers y Sponsors

Detrás de una plataforma, la responsabilidad por la estructura y operación de una plataforma está dada por dos grupos: la estructura de gerenciamiento que maneja la plataforma y directamente a los usuarios y los sponsors que mantienen el control legal sobre la tecnología. En algunos casos estos dos grupos pueden ser los mismos, por ejemplo, Facebook, Uber, Airbnb. En estas plataformas, las decisiones sobre la apertura caen directamente sobre la firma que hace el *management* y sponsors de la plataforma. También existen casos donde pueden ser grupos separados. Por lo general los managers están más cerca del control de las interacciones entre los participantes, estando más presentes en las operaciones diarias, mientras que los sponsors tienen el control de la propiedad intelectual, toman decisiones sobre arquitectura de la plataforma, etc.

Cuando una plataforma tiene el mismo *management* y sponsor es un modelo **propietario**. Este es el caso, por ejemplo, de Apple, que maneja tanto el estándar técnico como el sistema operativo.

Cuando un grupo maneja la plataforma y otro la esponsorea es un modelo de **licencia**. Este es el caso de Google, quien es el sponsor de Android, e impulsa a que muchas firmas de hardware como Samsung, LG, Motorola, Huawei usen la licencia de google para manejar la interfaz entre los desarrolladores y los consumidores.

Cuando una firma maneja la plataforma, pero tiene varios *sponsors*, tenemos un modelo de **Joint Venture**. Este el caso de la plataforma *Orbitz*, una plataforma concentradora de venta de pasajes aéreos y alojamientos, que fue soportada desde 2001 por varias aerolíneas.

Finalmente, existen casos donde varias firmas manejan la plataforma y otras tantas la soportan. Este caso, es el modelo compartido. Por ejemplo, el sistema operativo Linux que tiene sponsors como IBM, Intel, Hp, Oracle, y como managers compañías que incluyen la producción de diferentes dispositivos, como TiVo, Roomba, Ubuntu, Qualcomm, etc.

Ilustración 29. Modelos de organización de plataformas: Apple, Android, Expedia, Linux. Elaboración propia.



¿Cuál es el mejor modelo?

Depende de cada una de las plataformas, por lo general, el modelo propietario es el sueño de todas las empresas ya que permite un control absoluto, sin embargo, es uno de los más difíciles de lograr y escalar rápidamente. La apertura, debería ser una herramienta que utilicen las plataformas para decidir que colaboradores externos quieren sumar para ayudar a su crecimiento y generación de valor. Además, es una decisión que debe ocupar la agenda de

manager y sponsors durante todo el ciclo de vida de la plataforma. La apertura puede y debe evolucionar conforme la plataforma lo haga.

8.2.2 Participación de los desarrolladores

Cuando definimos la arquitectura de las plataformas, hablamos de una interacción principal o *core*, la cual por lo general es desarrollada por un primer equipo. Pero a medida que la plataforma evoluciona, el valor adicional puede ser creado a través de la apertura tecnológica de la misma.

Podemos tener niveles de desarrolladores colaborando con nuestra plataforma:

1. Core: Son aquellos que se encargan de desarrollar la funcionalidad principal de la plataforma. Por ejemplo, Facebook, quien tiene sus APIs abiertas para que los desarrolladores externos colaboren, descansa en su equipo interno para realizar el *core* de las transacciones dentro de la misma.
2. Extensión: son aquellos que agregan valor extra a la plataforma, por ejemplo, en el caso de Facebook, aquellos que desarrollan aplicaciones que se embeben en la plataforma.
3. Agregadores de datos: son aquellos que agregan datos desde múltiples fuentes a la plataforma. Por ejemplo, siguiendo con la plataforma de Facebook, cuando un usuario postea su deseo por viajar a Paris, pronto tendrá publicidad relacionada a alojamientos, posts relacionados con guías de viajes, grupos recomendados, etc. Por lo general esa información es provista por agentes externos.

8.2.3 Participación de los usuarios

Otra decisión importante a tomar es la regulación de la participación de los usuarios. Los usuarios en mucha de las plataformas son los principales productores de contenido, como en el caso de YouTube, los usuarios son consumidores y productores a la vez. Algo similar sucede con

Wikipedia, donde los usuarios pueden escribir los artículos. Esta apertura garantiza un gran volumen de contenido, dinámico y constante. A su vez genera un problema que inicialmente parece incontrolable: el curado de contenido. No todo el contenido que se sube en YouTube es apto, como así también no todo lo que está en Wikipedia es cierto. Curar ese contenido puede ser un proceso prácticamente imposible si lo debe de hacer un equipo, por lo cual, existen ciertos algoritmos de inteligencia artificial o maquinas de aprendizaje que pueden ayudarlo. También existe otro recurso muy utilizado por este tipo de plataformas que es el auto-curado, donde los propios usuarios pueden: denunciar contenido o sugerir cambios. Abriendo el control, nos aseguramos plataformas más justas y contenidas.

8.3 Decisión de apertura de Despegar como plataforma 2.0 y aliados estratégicos

Despegar hoy puede considerarse dentro del cuadrante como un *Joint Venture*, donde es manejado por una sola firma, Despegar, pero tiene varios sponsors:

- *Global Distribution Systems* o GDSs: Sistemas de distribución global que se encargan de centralizar el stock y las reservas de las aerolíneas, teniendo como principal objetivo poder estandarizar el contenido y distribuirlo en, por ejemplo, agencias de viajes. Pueden considerarse como sponsors ya que incentivan el uso de las agencias online, a través de incentivos, y aportando nueva tecnología que puede ser utilizada por lo misma, para ganar *market share* frente a otra competencia. Los principales GDSs de aerolíneas son: *Amadeus, Sabre y Travelport*.
- Aerolíneas como conexiones directas, son aquellas que se conectan directamente a la plataforma para ofrecer su catálogo, llegando a usuarios de diferentes países por el

alcance de la agencia, sin necesidad de tener presencia real en el país. Tal es el caso de la estadounidense American Airlines, las mexicanas Volaris y Vivaerobus, FlyBondy y Jetsmart en Argentina, o Azul, Gol y Latam para Brasil.

Además de la industria de la aviación, otras actividades relacionadas a los viajes tienen fuerte presencia como sponsors:

- Rentadoras de autos: casos de concentradores como Rentalcars, o grandes franquicias como Hertz, Europcar, Avis, Sixt, Budget, entre otras.
- Parques de diversión: Disney, Universal y Seaworld.
- Concentradores de actividades: HotelBeds, Viator y Grayline.
- Alojamiento: Expedia, Iberostar, HotelBeds.

La realidad de los sponsors de la empresa si bien pone limitantes a la construcción de la nueva plataforma, también brinda soporte para lograr una plataforma más sólida.

Además de los grandes concentradores, existen los productores/socios de menor envergadura, que son aquellas agencias en destino que pueden beneficiarse de los *sponsors*. ¿Cómo? Al contar con toda la masividad de contenido producido por los concentradores, Despegar se vuelve prácticamente en un metabuscador. Esto, genera un gran volumen de datos de búsqueda por parte de los usuarios, que, si bien no se termina reflejando en conversión, si pueden convertirse en una fuente de datos de para crear valor, que permitan definir estrategias de mercado, como ya se comentó en los capítulos anteriores.

8.3.1 Participación de los desarrolladores

La plataforma contara con tres niveles de desarrolladores:

1. Desarrolladores *core*: aquellos colaboradores encargados de crear la transacción principal. Serán quienes diseñen la maquina de aprendizaje que permita entender día a día como se compartan los destinos, la demanda y la oferta, generan los patrones y detectando las oportunidades. Esto permitirá que la inteligencia de mercado sea propiedad intelectual de la empresa.
2. Desarrolladores externos: para poder contar con más información se abrirán APIs para que la información pueda ser consumida por metabuscadores e incluso otras agencias de viajes online, de esta forma, estas APIs serán las encargadas no solo de generar nuevas oportunidades de negocio, sino también de obtener información de comportamiento en otras plataformas. Las APIs no serán 100% abiertas. Podrán ser utilizadas, consumidas, pero en el plan inicial no se permitirá agregar funcionalidad extra a la plataforma interna de la compañía.
3. Agregadores de datos: inicialmente, al igual que plataformas como Facebook, Instagram, YouTube, se generará publicidad basada en el perfil de los usuarios. Dicha publicidad será controlada internamente, pero existe la posibilidad de realizar alianzas estratégicas con desarrolladores externos para redirigir contenido, generando de esta manera ingresos por leads a otros sitios.

