



Alejandro Falla Jara<sup>(\*)</sup> y Carolina de Trazegnies Thorne<sup>(\*\*)</sup>

## ***Ladies Night.*** Los negocios de doble plataforma y la regulación de competencia

*"(...) Nada es fácil, Lituma. Las verdades que parecen más verdades, si les das muchas vueltas, si las miras de cerquita, lo son sólo a medias o dejan de serlo (...)"*

Mario Vargas Llosa.  
*¿Quién mató a Palomino Molero?*

¿Ha notado que algunas discotecas no cobran derecho de acceso a las mujeres (*Ladies' Night*) o les cobran un derecho de acceso más bajo que el que regularmente les cobran a los hombres? ¿Ha notado que en estos locales se suelen colocar menos restricciones o trabas en el acceso a las mujeres que a los hombres? ¿Ha notado que la probabilidad de ser admitido en una discoteca es mayor si es mujer y está sola? Son los hombres, no las mujeres, quienes son acosados con preguntas y revisiones de todo tipo en el acceso a las discotecas. No hay sonrisa, muestra de familiaridad o *patería* con el VIP que sirva.

A primera vista, aquí hay un acto de discriminación o, cuando menos, de exclusión. De no ser porque el género afectado es el masculino, probablemente tendríamos manifestaciones públicas y tomas de locales reclamando a las autoridades se ponga fin a tamaño atropello. "¡Discoteca discriminadora!" dirían los titulares.

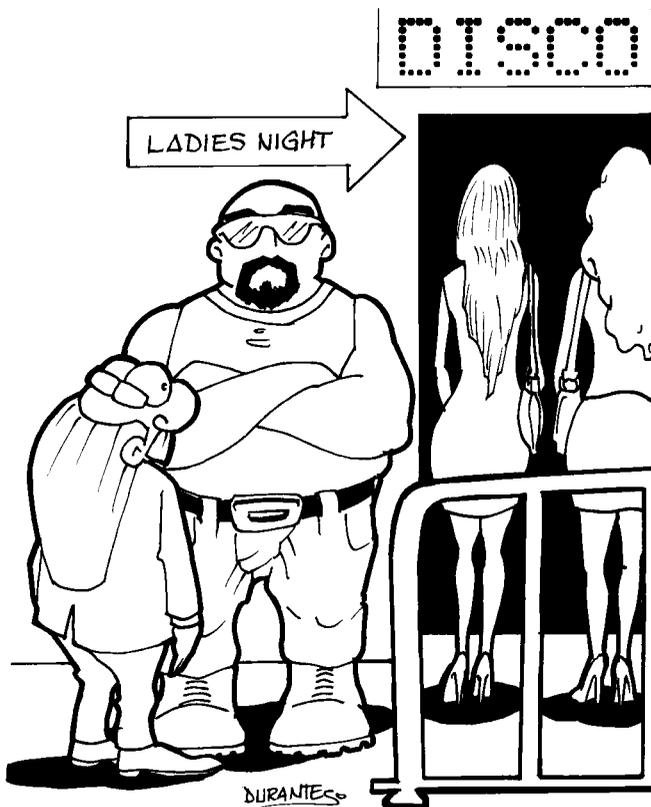
¿Qué es lo que hay detrás de todo esto? ¿Por qué las discotecas están dispuestas a establecer una política de acceso diferenciada en el caso de los hombres y las mujeres? ¿Se trata de una mal entendida política de discriminación positiva adoptada deliberadamente por los dueños de estos negocios luego de la intensa prédica promovida por algunos grupos feministas? ¿Se trata de una pura venganza en contra del género masculino? ¿O es que el distinto estándar impuesto en el acceso para hombres y mujeres esconde o expresa alguna lógica económica?

---

(\*) Abogado por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Magister en Regulación por London School of Economics and Political Science. Profesor de la Maestría de Derecho de la Empresa y de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

(\*\*) Abogada por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Magister en Derecho por Columbia University. Profesora de Derecho de la Competencia y del Consumidor en diversos cursos de extensión organizados por OSINERGMIN. Profesora de Negocios Regulados en la Maestría de Regulación de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

## Ladies Night. Los negocios de doble plataforma y la regulación de competencia



Es el caso que este tipo de negocios funciona si logra atraer y poner juntos en el mismo local una combinación adecuada de representantes de ambos sexos; si este balance no se logra, el negocio no funciona. Las discotecas son puntos de encuentro. Los hombres van a discotecas donde pueden encontrar mujeres y viceversa. Los hombres no suelen ir a discotecas donde la población femenina es escasa o a la inversa. No hay *negocio* tampoco para ellos en esto. ¿Cómo hacer para lograr esa combinación perfecta tomando en cuenta que la disposición a asistir a estos establecimientos podría ser diferente entre hombres y para mujeres? Pues mediante prácticas de *exclusión*. Así, las prácticas anteriores parecen ser estrategias implementadas por los titulares de estos negocios para lograr esa combinación perfecta de representantes de ambos sexos. Vistas así las cosas, no parece tan malo el asunto ni tan abusivos los titulares de dichos negocios.

Existen una serie de otros ejemplos de negocios que, al igual que las discotecas, operan aplicando criterios de selección en el

acceso. Piénsese por ejemplo en el caso de los centros comerciales en donde el éxito depende de su capacidad de atraer una gran cantidad público con capacidad de gastar en los locales establecidos dentro del centro comercial. Es probable que, como en las discotecas, muchos quieran entrar (cines, discotecas, vendedores de zapatos o de comida) pero ni hay espacio para todos ni todos ofrecen las condiciones que garantizan el balance requerido para la operación del negocio.