8.3.2 Participación de los usuarios

Para la plataforma los usuarios productores son los principales generadores de contenido junto con los concentradores, los cuales proveen su contenido a través de las APIs. La importancia de los socios más pequeño, reside en que la oferta puede ser “boutique” contenido mucho más

personalizado y curado. El curado del contenido es algo de principal importancia, y se realiza a dos niveles:

1. Curado algorítmico: se encarga de curar el contenido de manera automatizada basada en procesamiento de lenguaje natural:
 - a. Comparación de publicaciones para evitar oferta repetida
 - b. Alertas de contenido de mala calidad (lenguaje inapropiado, falta de información, etc.)
2. Curado de contenido por reglas comerciales: bloqueos y destacados de contenido que depende de acuerdos comerciales.
3. Curado manual: para incrementar el valor de la oferta, tratando de transmitir publicaciones de alto contenido con toda la información requerida por los usuarios/pasajeros.

9 Gobierno de las plataformas

El gobierno de las plataformas hace referencia al conjunto de reglas que conciernen a quien puede participar en el ecosistema, como se divide el valor y como se resuelven los conflictos.

(Parker & Alstynne, Innovation, Openness and Platform Control, 2014)

Las plataformas de este milenio encargadas de revolucionar este modelo, transformaron la forma en que se utilizan la web, las aplicaciones y como se crea y entrega valor. Debido a esto, se han creado nuevas condiciones de mercado disruptivas si las comparamos con las industrias más tradicionales. La economía de las plataformas y su reciente existencia, hace que exista un gris en cuanto a las políticas tradicionales, las cuales no pueden ser aplicadas directamente sobre este tipo de empresas.

Existen tres reglas fundamentales a la hora de aplicar buenas políticas de gobierno en una plataforma:

1. Siempre crear valor para los consumidores
2. No usar el poder para cambiar las reglas a tu favor
3. No tomar más de una parte de la riqueza que te corresponde

9.1 Principales problemas a manejar dentro del gobierno de una plataforma

Existen plataformas que tienen millones de usuarios, donde las políticas a aplicar se parecen mucho más a las de un gobierno de una gran ciudad o país que a la de una empresa regular.

Facebook, tiene 1500 millones de usuarios, más que la población de China. Alibaba maneja más de 1000 billones de yuanes en sus transacciones anuales, que es el equivalente al 70% de todo el

comercio de china. Si vemos estas escalas, podemos darnos cuentas, que las plataformas son incluso tan poderosas como la economía de una nación, por ello cada uno de los problemas a los que se enfrentan en cuanto a políticas de gobierno, deben de ser estratégicamente planeadas para poder cumplir con las tres reglas que vimos anteriormente, asegurando la continuidad de la empresa en el tiempo y permitiendo su evolución. Hoy en día existen problemas que deben ser analizados, ya que pueden impactar negativamente en los usuarios haciendo que la plataforma fracase rápidamente. Todos ellos están basados en la confianza que se debe generar entre todos los actores y la plataforma.

Responsabilidad

Quién es el responsable es una de las principales preocupaciones de los usuarios de plataformas como Airbnb. ¿Quién es responsable de la seguridad de los usuarios, de sus datos y de asegurar la privacidad de la información?

Conformidad con las regulaciones existentes

Hoy en día no existen protocolos que determine que nivel de regulaciones deben alcanzar estas plataformas para asegurar un standard de seguridad, de protección de derechos e intereses y de una competencia justa. Como las plataformas son totalmente diferentes a los modelos de negocios tradicionales, existe un gris en las regulaciones que aplican. Por ejemplo, ¿Qué reglas laborales aplicaciones a los conductores de Uber o Lyft? ¿Qué pasa con las personas que realizan *delivery* a través de aplicaciones como PedidosYa o Rappi? Más allá de que hay numerosos intentos de regular estas actividades, las plataformas se definen como *facilitadores de las interacciones entre dos o más partes, que resulta, en que tanto conductores o riders no son empleados de la plataforma.*

Fiabilidad de la información

Hoy las plataformas reciben y brindan enormes volúmenes de información por minuto. YouTube, Facebook, Twitter, Instagram, están reemplazando a las plataformas tradicionales de información. El principal problema es que los algoritmos que controlan este contenido, ofrecen muy poca moderación y control, impactando en la calidad de información que llega a los billones de usuarios que consumen estas aplicaciones.

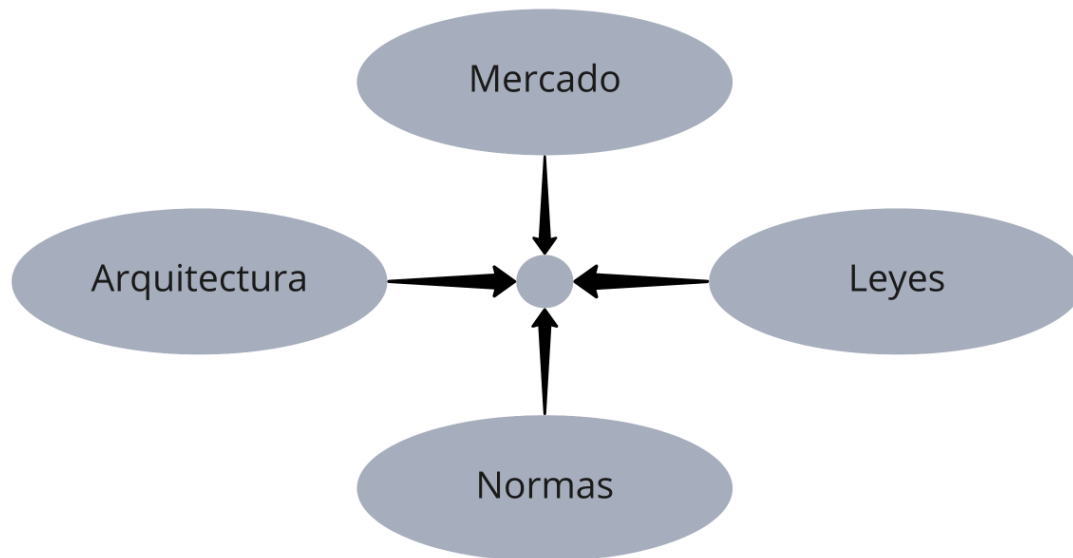
9.2 Herramientas para el gobierno de plataformas

Una plataforma bien diseñada es aquella que incrementa la seguridad a través de la transparencia, calidad y asegurando una buena interacción entre los participantes. Minimiza la congestión que puede ocurrir cuando muchas personas interactúan al mismo tiempo y además se encarga de moderar el comportamiento de los usuarios, para asegurar una experiencia de calidad.

Para lograr una plataforma responsable, existen un conjunto de herramientas que deben ser planificadas y diseñadas para este modelo de negocio: leyes, normas, arquitectura y mercados. Lawren Lessing, en 1998 identificó estos 4 puntos dentro de su libro *“Code and Other Laws of Cyberspace”*, como una teoría de regulación socioeconómica, conocida como *“The pathetic dot theory”*.

Lessing identifica estas cuatro fuerzas como condicionantes de nuestras acciones.

Ilustración 30. Pathetic dot theory. Cuatro fuerzas. Adaptación de The basic illustration of the pathetic dot theory en Wikipedia.



En la ilustración anterior, cada uno de los óvalos representa un tipo de restricción. Cada una de ellas es diferente y debe ser planeada de manera independiente. Cada una de ellas puede soportar o ser opuesta a las otra, Cada una de estas restricciones puede ser reguladora del resto. Las **leyes**, regulan el comportamiento en el ciberespacio. Las leyes son explícitas. Por ejemplo: las leyes de copyright o los términos y condiciones de un sitio.

Las **normas**, también regulan comportamiento, pero a diferencia de las leyes, estas son impuestas por la comunidad. Por ejemplo, la comunidad de Instagram puede identificar cierto contenido como inapropiado y encargarse de que sea moderado.

Los **mercados**, al igual que las leyes y las normas son reguladores, estos lo hacen a través de la ley de la oferta y la demanda, no solo a través de estructuras de precio que permitan la monetización si no también a través de una “moneda social”: fama, diversión, reconocimiento. Por ejemplo, en el caso de Instagram, el mercado premia cierto contenido, brindando mayores seguidores, lo que termina significando mayores oportunidades de monetización.

Finalmente, la **arquitectura**, es también considerada como reguladores, pero está más enfocada en el orden del código, el software y hardware que componen la plataforma. Por ejemplo, para entrar a determinada plataforma, el usuario debe registrarse. Algunas plataformas eligen solo hablar un idioma, otras plataformas solo quieren estar presentes en determinados mercados. Incluso, puede haber plataformas que sean excluyentes por el tipo de dispositivo que manejan sus usuarios, por ejemplo, no se puede acceder a iTunes desde un teléfono Android. (Lessing, 2006)

9.3 Protección de datos

9.3.1 ¿Qué es RGPD (o GDPR)?

El **Reglamento General de Protección de Datos** (RGPD, o GDPR por sus siglas en inglés) es el marco legal en la Unión Europea que reemplaza a la Directiva de Protección de Datos. La diferencia más importante entre ambas es la diferencia entre una “regulación” y una “directiva”. Mientras que las directivas son recomendaciones a tener en cuenta y no son legalmente vinculantes, las regulaciones sí son leyes y responsabilizan legalmente a las compañías. Esto significa que el RGPD es una ley y como tal, debe ser cumplida por todos los estados europeos miembros, mientras que la anterior Directiva de Protección de Datos no lo era.

Una regulación también puede ser entendida como un grupo de normas que deben ser cumplidas, mientras que una directiva es un conjunto de reglas, que deja lugar a la interpretación.

Objetivo

El Reglamento General de Protección de Datos busca proteger los datos personales y la forma en la que las organizaciones los procesan, almacenan y, finalmente, destruyen, cuando esos datos

ya no son requeridos. La ley provee control individual acerca de cómo las compañías pueden usar la información que está directa y personalmente relacionada con los individuos, y otorga ocho derechos específicos.

Además, establece normas muy estrictas, que rigen lo que sucede si se viola el acceso a datos personales y las consecuencias (penalidades) que las organizaciones pueden sufrir en tal caso.

El RGPD aplica a:

1. Organizaciones con presencia física en al menos algún país miembro de la Unión Europea.
2. Organizaciones que procesan o almacenan datos sobre individuos que residen en la Unión Europea.
3. Organizaciones que utilizan servicios de terceros que procesan o almacenan información sobre individuos que residen en la Unión Europea.

¿Cuáles son los 8 derechos que establece el RGPD?

- Derecho a estar informado: Proporciona transparencia sobre cómo son utilizados sus datos personales.
- Derecho al acceso: Provee acceso a sus datos, a cómo son utilizados, y a cualquier información suplementaria que pueda ser utilizada juntos con sus datos.
- Derecho a la rectificación: Otorga el derecho a que sus datos personales sean rectificados en caso de ser incorrectos o incompletos.
- Derecho a ser borrado (o derecho a ser olvidado): Es el derecho a que sus datos personales sean removidos de cualquier lugar si no existe una razón convincente para que estén almacenados.

- Derecho a restringir el procesamiento: Permite que sus datos sean almacenados, pero no procesados. Por ejemplo, puede recurrir a este derecho si siente que datos erróneos acerca de usted son almacenados a la espera de ser rectificados.
- Derecho a la portabilidad de datos: Puede solicitar copias de la información almacenada sobre usted, para utilizar en cualquier otro lugar. Tal es el caso de si aplicara para productos financieros entre distintas entidades.
- Derecho a objetar: Otorga el derecho a objetar acerca del procesamiento de sus datos. Un ejemplo podría ser la objeción de que sus datos sean utilizados por organizaciones de marketing directo.
- Derecho sobre la toma de decisiones y creación de perfiles automáticos: Permite objetar sobre la toma de decisiones automáticas que se hagan sobre sus datos personales. “Automáticas” se refiere a sin intervención humana. Por ejemplo, la definición de determinados hábitos de compra online, en función a comportamientos previos.

9.3.2 Argentina: Leyes de protección de datos

En Argentina existe un proyecto de ley sobre protección de datos desde el año 2000, sin embargo, no ha sido modificado desde entonces. Todavía se encuentra en evaluación una nueva reforma sobre esta ley, con el objetivo de estar alineados a la directiva propuesta en el GDPR de la Unión Europea. Si bien la ley todavía no ha sido puesta en marcha es importante para toda plataforma que intente operar globalmente, tener en cuenta como marco regulatorio las recomendaciones impuestas en el GDPR, aunque no sea obligatorio, es de carácter necesario.

9.4 Gobierno en una plataforma de datos en tiempo real

Una de los principales problemas con que la nueva plataforma debe de tratar, es la **fiabilidad de la información**. La oferta propuesta del lado de los socios/proveedores requerirá de una moderación expeditiva, que pueda asegurar que el contenido es de calidad y que además entregue valor a los usuarios. Además, la **responsabilidad** de la plataforma es inevitablemente asociada a todo el viaje del pasajero, es decir desde que busca, compra, viaja, y vuelve a su hogar, la persona asociará a Despegar cada una de los productos que haya adquirido dentro de la plataforma. Si bien el servicio es responsabilidad del proveedor, es difícil de separar de la plataforma donde se puede adquirir, por lo cual la moderación del contenido tendrá un especial foco para asegurar productos que ofrezcan una gran experiencia para los pasajeros.

9.4.1 Las cuatro fuerzas aplicadas a la plataforma 2.0

Leyes

GDPR

Si bien las leyes de protección de datos en Argentina no han sido actualizadas, se debe de seguir el marco regulatorio del GDPR o RGPD en cuanto a lo protección de datos, ya que se trata de una plataforma de alcance global.

Se deberá asegurar que:

1. El tratamiento de datos personales sin vulnerar los principios y garantías del RGPD.
2. Consentimiento por parte de los usuarios

Ya que la plataforma tendrá la capacidad de crear un perfil de las personas, usando *machine learning* e inteligencia artificial se deberá tener en cuenta el artículo 71 establecido por el GDPR:

(71) El interesado debe tener derecho a no ser objeto de una decisión, que puede incluir una medida, que evalúe aspectos personales relativos a él, y que se base únicamente en el tratamiento automatizado y produzca efectos jurídicos en él o le afecte significativamente de modo similar, como la denegación automática de una solicitud de crédito en línea o los servicios de contratación en red en los que no medie intervención humana alguna. Este tipo de tratamiento incluye la elaboración de perfiles consistente en cualquier forma de tratamiento de los datos personales que evalúe aspectos personales relativos a una persona física, en particular para analizar o predecir aspectos relacionados con el rendimiento en el trabajo, la situación económica, la salud, las preferencias o intereses personales, la fiabilidad o el comportamiento, la situación o los movimientos del interesado, en la medida en que produzca efectos jurídicos en él o le afecte significativamente de modo similar. Sin embargo, se deben permitir las decisiones basadas en tal tratamiento, incluida la elaboración de perfiles, si lo autoriza expresamente el Derecho de la Unión o de los Estados miembros aplicable al responsable del tratamiento, incluso con fines de control y prevención del fraude y la evasión fiscal, realizada de conformidad con las reglamentaciones, normas y recomendaciones de las instituciones de la Unión o de los órganos de supervisión nacionales y para garantizar la seguridad y la fiabilidad de un servicio prestado por el responsable del tratamiento, o necesario para la conclusión o ejecución de un contrato entre el interesado y un responsable del tratamiento, o en los casos en los que el interesado haya dado su consentimiento explícito. En cualquier caso, dicho tratamiento debe estar sujeto a las garantías apropiadas, entre las que se deben incluir la información específica al interesado y el derecho a obtener intervención humana, a expresar su punto de vista, a recibir una explicación de

la decisión tomada después de tal evaluación y a impugnar la decisión. Tal medida no debe afectar a un menor. A fin de garantizar un tratamiento leal y transparente respecto del interesado, teniendo en cuenta las circunstancias y contexto específicos en los que se tratan los datos personales, el responsable del tratamiento debe utilizar procedimientos matemáticos o estadísticos adecuados para la elaboración de perfiles, aplicar medidas técnicas y organizativas apropiadas para garantizar, en particular, que se corrijan los factores que introducen inexactitudes en los datos personales y se reduce al máximo el riesgo de error, asegurar los datos personales de forma que se tengan en cuenta los posibles riesgos para los intereses y derechos del interesado y se impidan, entre otras cosas, efectos discriminatorios en las personas físicas por motivos de raza u origen étnico, opiniones políticas, religión o creencias, afiliación sindical, condición genética o estado de salud u orientación sexual, o que den lugar a medidas que produzcan tal efecto. Las decisiones automatizadas y la elaboración de perfiles sobre la base de categorías particulares de datos personales únicamente deben permitirse en condiciones específicas. (Privazy Plan, 2020)

También se deberán de tener en cuenta las leyes de protección de datos de los países latinoamericanos:

- **Brasil** está liderando el camino en América Latina con sus nuevas leyes de protección de datos que consolidarán las más de 40 regulaciones diferentes que están vigentes en el país. La Ley General de Protección de Datos (LGPD), entró en vigencia en agosto de 2020, incluye algunas partes de la directiva GDPR pero también impone obligaciones de cumplimiento significativas a las compañías que procesan datos u ofrecen servicios a individuos en Brasil.