Al igual que en el caso de las discotecas, aquí también habrá quienes se queden en la cola con la sensación de haber sido *excluidos de la fiesta*. Y como en el caso de las discotecas, existe el peligro de que esta exclusión o negativa de acceso sea calificada a priori, como un simple acto anticompetitivo o de abuso.

Este artículo tiene por objeto demostrar que existen ciertos mercados, que, por su propia naturaleza y características, requieren de una mirada diferente cuando de la aplicación de la regulación de competencia se trata. Se trata de mercados que operan negocios de doble plataforma (*two-sided platforms* o 2SP, por sus siglas en inglés). Son negocios que atienden distintos grupos de consumidores que se necesitan los unos a los otros de alguna manera y en los que el negocio consiste precisamente en crear el *punto de encuentro*, eliminando los costos de transacción y facilitando la realización de transacciones entre éstos. Dicho modelo de negocio se presenta tanto en mercados *nuevos* (sitios de Internet, sistemas de pagos, consolas de videojuegos y sistemas operativos de software) y *viejos* (revistas y periódicos, supermercados y centros comerciales). Las estrategias comerciales relacionadas con precios y otros aspectos están fuertemente determinadas por los efectos indirectos de economía de redes que se presentan en la plataforma.



## Alejandro Falla Jara y Carolina de Trazegnies Thorne

Si este tipo de circunstancias no son claramente identificadas y ponderadas por la autoridad de competencia, se corre el riesgo de ver fantasmas (restricciones injustificadas a la competencia) allí donde lo único que existe es pura competencia.

### 1. Los mercados de doble plataforma (*two-sided platforms*)

La comercialización de una amplia gama de productos es una estrategia de diversificación de riesgos frecuentemente utilizada. Sin embargo, hay mercados en que la comercialización de más productos por una empresa no es sólo una estrategia de diversificación de riesgos. En ciertos mercados en los que coexisten dos grupos de consumidores claramente diferenciados, el valor obtenido por uno de los grupos de consumidores se incrementa por el número de consumidores existentes en el otro grupo. Se trata de mercados en los cuales dos grupos de consumidores se necesitan el uno del otro para poder percibir y aprovechar un determinado producto o servicio. Cada uno de estos grupos de consumidores valorará más el bien o servicio brindado por la plataforma si consumidores del otro grupo participan en la misma.

Dichos mercados normalmente necesitan de un intermediario (la plataforma) para internalizar las externalidades creadas por un grupo de consumidores para el otro<sup>(1)</sup>. Así, los negocios que abastecen este tipo de mercados actúan como *matchmakers* uniendo los intereses de ambos grupos de consumidores para proveer bienes y servicios que ambas demandas requieren<sup>(2)</sup>.

La literatura contemporánea denomina a estos negocios o mercados de *doble-plataforma* o *two-sided platforms* (en adelante, 2SP). Puede decirse que son 2SP aquellos mercados en que "(...) una o más plataformas posibilitan las interacciones

entre los usuarios finales, y tratan de conseguir que los dos (o múltiples) lados se *suban a bordo* al establecer cargos apropiados para cada lado. Esto es, plataformas que cotejan ambos lados de manera global para tratar de obtener ganancias o cuando menos no perder dinero"<sup>(3)</sup>. Algunos autores explican que se trata en realidad de un producto o servicio que es consumido de manera conjunta por dos grupos distintos de consumidores y que, en realidad sólo existe si se lleva a cabo una transacción entre éstos<sup>(4)</sup>.

Ejemplos de mercados atendidos por 2SP hay muchos. Un ejemplo desarrollado por EVANS para ilustrar el concepto es el de las discotecas, clubes de citas o bares de solteros. Estos clubes venden la posibilidad de un encuentro entre un hombre y una mujer que se atraen mutuamente. El negocio sólo funcionará si logra atraer suficientes miembros del sexo opuesto como para que ello sea probable y posible. Si al club asisten demasiados hombres y pocas mujeres, éste dejará de ser atractivo para los consumidores hombres. La situación inversa genera exactamente el efecto contrario. Así, el negocio sólo funcionará si participan en él suficientes mujeres atractivas para atraer hombres y suficientes hombres atractivos para atraer mujeres<sup>(5)</sup>.

Como parte del modelo de negocio, la empresa que brinde este servicio debe determinar cuánto cobrar por entrada a hombres y

(1) EVANS, David. *The Antitrust Economics of Two-Sided Markets*. En: *Yale Journal on Regulation*. Julio 2003; p. 43.

(2) *Óp.Cit.*; p. 2. *In such a market there are two sets of customers who, in effect, need each other. Each type of customer values the service more if the other type of customer also buys the service. Businesses service such markets by acting as "matchmakers"*.

(3) ROCHET, Jean- Charles y Jean TIROLE. *Defining Two- Sided Markets*. 2004; p. 1. Traducción libre del siguiente texto: *Two-sided (or more generally multi-sided) markets are roughly defined as markets in which one or several platforms enable interactions between end-users, and try to get the two (or multiple) sides "on board" by appropriately charging each side. That is, platforms court each side while attempting to make, or at least not lose, money overall.*

(4) *Loc. Cit.* *Indeed, in such markets the product or service is consumed jointly by two customers and, in a sense, only exists at all if a "transaction" takes place between them*.

(5) EVANS, David. *Óp.Cit.*; p. 1.

## Ladies Night. Los negocios de doble plataforma y la regulación de competencia

mujeres para obtener el balance adecuado de consumidores de ambos grupos y a la vez obtener una ganancia. Los precios no necesariamente serán similares para ambos consumidores. Así, por ejemplo, algunos clubes escogen dejar entrar a las mujeres gratis e imponer a los hombres un sobreprecio.