- **Colombia** tiene la legislación sobre protección de datos más desarrollada en América Latina, con leyes que están vigentes desde 2012. Las leyes fueron actualizadas y, hoy en día, contienen información sobre cómo almacenar y tratar datos personales, cómo utilizarlos, enmendarlos o eliminarlos, y también establecen diferentes medidas en base al tipo y tamaño de la compañía. Se necesita un permiso de los usuarios para utilizar la información.

Leyes locales

Se deberá de tener en cuenta leyes locales a la hora de ofrecer diferentes tipos de productos. Por ejemplo: en el caso de traslados, es un requisito de países como Argentina o Brasil contar con la información de todos los pasajeros que se encuentran dentro del mismo. Esta información deberá ser requerida y provista por la plataforma.

Visas y Vacunas

Si bien no son leyes las Visas de entrada a los países, es información necesaria a proveer a los usuarios. De la misma forma, las vacunas requeridas para un destino o alguna actividad en particular deben ser provistas por los socios/proveedores

Normas

PCI

El **certificado PCI DSS** (Payment Card Industry Data Security Standard) es un estándar y norma de seguridad obligatorio para organizaciones que manipulan información acerca de tarjetas de crédito/débito.

Si bien el foco de la evolución de la plataforma no está en la forma de pago, es una parte fundamental para el desarrollo y evolución de la misma, por lo cual se tiene que tener en cuenta el seguimiento y aprobación del estándar.

Normas de moderación de contenido

Como ya se definió en capítulos anteriores, la moderación de contenido estará dada en varios niveles:

1. Procesos automatizados que moderaran contenidos básicos, como errores de redacción, falta de información, contenido fraudulento. Estos algoritmos irán aprendiendo del lenguaje natural de los socios/proveeros para mejorar la evaluación
2. Reglas de negocio por acuerdos comerciales
3. Evaluación de calidad de contenido manual

Mercado

Experiencia

Los pasajeros podrán evaluar la experiencia ofrecida por los socios en varios niveles, y aquellos que no cumplan con un mínimo de calidad esperada, podrán ser bloqueados o sancionados en la plataforma. Esto, puede ser considerado dentro de las normas, ya que es una forma de regularizar el contenido, pero a su vez es un moderar del mercado.

Además de la demanda regular de la plataforma en la cual se intercambia un producto/servicio por dinero, también se utilizará la moneda social, de la evaluación de las experiencias brindadas por los proveedores en diferentes productos y destino a la hora de construir el perfil de los socios.

Arquitectura

Dispositivos

Inicialmente el acceso a la plataforma será a través de todos los dispositivos, las regulaciones en este ámbito se tratarán de llevar al mínimo para democratizar la oferta, y poder obtener la mayor cantidad de datos de comportamiento para poder predecir la oferta y la demanda.

Acceso de usuarios

Los usuarios *socios/proveedores* deberán de contar con usuario y contraseña para acceder a gestionar su oferta, reservas y para obtener la información de los tableros de inteligencia.

Los usuarios pasajeros podrán acceder sin *loguearse* en primera instancia, sin embargo, para poder acceder a funcionalidades específicas como la gestión de viajes, deberán de contar con un usuario/contraseña. El registro de usuarios pasajeros será incentivado para asegurar la fidelización de los mismos, como así también para poder generar un mejor perfil de estos participantes.

API de oferta

Existirán regulaciones en cuanto al acceso y consumo de las APIs desde agentes externos. La API no será pública, si no que requerirá acceso a través de autenticación, que deberá de ser acordada con la plataforma

10 Estrategia: cómo las plataformas cambian la manera de competir

En el mundo de las plataformas, la competencia se ha transformado. Los canales de televisión no les temen a otras emisoras, si no a Netflix. Las empresas de telefonía les temen a las redes sociales. Whirlpool ve como principal competidor a las empresas de IoT como Nest (adquirida por Google en 2014), antes que a General Electric. Lo que ha cambiado no es solo el tipo de competidores, si no también la naturaleza de la batalla. Las plataformas tienen la capacidad de entrar en el mercado de maneras abruptas y disruptivas, apoyándose en el poder su red y arquitectura, por lo cual vuelve al mercado como un espacio poco predecible y extremadamente dinámico.

10.1 Cinco fuerzas de Porter en el mundo de las plataformas

Conocido como uno de los mejores economistas de la historia mundial, tras más de tres décadas, las obras de Michael Porter son referentes incuestionables en el sector económico y empresarial. Sus teorías sobre la Cadena de Valor, los Clústeres o las Cinco Fuerzas, entre otras, han dado la vuelta al mundo y se han encumbrado como auténticas leyes para el Management (Comunicación, 2015).

Las Cinco Fuerzas de Porter, es un modelo de estrategia que identifica la posición de un negocio particular teniendo en cuenta:

- Amenaza de nuevos competidores
- Amenaza de productos sustitutos

- Poder de negociación con los clientes
- Poder de negociación con los proveedores
- Rivalidad con los competidores

Cuando una compañía genera altas barreras de entrada, puede mantener a sus competidores y los sustitutos fuera de su radar. Si una empresa, logra un alto poder de negociación para con sus proveedores, logrará mantener sus costos bajos. Y en cambio si el poder de los clientes es bajo, podrá mantener precios altos.

Ilustración 31. Cinco fuerzas de Porter. Adaptación propia de 5 fuerzas de Porter de Economipedia.com



10.1.1 Debilidades

Las cinco fuerzas de Porter ha sido usado como base de la estrategia de muchas compañías durante décadas, sin embargo, tiene debilidades que se ven acrecentadas por la arquitectura de una plataforma.

En primer lugar, este modelo es estático, considera un análisis en el pasado de una industria. En el mundo actual, la hiperconectividad, la disminución en el ciclo de la innovación, y el rompimiento de las barreras geográficas hace que el análisis se quede obsoleto en cuestión de días.

Steve Denning, destaca que otro de los puntos débiles del modelo es que, cree que el propósito de la estrategia es abolir la competencia. Además, a diferencia de ejercer poder sobre los clientes, Denning, establece que *en un mundo donde una amplia ventaja con la competencia es una ilusión, la relación de la compañía con los clientes es la única fuente de valor* (Denning, 2012).

10.2 Ajedrez tri-dimensional: nuevas complejidades a la hora de competir

Las plataformas, a diferencia de las empresas tradicionales, tienen que llevar su estrategia competitiva a tres niveles: plataforma contra plataforma, plataforma contra socio, y socio contra socio.

En el primer nivel, el más intuitivo, una plataforma compite contra otra plataforma, en donde se debe de tener en cuenta todo el ecosistema generado por las compañías. Un ejemplo, son las consolas de video juego, como PlayStation (Sony), Xbox (Microsoft) y Nintendo Switch (Nintendo).

Un segundo nivel, es la plataforma compitiendo contra sus socios, el cual suele ser un movimiento bastante arriesgado. Un ejemplo es Amazon, en su sitio se encuentra productos publicados por distintos vendedores, pero también por el propio Amazon.

El último nivel, es socio versus socio, donde tenemos a los proveedores compitiendo entre sí para posicionarse dentro de la plataforma. Por ejemplo, Electronic Arts, proveedor de juegos para las consolas PlayStation y Xbox, compite con Wargaming para posicionarse con sus juegos dentro de las plataformas, y de esta forma atraen a los usuarios a sumarse a las mismas.

¿Cómo compiten las plataformas?

1. **Prevención del “*multihoming*” limitando el acceso a la plataforma:** El concepto de *multihoming* hace referencia al uso de más de una plataforma al mismo tiempo. Por ejemplo, desarrolladores de aplicaciones híbridas que permiten ser exportadas tanto a iOS como a Android, o usuario que usan Lyft o Uber indistintamente. El objetivo de las plataformas es lograr exclusividad, fidelidad y sentido de pertenencia. Apple, prácticamente obliga a los desarrolladores a utilizar su propia suite impidiendo aplicaciones híbridas o en el pasado, utilizar la tecnología de Flash, con esto, además de asegurar la experiencia de sus usuarios, sino que también fue una decisión estratégica, impidiendo dejar entrar el mundo de Flash dentro de su ecosistema.
2. **Fomentar la innovación para capturar valor:** evitando la fricción con los colaboradores, dándoles la oportunidad de innovar para luego capturar ese valor. Este es el caso de Android o iOS, donde se les permite a los desarrolladores crear nuevas aplicaciones para dichos sistemas operativos, y estas terminando generando valor en la plataforma.

3. **Maximizar el valor de los datos:** Los datos son una fuente enorme de valor para este modelo de negocio, los cuales pueden ser usado de manera táctica y/o estratégica. Análisis táctico para entender como proceder bajo ciertos escenarios, por ejemplo, a través del uso de *A/B testing* para elegir donde ubicar un nuevo *call to action* en el sitio de Amazon. Estratégico para optimizar la plataforma, entender patrones de comportamiento y tendencias para mejorar la estrategia de la compañía. El análisis de datos permite incrementar la capacidad de la plataforma y de todos los socios estratégicos para generar valor para los usuarios.
4. **Redefinir fusiones y adquisiciones:** A diferencia de una firma tradicional, las plataformas no tienen que tener en su posesión todos los *assets* críticos de la clásica “cadena de valor”, las plataformas tienden a perseguir menor cantidad de M&A. Sin necesitar (en primera instancia) un auditoria financiera, pueden realizar experimentos e investigación a través de datos para entender cuanto valor puede aportar la fusión con otra plataforma.
5. **Plataformas envolventes:** Los managers de las plataformas deben estar continuamente validando las acciones de otras plataformas “adyacentes”, es decir aquellas plataformas que proveen servicios similares. Cuando la plataforma B crea una nueva funcionalidad (que agrega valor a los usuarios), la plataforma A puede elegir crear una *feature* que compita con ésta, o bien integrar de cierta forma el uso de la misma dentro de su propia plataforma. Un ejemplo es el caso de *Apple Pay*, como forma de pago en otras plataformas como Amazon.
6. **Mejorar la experiencia de usuario de la plataforma:** toda plataforma compite contra otras buscando facilitar las interacciones entre los usuarios y permitiendo conectar

productores con consumidores. Muchas veces la experiencia de usuario dentro de la plataforma puede hacer una enorme diferencia con respecto a su competencia. Por ejemplo, abrir una cuenta en una *fintech* es una experiencia de pocos minutos que se puede realizar desde cualquier lugar a través de una app vs en un banco tradicional donde requiere una serie de trámites presenciales y varias semanas de tiempo de espera para finalizar dicha operación.

10.3 Definición de la estrategia de Despegar como plataforma

Antes de analizar la estrategia desde el punto de vista de la competencia, haremos un repaso por la visión de la compañía, la estrategia de la misma y cual será la visión y los objetivos del nuevo producto.

Misión

Convertirnos en la mayor agencia de viajes del mercado Latinoamericano, obteniendo una rentabilidad final, de al menos el triple que el promedio del mercado. (Despegar, 2017)

Visión

Ser lo más práctico para nuestros clientes y los más eficiente para nuestros proveedores del mercado siendo líderes en precio y volumen, apoyándonos en la excelencia de nuestros recursos humanos y nuestra plataforma tecnológica. (Despegar, 2017)

Estrategia

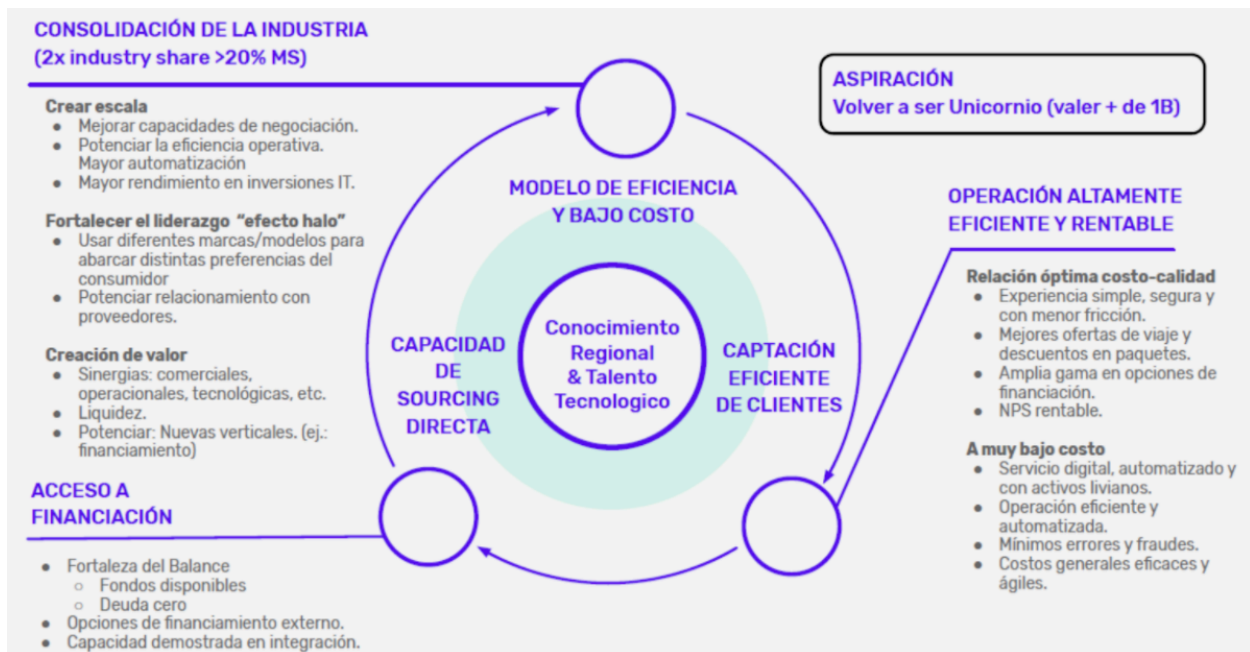
Durante la pandemia, la estrategia de Despegar tuvo que modificarse drásticamente. La compañía venía de varios años de expansión horizontal, diversificando productos, pero también ampliando la cantidad de proveedores que ofrecían estos servicios. También la estrategia estaba

centrada en conseguir más *market share*, para lo cual la adquisición de Falabella Viajes en 2019 fue clave, como así también lo sería la compra de la mexicana BestDay en 2020.

Sin embargo, el coronavirus hizo que la estrategia cambie en unas pocas semanas, para pasar de estar centrados en *market share* a incrementar el EBITDA.

Estrategia reactiva a la pandemia

Ilustración 32. Propuesta de valor reactiva a la pandemia. Adaptado de estrategia interna de la empresa.



Claridad estratégica 2020

Se definió un camino de 10 pasos para lograr afrontar la pandemia, y salir fortalecidos, basados en la propuesta de valor de la *ilustración 27*.