Otro ejemplo de un mercado con características de 2SP son las tarjetas de consumo (crédito o débito) donde se encuentran por un lado los locales de consumo y por el otro los consumidores de tarjetas de crédito. La interdependencia entre una demanda y otra es clara: si más locales aceptan la tarjeta, se generarán más beneficios para los consumidores pues la tarjeta tiene mayor utilidad. Así, al ser la tarjeta aceptada por más locales, más consumidores querrán usarla. Pero a la vez, más locales querrán aceptarla en cuanto más grande sea la red de consumidores que la use.

De manera similar funcionan los videojuegos en donde la plataforma es la consola de juegos (Sony PlayStation o Wii Fii). Los que adquieren dicho equipo quieren juegos que jugar en sus consolas mientras que los que desarrollan los juegos quieren una consola con gran número de jugadores. Para ser rentable, el negocio de consolas necesita atraer tanto a inventores como a consumidores de juegos.

Asimismo, son ejemplos de 2SP las publicaciones (revistas, periódicos y similares). Estas venden, de un lado, contenido a quienes compran las revistas y del otro, publicidad a las empresas anunciantes. Sin publicidad no habría como financiar la revista y sin consumidores, ningún anunciante querría incurrir en gastos de publicidad en la misma, pues financiar la revista no es un acto de *altruismo* sino la compra de un servicio publicitario.

Finalmente, existe un amplio rango de industrias en las cuales la plataforma consiste en generar mercados en que, de manera similar a los hombres y mujeres en el club de citas, compradores y vendedores se encuentren para realizar una transacción. Este es el caso de los servicios

de Internet, como Google o E-Bay, y del corretaje de inmuebles. Y por supuesto, está el caso de los supermercados y centros comerciales.

Los centros comerciales son reconocidos ejemplos utilizados en la literatura de 2SP<sup>(6)</sup>. Y es que se trata claramente de negocios que actúan como plataforma facilitando las relaciones entre dos grupos de consumidores: los compradores (o consumidores finales) y los vendedores de los productos demandados por los primeros que arriendan locales en el centro comercial. En la plataforma (el centro comercial) los consumidores y vendedores se encuentran como en una plaza de mercado para llevar a cabo una única transacción que satisface los intereses de los dos.

Todos los ejemplos de 2SP antes señalados difieren notoriamente entre sí respecto de la tecnología que utilizan y los bienes y servicios que proveen. Algunos son negocios *viejos* y otros negocios *nuevos*. Sin perjuicio de sus diferencias, estos negocios adoptan modelos de negocios que no son comparables en cuanto a su naturaleza, razonabilidad y efectos con aquellos negocios en los que se atiende a un solo grupo de consumidores<sup>(7)</sup> o cuya estructura de negocio tiene un impacto relevante en el análisis de potenciales conductas que afecten la competencia.

## 2. Principios económicos que regulan los 2SP

Luego de que la teoría de 2SP fuese esgrimida por Tirole y Rochet, ha sido Evans quien ha desarrollado algunas de las principales

(6) Véase por ejemplo: EVANS, David y Richard SCHAMLENSEE. *The Industrial Organization of Markets with Two-Sided Platforms*. En: *National Bureau of Economic Research*. 2005; p.1; ORDOVER. *Óp.Cit.*; p. 189; AMSTRONG, Mark y Richard WRIGHT. *Two-Sided Markets, Competitive Bottlenecks and Exclusive Contracts*. En: *Economic Theory*. Volumen 32. No. 2. 2007; p. 9; y, EVANS, David y Richard SCHAMLENSEE. *Markets with Two-Sided Platforms*. En: *Issues in Competition Law and Policy*. ABA Section of Antitrust Law, 2008; pp. 667 y 677.

(7) *Óp.Cit.* p. 48 y ss.



## Alejandro Falla Jara y Carolina de Trazegnies Thorne

características de los 2SP y el impacto del modelo económico de negocio en el análisis de estos mercados bajo las normas de competencia.

Explica Evans que “(...) los economistas han probado que los principios económicos que rigen las diversas industrias basadas en 2SPs difieren de aquellos que rigen industrias tradicionales en diversos aspectos importantes”<sup>(8)</sup>. Los principios económicos que rigen los mercados con estructura de 2SP se pueden resumir de la siguiente manera<sup>(9)</sup>:

### 2.1. Involucra necesariamente de empresas multi-productos

Los 2SP no son los únicos modelos de negocio en los que las empresas participantes ofrecen múltiples productos. Sin embargo, en el caso de las 2SP, el contar con múltiples productos es precisamente lo que permite a la plataforma satisfacer las demandas de dos grupos de consumidores. En ese sentido, el que se trate de empresas multi-producto no es una opción sino un elemento esencial en la estructura del negocio.

Así las publicaciones (revistas, periódicos y similares) venden, de un lado, contenido a quienes compran las revistas y del otro, publicidad a las empresas anunciantes. Las tarjetas de crédito venden, de una parte, el servicio de poder recibir pagos por tarjetas de crédito a los locales de consumo y, de la otra, el servicio de obtención y uso de tarjetas de crédito a los consumidores. Los negocios de centros comerciales ofrecen, de una parte, el arrendamiento de locales a los locales de consumo y, de la otra, el servicio de contar con un local donde pueden acudir para realizar sus compras a los consumidores.

### 2.2. Proveen a dos demandas interdependientes

Si pensamos en los ejemplos anteriores podemos ver que en realidad se trata de demandas claramente interrelacionadas. En realidad, la transacción se da entre los consumidores de los dos lados de la plataforma (clientes del centro comercial y locales de consumo).

Así, por ejemplo, cuantos más lectores tengan una determinada publicación, más empresas se verán interesadas en invertir en publicidad en la misma. Igualmente, sin locales que acepten el uso de una tarjeta de crédito, ningún consumidor estará interesado en ser portador de dicha tarjeta. Pero, además, la situación se presenta a la inversa. Sin portadores de tarjetas de crédito, ningún local estará interesado en invertir para poder aceptarla. En el caso de un centro comercial, cuando más consumidores transiten por el centro comercial, más negocios buscarán participar en él. Mientras que por un lado un determinado negocio no estará interesado en participar en un centro comercial que tiene pocos consumidores, por otro lado el número de consumidores depende de qué tan atractivos son los negocios que arriendan locales en dicho centro.

La interdependencia es clara cuando se tienen en cuenta que la atracción de un gran número de consumidores de uno de los productos depende de cuántos consumen el otro.

Una muestra más de la interrelación está dada por el hecho de que el tipo de consumidores de uno de los productos o servicios resulta afectado por el tipo de consumidores del otro producto o servicio. Así, por ejemplo, invitamos a nuestro lector a revisar las empresas que invierten en publicidad en esta revista. Podrá notar que sólo ciertas empresas se verán interesadas por invertir en publicidad en una revista dirigida específicamente a abogados o estudiantes de derecho. Si cambiara el giro de la revista hacia otros lectores, cambiarán también los consumidores de la demanda interrelacionada.

(8) EVANS, David y Michael NOEL. *Conference on Two-Sided Markets*. Columbia Law School 2005: *Defining Antitrust Markets when Firms Operate Two-Sided Platforms*. Columbia 2005. *Columbia Business Review*; p. 668. Traducción libre del siguiente texto: *Economists have shown that the economic principles that govern the diverse industries based on 2SPs differ from those that govern traditional industries in several important ways*.

(9) Véase: EVANS, David. *Op.Cit.*; pp. 19-50. Asimismo: EVANS, David y Richard SCHMALENSSEE. *Markets with Two-Sided Platforms*. En: *Issues in Competition Law and Policy*. ABA Section of Antitrust Law, 2008.

## Ladies Night. Los negocios de doble plataforma y la regulación de competencia

### 2.3. Existe interdependencia de precios en la comercialización de ambos productos

Un aspecto clave en los 2SP es la existencia de una interdependencia entre los precios cobrados por los productos que la plataforma provee. Un negocio de 2SP no podría existir si no se establece una estructura de precios óptima que combine los intereses de ambos grupos de consumidores y permita a la plataforma ofrecer el producto o servicio en cuestión. Así, por ejemplo, si Visa establece cargos de uso muy altos a sus consumidores finales, menos querrán usarla afectando la demanda de los locales de consumo de contar con dicha tarjeta y de pagar por dicho servicio, y viceversa.

De lo anterior se deriva que en los 2SP no sólo importa el nivel de precios sino la estructura de precios. El negocio puede no ser rentable o incluso dejar de existir si la estructura de precios no está bien diseñada para balancear los intereses de ambos grupos de consumidores.

### 2.4. Economía de redes con efectos indirectos (*Indirect Network Effects*)

Finalmente, se trata de mercados que presentan una economía de redes con efectos indirectos. Ello porque los *vendedores* valorarán más la plataforma, cuanto más *compradores* participen en la misma. Dicho en otras palabras, cada grupo de consumidores se beneficia de la existencia de más consumidores al otro lado de la plataforma.

En palabras de Evans: “Una característica económica fundamental de un mercado de plataforma de doble-lado es la presencia de externalidades positivas derivadas de tener al otro lado de consumidores a bordo (...) y la incapacidad de las partes de la transacción de internalizar estas externalidades por ellas mismas (...) Las empresas se benefician a ellas y a la sociedad resolviendo la forma como internalizar estas externalidades”<sup>(10)</sup>.

Regresando al ejemplo de los centros comerciales. Cuantos más consumidores transiten por un centro comercial, mayor será la demanda para el arrendamiento de locales; pues los arrendatarios están interesados en arrendar locales en plazas

de mercado con alto tránsito. De otra parte, cuando la variedad de arrendatarios de un centro comercial (diversificación de productos y servicios) sea la adecuada, mayor cantidad de consumidores acudirá al mismo.

La plataforma actúa entonces, como el agente que permite internalizar las externalidades entre los dos grupos, beneficiando a quienes no podrían hacerlo por sí mismos. Se trata de dos grupos de consumidores que posiblemente no se encontrarían o cuyos costos de encontrarse serían excesivamente elevados de no ser por la plataforma.

## 3. Principales características de los negocios organizados como 2SP

Los principios anteriores tienen implicancias en las características de dichos mercados y las prácticas comerciales que requieren realizar las empresas para subsistir en los mismos. Veamos:

### 3.1. Uno no es suficiente: se necesita de dos

Toda vez que existe una interdependencia de las demandas, para poder participar en un negocio con características de 2SP, la empresa intermediaria (la plataforma) necesita captar y mantener consumidores en los dos lados de la plataforma.

Como explica Evans:

“Una característica importante de los mercados de plataforma de doble-lado es que la demanda de un lado puede desaparecer si no hay demanda del otro lado, con independencia de cuál sea el

(10) EVANS, David. *Óp.Cit.*; p. 2. Traducción libre del siguiente texto: *A fundamental economic characteristic of two-sided markets is the presence of positive externalities from having the other side on board (lots of guys to meet) and the inability of the parties to the transaction to internalize these externalities themselves (only one or a few of the guys get your attention). Firms profit themselves and society by figuring out ways to internalize these externalities.*



## Alejandro Falla Jara y Carolina de Trazegnies Thorne

precio. Hombres dejarán de ir a un club de citas si mujeres no asisten porque no pueden obtener una cita. Vendedores no aceptarán una tarjeta de crédito si ningún consumidor la usa porque ninguna transacción se materializaría. (...) En todos estos casos, los negocios que participan en estas industrias tienen que encontrar la manera de subir a bordo a los dos lados<sup>(11)</sup>.