1. Interacción entre las marcas: las marcas se administran de forma independiente con equipos diferentes. Aunque persiguen el mismo objetivo macro, tácticamente pueden actuar de forma diferente.
2. Rol de los canales offline B2C: Son canales rentables y preferidos por una parte del mercado que difícilmente migre. - Son parte de un abanico amplio de formas de distribuir

el contenido y el *fulfillment* de Despegar que tiene un rol principal de consolidador. Cada canal es independiente de otros. la plataforma Despegar los vuelve tecnológicos y automatizados para aumentar su eficiencia-

3. Rol de los canales B2B (afiliadas): Son canales que proveen escala de consolidación para negociar con proveedores. Deben ser complementarios respecto a base de clientes.
4. *White label* B2C: Son canales que también proveen escala de consolidación para negociar con proveedores. Deben ser complementarios por ofrecer beneficios no disponibles en Despegar, por ejemplo, la utilización de puntos. - Deben ser rentables las relaciones.
5. Lógica de los M&A: Ganar escala integrando todas las funciones de *Sourcing*, *Customer*, Operaciones y Back-Office. Incorporar marcas, canales y productos a la red de Despegar que tienen por detrás nuevos clientes. Complementar la oferta de productos de Despegar.
6. Rol de las funciones especialistas: Marketing y *Revenue*: Cada marca determina su nivel de Inversión y precios como parte de su estrategia comercial. Las áreas centrales ejecutan las inversiones de marketing online.
7. Rol de las funciones especialistas: Producto - Producto regional lidera la definición de rol y estrategia de las marcas del Grupo en conjunto con el Comité de Dirección. Producto regional determina la plataforma de acuerdo o la propuesta de valor de cada marca. Las áreas centrales ejecutan la compra conjunta de medios. Cada marca determina el tono y mensajes de su comunicación y lo ejecuta.
8. Rol de las funciones especialistas: *Customer* & Operaciones: Operaciones y *Customer* aseguran el menor costo operativo del mercado, manteniendo niveles de servicio que

generen fidelidad en nuestros clientes de manera rentable. Lo experiencia de servicio será primariamente similar en todas las marcas orientando al autoservicio y la digitalización.

9. Rol de Tecnología: Tecnología es una ventaja competitiva en si misma y participo en la determinación del *roadmap* y en las definiciones estratégicas

10. Propuesta de valor al cliente: El ecosistema de productos de viajes más grande, con los mejores precios con una experiencia de cliente focalizada en los atributos más valorados seguridad sanitaria, flexibilidad de tarifas. entre otras. Proceso onilne sin fricciones, con la mejor plataforma tecnológica tonto en el *back-end* como en el *front*. NPS rentable.

10.4 Cómo se ve Despegar desde la estrategia planteada por Porter vs una estrategia de Plataforma

10.4.1 Fuerzas de Porter

Fuerza de los Proveedores

Despegar hoy cuenta con proveedores muy fuerte a nivel global, principalmente en la industria de la aviación, y ellos son los Sistemas de distribución global o GDSs. Ellos tienen el poder de dar oferta, de cobrar menos o más fee por cierto tipo de vuelos y de incentivar la venta de otros. La mayoría de las aerolíneas tradicionales utilizan este medio para entregar su oferta a diferentes agencias.

Existen aerolíneas muy fuertes, que tienen alto poder de negociación. Un caso es la chilena JetSmart, que tiene oferta única, que no se distribuye en los GDSs, y se lleva el 12% de *market share* en Chile (de acuerdo a un análisis realizado por CAPA, el Centro de Aviación).

Una situación similar es caso de las cadenas Hoteleras como Iberostar o Hilton, como así también de las grandes retadoras de autos como Hertz o Avis.

Sin embargo, existen otros proveedores de menor poder negociación, y son aquellos cuyos productos se ofrecen de manera más informal, tales como las actividades y los traslados y los buses.

Fuerza de Clientes

La fuerza de los clientes ha ido mutando con el tiempo, los compradores de la industria de viajes son exigentes, y siempre quieren el mejor servicio que se pueda ofrecer al menor costo posible, pudieron esto afectar a la estructura de costos de la empresa. Dada también las diversas opciones de adquisición de estos tipos de productos, con el paso del tiempo, el poder de negociación ha incrementado, ya que además han evolucionado. Las generaciones que adquieren este tipo de servicios, principalmente son nativos digitales, los cuales constantemente demandan una experiencia excelente desde el momento de inspiración del viaje.

Fuerza de Sustitutos

Existen diversos para realizar este tipo de compras. Si consideremos a la competencia directa a otras agencias de viajes online, podemos listar como sustituto: las webs de las aerolíneas, las de los alojamientos, las redes sociales, la compra en destino, la compra a través de *call center*. Todos, son presencias muy fuertes para competir con una agencia online. Por lo general son un servicio especialista en lo que brindan, algunos tienen mucha más historia, e incluso tienen la capacidad de asesorar mejor a los compradores.

Si vemos el *market share* de la industria, menos del 50% de los productos relacionados a los viajes y al turismo se venden de forma online, por lo cual, el principal sustituto con el cual las agencias online tienen que luchar, es la venta en destino.

Fuerza de Nuevos Competidores

Como dijimos en el ítem anterior, si consideramos como competencia directa a otras agencias online, dadas las condiciones actuales y los grandes competidores que ya existen en el mercado, los nuevos competidores son débiles. Para poder entrar dentro de la competencia no solo se deben de ganar a los clientes, sino que también a los proveedores, los cuales son a la vez sustitutos de los productos. La competencia de precios, es imposible de mantener en el tiempo por el bajo margen que tienen la mayoría de estos productos, por lo cual el modelo de negocio tiene que ofrecer una propuesta de valor realmente atractiva para lograr captar al mercado.

Fuerza de los Competidores

La competencia es muy fuerte en la industria. Los márgenes son bajos y hay muchos participantes. Dentro del mundo de las agencias online, en el mercado existen competidores claros como Booking.com, CVC (para Brasil), *Airbnb*, *AlMundo*, *Avantrip*, y en menor escala Expedia, con la cual tiene un acuerdo de no competencia en algunas regiones. Dos competidores muy fuertes fueron adquiridos por la empresa durante 2019/2020 (Falabella Viajes y *BestDay* – acuerdo no cerrado).

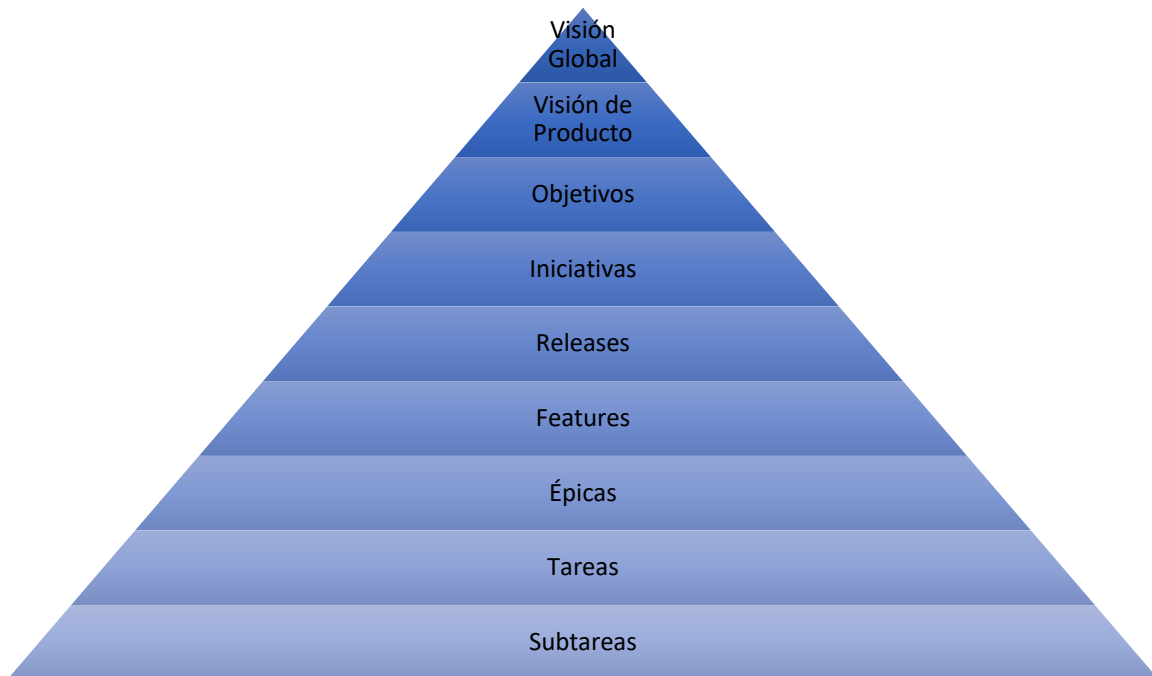
El mercado cada vez es más profesionalizado, lo cual hace la competencia más exigente y se la lleva a cada detalle de calidad, costo y experiencia.

10.4.2 Estrategia de competencia en Plataforma

Para definir la nueva estrategia de la plataforma basada en datos reales, utilizaremos la *jerarquía de desarrollo de producto*, un *framework* que nos permite ir desde la visión global de la compañía a cada sub-tarea que debe de ser completada para perseguir esa visión. La jerarquía, como se puede ver en la siguiente ilustración, cuenta con 9 pasos: **Visión de la compañía o visión Global> Visión de producto> Objetivos> Iniciativas> Releases> Features> Épicas> Historias de usuario/Tareas> Sub-tareas.**

Para el desarrollo de la estrategia macro, en este caso, abarcaremos desde la Visión de la compañía hasta posibles features que se tienen que desarrollar para lograr una transformación hacia un modelo de negocio de plataforma.