Es por ello, que es indispensable, para mantener la rentabilidad y viabilidad de las plataformas, el balancear los intereses de ambos grupos de consumidores. Ello quiere decir que para maximizar sus utilidades, una 2SP debe adoptar y mantener estrategias comerciales interdependientes aún cuando en un lado del mercado, visto aisladamente, la decisión comercial parezca poco racional.

En esta línea, explica Evans que:

“Las empresas plataforma necesitan diseñar una correcta estructura de precios y estrategia de inversión para balancear las demandas de los grupos de consumidores que requieren incorporar y *mantener* en sus plataformas. Este es un problema diferente que el enfrentado por las empresas que actúan en un solo mercado. También es más complicado<sup>(12)</sup>. (Énfasis agregado)

Desarrollando la misma idea, Tirole y Rochet explican que:

“(...) las plataformas deben realizar un acto de balance entre los dos lados en una serie de decisiones de política

y no sólo con respecto a la estructura de precios. Es así que suelen regular los términos de las transacciones entre usuarios finales, revisar a los miembros en aspectos no relacionados con el precio y monitorear la competencia en ambos lados de la plataforma. En todas las instancias, sacrifican ganancias constriñendo un lado para fomentar la atracción de la plataforma y recuperar las pérdidas que éste pueda generar en el otro lado de la plataforma<sup>(13)</sup>.

Esta necesidad de balancear los intereses de ambos grupos de consumidores no se presenta únicamente al momento de inicio de la plataforma (como veremos a continuación), sino a lo largo de toda la vida del negocio: “Empresas en mercados de doble plataforma ya maduros esto es, aquellos que ya han superado la fase en la cual el enfoque está en superar el problema del huevo y la gallina- aún tienen que diseñar y mantener una estructura de precios óptima<sup>(14)</sup>.

Así, por ejemplo, vayamos al ejemplo de los centros comerciales. Para tener plataformas exitosas, estos deben balancear adecuadamente los intereses de compradores y vendedores. La viabilidad y rentabilidad del negocio de los centros comerciales depende

- 
- (11) *Óp.Cit.*; p. 50. Traducción libre del siguiente texto: *An important characteristic of two-sided markets is that the demand on each side vanishes if there is no demand on the other—regardless of what the price is. Men will not go to dating clubs that women do not attend because they cannot get a date. Merchants will not take a payment card if no customer carries it because no transaction will materialize. (...) In all these cases, the businesses that participate in these industries have to figure out ways to get both sides on board.*
- (12) *Óp.Cit.*; p. 88. Traducción libre del siguiente texto: *Two-sided firms have to come up with the right price structure and the right investment strategy for balancing the demands of the customer groups they must get and keep on their platforms. That is a different problem than is faced by one-sided firms. It is also harder.*
- (13) TIROLE, Jean y Jean-Charles ROCHET. *Óp.Cit.*; p. 26. Traducción libre del siguiente texto: *Platforms must perform the balancing act between the two sides along various policy dimensions and not only with respect to the price structure. They therefore often regulate the terms of the transactions between end-users, screen members in non-price related ways and monitor intra-side competition. In all instances, they sacrifice profit by constraining one side to boost attractiveness for and recoup losses on the other side.*
- (14) EVANS, David. *Óp.Cit.*; p. 52. Traducción libre del siguiente texto: *Firms in mature two-sided markets—i.e. those that have already gone through the entry phase in which the focus is on solving the chicken-and-egg problem—still have to devise and maintain an optimal pricing structure.*

## Ladies Night. Los negocios de doble plataforma y la regulación de competencia

de captar y mantener a ambos grupos sobre la plataforma y de fomentar interacciones entre éstos.

En efecto, en su calidad de facilitadores de la plataforma, los promotores tienen que capturar a cierto número de negocios que ofrezcan sus bienes y servicios en el centro comercial. Dichos negocios están interesados en un centro comercial que se proyecte como una plaza de mercado importante para sus productos. De otra parte, están los consumidores que acuden a un centro comercial buscando utilizar dicha plataforma como un lugar que les permite ahorrar sus costos de transacción (incluidos los costos de búsqueda) para adquirir una serie de productos y servicios.

Los promotores del centro comercial deben velar también por mantener satisfechos a lo largo del proyecto los intereses de los consumidores. De reducirse el número de consumidores, reducirían las ventas de los arrendatarios de locales y el negocio dejará de ser rentable. Así, los centros comerciales deben balancear *constantemente* los intereses de ambos grupos de consumidores, que no siempre están alineados. Si en algún momento cayera alguna de las dos demandas, el centro comercial dejará de ser atractivo o rentable.

Son conocidos los ejemplos de centros comerciales que han fracasado por no mantener este balance. Algunos de estos han sido incapaces de adoptar las regulaciones de diseño y estructura que les permitan mantener el tráfico de consumidores y permanecen vacíos, siendo poco atractivos para el arrendamiento de locales.

### 3.2. ¿El huevo o la gallina? La necesidad de captar consumidores en los dos lados de la plataforma

Hemos dicho que en los 2SP es común la necesidad de capturar consumidores de dos demandas interrelacionadas y que existen economías de redes con efectos indirectos entre estas.

El problema resulta ser, entonces, cómo se empieza. Y es que en efecto, para dar inicio a un negocio con características

de 2SP, las plataformas están obligadas a resolver el problema del *huevo y la gallina* que se genera por la necesidad de atraer a un grupo de consumidores (los compradores) sin contar aún con el otro grupo (un *pool* establecido de vendedores) y viceversa. Ello requiere de prácticas comerciales que incentiven a un grupo de consumidores a *subirse a bordo* de la plataforma. Debido a los efectos de economía de redes, ello a su vez incentivará la participación del otro grupo de consumidores<sup>(15)</sup>. Además de una estructura de precios óptima, los operadores de plataformas requieren adoptar estrategias de inversión adecuadas ya que sin éstas no sería posible lograr que un grupo se anime a participar en la plataforma antes que el otro<sup>(16)</sup>.