Ilustración 33. Jerarquía de desarrollo de producto. Adaptación de material de Advanced Product Management: Vision, Strategy & Metrics para Udemy.



10.4.3 Jerarquía de Desarrollo de Producto

Visión de compañía

Ser lo más práctico para nuestros clientes y los más eficiente para nuestros proveedores del mercado siendo líderes en precio y volumen, apoyándonos en la excelencia de nuestros recursos humanos y nuestra plataforma tecnológica. (Despegar, 2017)

Visión del producto (Plataforma)

Crear experiencias únicas para socios y viajeros siendo inspiradores de viajes y maximizadores de oportunidades.

Objetivos (OKRs)

- Incrementar los bookings por nuevos usuarios en un 5% en el próximo semestre
- Aumentar el NPS de satisfacción de viaje en 2 puntos porcentuales en el próximo semestre
- Incrementar la media de margen en un 2% en el próximo semestre

10.4.4 Iniciativas

Tabla 10. Iniciativas por cada objetivo

Incrementar los <i>bookings</i> por nuevos usuarios en un 5% en el próximo semestre	Aumentar el NPS de satisfacción de viaje en 2 puntos porcentuales en el próximo semestre	Incrementar la mediana de margen en un 2% en el próximo semestre
Personalización de la oferta	Personalización de la oferta	Automatización de contenido basado en datos
Fidelización de usuarios	Calidad de servicio de socios	Predicción de oferta y demanda Generador de oportunidades de desarrollo en destino

Fuente: elaboración propia.

Features

- Personalización de la oferta:
 - Algoritmo de *machine learning* para definir el perfil de cada usuario y poder predecir su comportamiento.
- Fidelización de usuarios:
 - Personalización del sitio de acuerdo al perfil de compra del pasajero.
 - Acceso a *insights* exclusivos y analizados para los socios.
 - Generación de ofertas para los usuarios.
 - Generación de oportunidades para los socios.
- Calidad de servicio de socios:
 - Evaluación de experiencia de los pasajeros inteligente para identificar problemas a revisar con los socios.
 - Algoritmo de ordenamiento basado en premios y castigos de acuerdo al ranking de los socios.
- Automatización de contenido basado en datos:
 - Algoritmo que permita curar el contenido de manera automática, penalizando a contenido incompleto o poco apropiado.
- Predicción de oferta y demanda:
 - Algoritmo de predicción de demanda en tiempo real basado en búsquedas y tendencias de mercado
 - Campañas de marketing personalizadas para socios y pasajeros.
 - Monetización de datos

- Generador de oportunidades de desarrollo en destino:
 - *Dashboard* generador de *insights* para los socios para orientar la demanda e incrementar los márgenes.
 - Detector de oportunidades para captar nuevos socios.
 - Monetización de datos.

De acuerdo a la estrategia planteada anteriormente, podemos establecer como competirá la nueva plataforma, utilizando la competencia como parte de la táctica y no como elemento a vencer.

10.4.5 Competencia de plataforma

1. **Prevención del “*multihoming*” limitando el acceso a la plataforma:** Para evitar que los pasajeros se vayan a otras agencias de viajes, a los sitios de las aerolíneas o que compren en destino, la plataforma ofrecerá oferta exclusiva, y curada gracias a la creación de perfiles de cada uno de los pasajeros, generando la sensación de que la plataforma “los conoce mejor que nadie” a la hora de viajar. Del lado de socio, el acceso a *insights* únicos que se ofrecerán en el *dashboard* d tiempo real, hará que irse a otro problema los haga perder de una herramienta generadora de valor. Por otro lado, contar con todos los productos necesarios para realizar un viaje, hará que los pasajeros no deban ir de un sitio a otro, y que los socios multirubro, puedan mantener su oferta en una sola plataforma.
2. **Fomentar la innovación para capturar valor:** por un lado, incentivando principalmente a los socios a innovar basando el conocimiento generado a través de los datos, creando nueva oferta. Por otro lado, innovar constantemente la inteligencia artificial de la plataforma, para automatizar la mayor cantidad de procesos que permitan disminuir

costos e incrementar los márgenes, además de generar experiencias únicas para cada uno de los usuarios.

3. **Maximizar el valor de los datos:** Los datos son la fuente de valor máxima para la plataforma. No solos los propios, si no los del mercado. Tenerlos, analizarlos y generar *insights* y predicciones ayudarán a la plataforma a estar un paso delante de su competencia.
4. **Redefinir fusiones y adquisiciones:** Dejar de ver como posibles candidatos de fusiones y adquisiciones a empresas de la misma industria, y comenzar a tener en cuenta empresas relacionadas al análisis de datos, inteligencia artificial, *big data*, *machine learning*, que pudieran potenciar la nueva estrategia.
5. **Plataformas envolventes:** Mantener asociaciones con empresas como Expedia, que permiten el acceso a mercados que Despegar todavía no conoce. Como por ejemplo Estados Unidos y Europa. El acuerdo que se mantendrá, será que: cuando un usuario de Expedia en Europa o USA quiera comprar algún producto en Latinoamérica, lo hará a través de Despegar. En el caso de que un usuario latinoamericano quiera comprar un producto en Europa o USA, lo hará a través de Expedia (el proceso es transparente para el usuario)
6. **Mejorar la experiencia de usuario de la plataforma:** A través de la estrategia de datos, podremos entender a cada uno de los usuarios de maneras que antes eran inimaginables. Antes, los sitios más “personalizados” se segmentaban en grupos, hoy segmentaremos el tono de voz, la oferta, los canales de contactos para cada uno de los usuarios de acuerdo a su perfil, generando así la experiencia de usuarios más adecuada para todos.

11 Conclusión

A través de este trabajo se buscó demostrar como a través de la aplicación de los conceptos aprendidos durante el desarrollo de la carrera, combinados con el modelo de plataformas se puede transformar un modelo de negocio, analizando el impacto dentro de la compañía a nivel estructural y a nivel financiero. Incorporando los conceptos de plataforma, y aprovechando sus ventajas, y a su vez haciendo uso de la ciencia de datos, se pudo dejar en evidencia que un modelo tradicional no solo se puede transformar, si no que puede beneficiar, manteniendo el *core* del negocio, pero ofreciendo nuevas oportunidades para sus usuarios, colaboradores e inversionistas, permitiendo una constante adaptación basada en datos en tiempo real que impactan directamente en la experiencia.

Partiendo del conocimiento de la situación actual de la empresa (desde su visión, misión y estrategia a la composición de su P&L), se aplicaron los conceptos de efecto de red, la modificación del *pipeline* de la creación de unidades de valor para pasar a ser una red compleja, entendiendo el *customer journey* de los usuarios y las nuevas formas de monetización. Se buscó ver el impacto dentro del P&L basado en la posición actual en ciclo de vida de la empresa, formulando un proyecto de inversión que demuestre a través de los números la evolución e impacto de la transformación. Se planteó una estrategia de lanzamiento y captación de usuarios y socios, sumándole a esto el concepto de aliados estratégicos como parte externa de la empresa que colabora en el concepto de plataforma, replanteando así el concepto de competencia. También, entendimos el impacto de este tipo de negocio en cuanto a datos, privacidad y el gobierno de las plataformas en general.

A través de este trabajo llegamos a la conclusión de que, el presente y el futuro está en los datos. Tenemos abundancia de ellos y muchas veces son solo una sobrecarga que no podemos procesar. Tenerlos como aliados, ser capaces de analizarlos, entenderlos y aprender ellos, nos puede ayudar a crecer como compañías de manera exponencial.

En la época que estamos enfrentando, poder procesar gran cantidad de datos nos ayudará a elegir el camino más adecuado en un futuro incierto. Sin embargo, siempre habrá una cuota de incertidumbre, un riesgo que afrontar y una corazonada que seguir. Es allí donde nosotros como profesionales debemos invertir nuestro tiempo, dejando que la información nos de herramientas y nos simplifique nuestro trabajo operativo.

Es una era donde la interacción entre las compañías y los usuarios está más humanizada que nunca, el usuario está en el centro y las experiencias valen más que los bienes materiales. Los datos también nos pueden ayudar a acercarnos a ellos de maneras más personalizadas, a entenderlos, inspirarlos, acompañarlos y brindarles mejores soluciones.

La pandemia nos enseñó que todos los patrones de comportamiento que conocemos se pueden invalidar en unas pocas semanas, pero teniendo datos, podemos volver a procesarlos y entender como somos de ahora en más. La adaptación al cambio es fundamental.

Por último, democratizar la información entre socios, usuarios y compañía nos ayuda a crear valor en formas desconocidas, a evolucionar constantemente creando un ambiente colaborativo en donde todas las partes pueden ganar.

12 Bibliografía

Alexa Internet. (2015). *Facebook toma el dominio del mercado sobre MySpace* [Gráfico].

Facebook toma el dominio del mercado sobre MySpace. <https://www.alexa.com>

Currier, J. (s. f.-b). *Marketplace Network Effect Types* [Gráfico]. The Network Effects Manual: 13 Different Network Effects (and counting).

<https://ceracare.atlassian.net/wiki/spaces/CERA/pages/841121805/Visit+Report+Templates++Concern+Level>

Varela, J. (2018b, julio 3). *Estrategia Push* [Ilustración]. Estrategias de marketing push y pull para tu negocio. <http://theorangemarket.com/estrategias-marketing-push-pull-para-tu-negocio/>

Wikipedia. (2020, 2 febrero). *The basic illustration of the pathetic dot theory* [Ilustración]. Pathetic dot theory. https://en.wikipedia.org/wiki/Pathetic_dot_theory

Atik, C. (9 de Abril de 2010). *G of G. Obtenido de Carbon NYC Club: Inside The Frat For Millionaires*: <https://guestofaguest.com/new-york/the-clubhouse/carbon-nyc-club-inside-the-frat-for-millionaires>

Bit, G. (2018). *¿Cuántos datos se producen en un minuto? Obtenido de Grupo Bit, Business Analytics*: <https://business-intelligence.grupobit.net/blog/cuantos-datos-se-producen-en-un-minuto>

CAPA. (6 de Mayo de 2019). Obtenido de Chile's LCCs JetSMART, Sky, spread across Latin America: <https://centreforaviation.com/analysis/reports/chiles-lccs-jetsmart-sky-spread-across-latin-america-470441>

Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation*. Harvard Business Press.

Comunicación, C. (09 de Junio de 2015). ¿Todavía no conoces a Porter? Obtenido de CEREM. International Business School: <https://www.cerem.mx/blog/todavia-no-conoces-a-porter>

Denning, S. (20 de Noviembre de 2012). What Killed Michael Porter's Monitor Group? *The One Force That Really Matters*. Obtenido de Forbes: <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/11/20/what-killed-michael-porters-monitor-group-the-one-force-that-really-matters/>

DESP Financials. (June de 2020). Obtenido de Nasdaq: <https://www.nasdaq.com/market-activity/stocks/desp/financials>

Despegar. (20 de September de 2017). *Corporate Profile* . Obtenido de Investor Despegar: <https://investor.despegar.com/about-despegar/corporate-profile/default.aspx>

Despegar. (3 de Mayo de 2017). Obtenido de Despegar. *Smart Talent*: https://www.smarttalent.uy/innovaportal/file/22180/1/dia-3_despegar.pdf

Eisenmann, T. R., Parker, G. G., & Van Alstyne, M. (2009). *Opening Platforms: How, When and Why? En Platforms, Markets and Innovation* (pág. Chapter 6). Cheltenham, UK: Annabelle Gawer.

GuruFocus. (Noviembre de 2020). Obtenido de Booking Holdings WACC % :6.79% As of Today: [https://www.gurufocus.com/term/wacc/NAS:BKNG/WACC-/Booking#:~:text=As%20of%20today%20\(2020%2D11,using%20TTM%20income%20statement%20data\).](https://www.gurufocus.com/term/wacc/NAS:BKNG/WACC-/Booking#:~:text=As%20of%20today%20(2020%2D11,using%20TTM%20income%20statement%20data).)

Lessig, L. (2006). Code. Obtenido de https://cyber.harvard.edu/ptc2010/sites/ptc2010/images/Lessig_Code_Excerpts.pdf

Lock, S. (Febrero de 2020). Statista. Obtenido de Direct and total contribution of travel and tourism to GDP from 2006 to 2019: <https://www.statista.com/statistics/233223/travel-and-tourism--total-economic-contribution-worldwide/>

MacColl, D. (24 de Mayo de 2019). Help Systems. Obtenido de ¿Qué es RGPD (o GDPR)? : <https://www.helpsystems.com/es/recursos/articulo/que-es-gdpr>

Macdonald, L. (1 de Abril de 2019). Stackla. Obtenido de 5 Statistics That Prove Social Media Will Influence Your Next Travel Destination : <https://biblioteca.ucm.es/data/cont/media/www/pag-78276/Resumen%20del%20Estilo%20APA%20de%20citaci%C3%B3n%20y%20referencias%20bibliogr%C3%A1ficas.pdf>

Moazed, A. (2020). Applico. Obtenido de Platform Business Model – Definition | What is it? | Explanation: <https://www.applicoinc.com/blog/what-is-a-platform-business-model/>

Parker, G. G., & Alstyne, M. V. (3 de Octubre de 2014). Innovation, Openness and Platform Control. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1079712.

Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choundary, S. P. (2016). *Platform Revolution*. W. W. Norton / Company.

Popper, E. K. (7 de Abril de 2020). *The Virus Changed the Way We Internet*. Obtenido de *The New York Times*:

<https://www.nytimes.com/interactive/2020/04/07/technology/coronavirus-internet-use.html>

Privazy Plan. (22 de Mayo de 2020). Obtenido de *Razón 71. UE RGDP*:
<https://www.privacy-regulation.eu/es/r71.htm>

Varela, J. (3 de Julio de 2018). *Estrategias de marketing push y pull para tu negocio*. Obtenido de *The Orange Market*: <http://theorangemarket.com/estrategias-marketing-push-pull-para-tu-negocio/>

Wikipedia. (3 de Julio de 2020). Obtenido de *Waze*: <https://es.wikipedia.org/wiki/Waze>

Wikipedia. (7 de Mayo de 2020). *Wikipedia*. Obtenido de *Skillshare*:
<https://en.wikipedia.org/wiki/Skillshare>

12.1 Gráficos e Ilustraciones

Currier, J. (s. f.-a). *Data Network* [Ilustración]. *The Network Effects Manual: 13 Different Network Effects (and counting)*. <https://www.nfx.com/post/network-effects-manual/>

Esquema de la cadena de valor. (s. f.). [Ilustración]. *Cadena de valor*.
https://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

IATA. (2020, abril). *Global RPK medium term scenarios* [Gráfico]. Airlines Expect Slow Return To Growth, With Demand Down 41% In 2021.

<https://www.forbes.com/sites/marisagarcia/2020/05/13/airlines-project-slow-return-to-growth-with-demand-up-to-41-lower-than-expected-in-2021/?sh=1c63b16e6c19>

Johnson, N. L. (2020). *Uber, Efectos de red* [Ilustración]. Network Effects.

<https://www.applicoinc.com/blog/network-effects/>

Kimbrell, E. (2020). *Framework de estategia de producto* [Ilustración]. Advanced Product Management: Vision, Strategy & Metrics Obtener certificado.

<https://www.udemy.com/course/advanced-product-management-vision-strategy-metrics/learn/lecture/12807787?start=0#overview>

Moazed, A. (s. f.). *Platforms and companies with significant platform business units in the S&P 500 – graphic from Modern Monopolies* [Gráfico]. Modern Monopolies Dominate the S&P 500 – and Much More. <https://www.applicoinc.com/blog/modern-monopolies-dominate-sp-500-much/>

Peiró, R. (2020, 22 enero). *Ciclo de vida del producto* [Gráfico]. Ciclo de vida del producto. <https://economipedia.com/definiciones/ciclo-de-vida-del-producto.html>

Peiro Ucha, A. (s. f.). *5 Fuerzas de porter* [Ilustración]. 5 fuerzas de Porter. <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>

Varela, J. (2018a, julio 3). *Estrategia Pull* [Ilustración]. Estrategias de marketing push y pull para tu negocio. <http://theorangemarket.com/estrategias-marketing-push-pull-para-tu-negocio/>