Este tipo de prácticas podría llevar a *regalar* el producto o servicio a un grupo de consumidores, especialmente en la fase de entrada al mercado. En efecto, una forma de lograr obtener una masa crítica de usuarios o consumidores en un lado de la plataforma es hacer el servicio gratuito o incluso pagarles para que lo acepten. De manera similar, son comunes las estrategias comerciales que implican una fuerte inversión en un lado de la plataforma con el efecto de disminuir los costos para que los consumidores de ese lado participen en la misma<sup>(17)</sup>.

Regresemos al ejemplo de los centros comerciales. En los momentos iniciales del desarrollo del plan de un centro comercial, los promotores del mismo deben diseñar los mecanismos que garanticen que ambos grupos de consumidores suban a *bordo*. Ello implica que, al lanzar el proyecto, los promotores deben dar incentivos suficientes a

(15) *Ídem.*; p. 49.

(16) *Ibidem.*

(17) *Ídem.*; p. 50. *One way to do this is to obtain a critical mass of users on one side of the market by giving them the service for free or even paying them to take it. Especially at the entry phase of firms in two-sided markets it is not surprising to see precisely this strategy.*



## Alejandro Falla Jara y Carolina de Trazegnies Thorne

los negocios para invertir en el proyecto (arrendando locales) pese a que el tráfico de consumidores aún no esté asegurado. De lo contrario, ningún negocio querrá correr el riesgo de participar. Esta situación inicial es de gran complejidad teniendo en cuenta que el desarrollo de un centro comercial suele conllevar costos altos de inversión para los promotores y los negocios participantes.

### 3.3. Estructura y de precios y decisiones de diseño

La necesidad de *trpear al caballo* y balancear intereses de dos grupos de consumidores cuyas demandas no están completamente alineadas que los 2SP conlleva necesariamente decisiones de regulación y de diseño de la plataforma.

En ese sentido, señalan Evans y Schmalensee que:

“(...) el proveedor de la plataforma diseña la plataforma –incluyendo la constelación de servicios y rasgos para aprovechar la internalización de externalidades, minimizar los costos de transacción entre consumidores de ambos lados y maximizar el valor general de la plataforma. Como parte de aprovechar las externalidades, el proveedor de la plataforma busca incrementar los efectos positivos indirectos de una economía de redes y limitar los efectos negativos de la misma”<sup>(18)</sup>.

Estas decisiones de diseño abarcan una serie de aspectos que buscan hacer la plataforma atractiva para ambos grupos

de consumidores: desde el diseño físico de sus espacios, la elección de negocios que serán admitidos dentro de la plataforma, estructuras de precios y muchos otros<sup>(19)</sup>. Así, por ejemplo, un aspecto crucial del modelo de negocio de los 2SP implica encontrar la estructura de precios óptima: la división de utilidades entre los dos lados del mercado que hace que ambos grupos estén interesados<sup>(20)</sup>.

La estructura de precios en los centros comerciales permite presentar un ejemplo de fácil comprensión. Si los promotores establecen precios de arrendamientos de locales demasiado altos, algunos arrendatarios (locales de consumo) podrían retirarse, lo que podría afectar el número de consumidores que visitan el centro.

Un sistema de precios inadecuado aplicado al grupo contrario también conlleva problemas similares. Aun cuando el proyecto esté consolidado, si se establece un cargo por entrada al centro comercial muy alto, ello afectará el número de visitas de los consumidores (muy pocos consumidores asistirán al centro comercial) y por tanto en los negocios de los locales arrendatarios. Precisamente por ello, es frecuente ver en los

(18) EVANS, David y Richard SCHAMLENSEE. *Óp.Cit.*; p. 691. Traducción libre del siguiente texto: (...) *the platform provider designs the platform – including the constellation of services and features – to harness internalized externalities, minimize transactions costs between the customers and both sides, and maximize the overall value of the platform. As part of harnessing externalities, this platform provider wants to increase positive indirect network effects while limiting negative indirect network effects.*

(19) Así, por ejemplo, EVANS, David y Richard SCHAMLENSEE explican cómo es que la necesidad de balancear intereses puede afectar decisiones de diseño de los aspectos físicos del centro comercial: *Un ejemplo simple es un centro comercial. Los compradores van a preferir llegar a las tiendas en el tiempo más corto posible. Los comerciantes quisieran maximizar el tráfico pedestre que recorre el centro comercial y por tanto el número de compradores. Los centros comerciales están a veces diseñados para incentivar que los compradores pasen por muchas tiendas – por ejemplo, al poner las escaleras de subida y bajada en distintos extremos del centro comercial.* EVANS, David y Richard SCHAMLENSEE. *Markets with Two-Sided Platforms*; p. 677. Traducción libre del siguiente texto: *A simple example is a shopping mall. Shoppers would prefer to get to stores in the least amount of time. Merchants would like to maximize the amount of traffic outside their stores and therefore the number of potential shoppers. Shopping malls are sometimes designed to encourage shoppers to pass by many stores – e.g., by putting the up and down escalators at different ends of the mall.*

(20) EVANS, David. *Óp.Cit.*; p. 4. *A key aspect of the business model for most of these industries involves the optimal pricing structure: the division of revenues between the two sides of the market that gets both sides on board.*

## Ladies Night. Los negocios de doble plataforma y la regulación de competencia

centros comerciales un esquema de precios subsidiados en el que los consumidores no asumen, por ejemplo, el precio por entrar y estacionar dentro del centro comercial<sup>(21)</sup>.

Un precio muy bajo para acceder al centro comercial tampoco necesariamente sería una buena solución pues generaría problemas de congestión que podría generar una disminución en la demanda de los consumidores<sup>(22)</sup>. Así, los promotores necesitan llegar a una estructura de precios adecuada que incentive a suficientes consumidores a asistir pero no genere congestión (por ejemplo, hordas de consumidores que no buscan realizar transacciones y que impiden la realización de aquellas operaciones eficientes).

En efecto, los operadores de las plataformas deben ponderar cómo una decisión comercial (por ejemplo, el alza o disminución de precios en un lado de la plataforma) impacta en el otro lado.

Es por ello que desde un punto de vista económico, los precios cobrados a cada grupo de consumidores pueden no ser coincidentes con los costos marginales del producto o servicio ofrecido. De hecho, no es poco usual en el caso de los 2SP que los productos de un lado de la plataforma sean suministrados por debajo de su costo, siendo el costo cargado a los consumidores del otro *lado* de la plataforma. No siguen la ruta de los costos o de la demanda en uno de los lados del mercado: “En efecto, el hecho que las ganancias y costos surjan de manera conjunta en los dos lados del mercado significa que no hay una relación económica significativa entre las ganancias y costos en cada lado del mercado analizado individualmente. Se necesita de dos para bailar tango”<sup>(23)</sup>.

La necesidad de prácticas comerciales interdependientes, que balanceen los intereses de ambas demandas se relaciona con diversos aspectos del negocio y no sólo con los precios. En algunos casos, la plataforma deviene más atractiva en base a la diversificación<sup>(24)</sup>. En otros casos, los consumidores se preocupan más por la calidad de la interacción (que se deriva de la diversidad y calidad de la oferta) que por el precio: Es probable que un club de solteros lleno de mujeres poco atractivas asegure poco éxito a los consumidores hombres. Para lograr éxito en el negocio, será necesario asegurar la presencia de mujeres atractivas.

El grado de competencia dentro de la plataforma también forma parte de este balance y por tanto del interés del negocio. Así, por ejemplo, si bien en algunas plataformas puede resultar óptimo tener una oferta diversificada en la cual un grupo de consumidores compite vigorosamente, en otros casos la existencia de una competencia vigorosa al interior de la plataforma se contrapone con el objetivo de evitar los costos de búsqueda y transacción para sus consumidores.

En efecto, dado que las plataformas son mecanismos que tienen por objeto ahorrar costos de búsqueda y transacción para la realización de cierto tipo de operaciones, un

(21) EVANS, David y Michael NOEL. *Óp.Cit.*; pp. 668 y 669. *Profit-maximizing prices may require charging one side less than the marginal cost of serving that side. Empirical surveys of industries based on 2SPs find many examples of prices that are low, or even negative, so that customers on one side are incentivized to participate in the platform. Most malls do not make shoppers pay to enter, and they sometimes offer negative prices, through inducements such as free parking and entertainment to subsidize shoppers' participation in the platform.*

(22) El caso del Jockey Plaza es ilustrativo. En sus primeros años de operación el Jockey Plaza subsidió totalmente a los consumidores el cargo por ingreso al centro comercial e inclusive los costos de estacionamiento. Sin embargo, a la fecha, los consumidores pagan un costo de \$/. 3 por concepto de estacionamiento. El ingreso y el estacionamiento siguen subsidiados para garantizar suficiente tráfico pedestre. Sin embargo, se han tomado medidas que eviten una excesiva congestión y un consecuente aumento en los costos de transacción que la existencia del centro comercial busca ahorrar.

(23) EVANS, David. *Óp.Cit.*; p. 59. Traducción libre del siguiente texto: *Indeed, the fact that benefits and costs arise jointly in the two sides of the market means that there is no meaningful economic relationship between benefits and costs on either side of the market considered by itself. It takes two to tango.*

(24) TIROLE, Jean y Jean-Charles ROCHET. *Óp.Cit.*; p. 25.



## Alejandro Falla Jara y Carolina de Trazegnies Thorne

factor importante en el diseño de plataformas es el tamaño y la cantidad de participantes. Permitir la participación de demasiados compradores o demasiados vendedores puede crear congestión de uno u otro lado. En ese sentido, los negocios de plataforma se sustentan en limitaciones de acceso a la plataforma, lo que genera que queden fuera participantes de uno o ambos lados del mercado involucrado.

En el mismo sentido, Ordover señala que:

“(…) la literatura sobre 2SPs ha demostrado ampliamente que el éxito de una plataforma –incluyendo su habilidad de despegar– requiere que el propietario pueda diseñar la plataforma y las reglas de acceso que lograrán que ambos lados se suban a bordo (con la menor interferencia regulatoria e incluyendo reglas de gobierno), promover un efectivo balance de las demandas de ambos lados y dar a la plataforma suficiente flexibilidad para poder adaptarse enfrentando los retos de un ambiente competitivo.”<sup>(25)</sup>

### 4. Implicancias del concepto para un análisis de competencia

Las prácticas que pueden desarrollarse en estos mercados son similares a aquellas que se presentan en negocios

tradicionales. El enfoque bajo el que deben analizarse; sin embargo, es diferente.

Las diferencias que hemos reseñado en cuanto a la estructura del mercado y el modelo de negocio tienen fuertes implicancias en el análisis de las potenciales conductas anticompetitivas, particularmente en lo que se refiere a la definición del mercado relevante, poder de mercado y a la inferencia de conductas anticompetitivas. Es así que diversos autores reconocen que las herramientas estándar de análisis de estas prácticas deben ser utilizadas con cuidado cuando son aplicadas en el análisis de negocios con estas características<sup>(26)</sup>.

Sobre este punto explica ORDOVER que: “Con seguridad, las implicancias de la literatura sobre 2SP no es que éstos no pueden tener poder de mercado sino, más bien, que es necesario ejercer una gran cautela al inferir poder de mercado en base a los indicios estándares de poder de mercado”<sup>(27)</sup>.

(25) ORDOVER, Janusz. *Comments on Evans & Schmalensee's "The Industrial Organization of Markets with Two-Sided Platforms"*. En: Competition Policy International. Volumen 3. No. 1. Spring 2007, p. 185. Traducción libre del siguiente texto: *On the other hand, the literature on 2SPs has also amply demonstrated that the success of a platform—including its ability to get off the ground—requires that the owner be able to design the platform and the rules of access that get both sides on board (with the least amount of regulatory interference and including the governance rules), promote effective balancing of demand on both sides, and give the platform enough flexibility to meet the challenges of changes in competitive environment. From the latter perspective, exclusivity as well as “technological tying”, as it was called a while back, makes especially good, pro-competitive sense. Hence, in the context of 2SPs, access crystallizes the difficult trade-offs between openness and exclusion.*

(26) Al respecto, ver: EVANS, David y Michael NOEL. *Óp.Cit.*; p. 670: *The antitrust issues that can arise for 2SPs are similar to those for traditional businesses. Members of these platforms can conspire to fix prices, to acquire market power through mergers, and attempt to obtain or to perpetuate monopoly power through the usual panoply of unilateral practices. However, the standard tools of analysis may need to be modified to fit these 2SP businesses (...)* There is no basis for asking regulators or antitrust enforcers to steer clear of these industries or to spend extra effort on them. The antitrust analysis of these industries, however should heed the economic principles that govern pricing and investment decisions in these industries. De la misma manera, señala Ordover: *Given the ubiquity and importance of 2SPs in modern economies—as demonstrated by E&S—it is important to ask whether competition policy (antitrust and regulation) has to be retooled to better capture the special features of 2SPs and whether public and private decision-makers have been led astray by failing to account for this two-sidedness in their analyses of business conduct.* ORDOVER, Janusz. *Óp.Cit.*; p.183.

(27) ORDOVER, Janusz. *Óp.Cit.*; p. 187. Traducción libre del siguiente texto: *Surely, the implication from the literature is not that 2SPs cannot have market power but, rather, that a great deal of caution has to be exercised in inferring such market power from standard indicia of market power.*

## Ladies Night. Los negocios de doble plataforma y la regulación de competencia

En el mismo sentido EVANS señala que: “Las industrias con 2SP son suficientemente complejas como para que sea probable que ejercicios mecánicos de definición del mercado relevante oculten las realidades del mercado”<sup>(28)</sup>.

Algunos de los principales elementos a ser tenidos en cuenta en un análisis de competencia son:

a) El enfoque debe estar en los dos lados de la plataforma

Un primer elemento es que, dadas las características de dichos mercados, el análisis de las conductas potencialmente anticompetitivas debe *necesariamente* tomar en cuenta ambos lados de la plataforma y la interdependencia entre las mismas. Así, Evans explica que “enfocarse en una dimensión de la competencia tiende a distorsionar la competencia que efectivamente existe entre las empresas”<sup>(29)</sup>.

Lo anterior tiene implicancias en diversos aspectos del análisis tales como la definición del mercado relevante y la identificación del poder de mercado de una empresa determinada. Así, por ejemplo, en los mercados de 2SP, un grupo de consumidores puede constreñir de manera significativa el ejercicio del poder de mercado en el otro lado de la plataforma. Como explica Evans: “(...) se supone que la definición del mercado debe identificar las limitaciones a precios y otras decisiones de negocio (...) La interdependencia entre los dos grupos de consumidores puede funcionar como una limitación económica importante, aunque ésta es finalmente un asunto a definirse empíricamente (...)”<sup>(30)</sup>.

La interdependencia de ambas demandas en un 2SP implica también un análisis diferente de la estructura de precios y otras

decisiones comerciales. Ello tiene implicancias en el análisis de los incentivos y racionalidad de potenciales conductas anticompetitivas:

“(...) la posibilidad de obtener ganancias supra competitivas por medio de ciertas prácticas comerciales depende de la relación entre los dos lados de la plataforma debido a la demanda interrelacionada y la naturaleza de la competencia en los dos lados. Las ganancias obtenidas en un lado de la plataforma pueden ser disipadas en el otro lado. Esta posibilidad afecta el análisis de los incentivos y el tipo de prácticas anticompetitivas que hacen sentido desde un punto de vista comercial.”<sup>(31)</sup>

Así, por ejemplo, a diferencia de cuando se analizan conductas en un solo mercado, no existe razón para presumir que el establecimiento de precios por debajo del costo marginal en uno de los lados de la plataforma constituye la utilización de precios predatorios. El que los precios en uno de los lados de la plataforma se encuentren por debajo del costo marginal del producto o servicio, (dejar entrar gratis a las mujeres en caso de discotecas) podría ser en estos casos una práctica comercial justificada y razonable<sup>(32)</sup>.

b) Las decisiones de diseño deben ser analizadas en su contexto

(28) EVANS, David y Michael NOEL. *Óp.Cit.*; p. 697. Traducción libre del siguiente texto: *Industries with 2SP are sufficiently complex that mechanical market definition exercises are particularly likely to obscure market realities.*

(29) EVANS, David y Michael NOEL. *Óp.Cit.*; p. 671. Traducción libre del siguiente texto: *First, focusing on one dimension of this competition tends to distort the competition that actually exists among firms.*

(30) *Ibidem.* Traducción libre del siguiente texto: *(...) market definition is supposed to identify the constraints on pricing and other business decisions (...) The interdependencies between the two customer groups may provide an economically important constraint, yet this is ultimately an empirical issue.* En sentido similar, ver: EVANS, David. *Óp.Cit.*; pp. 65 y 66.

(31) *Ídem.*; p. 671. Traducción libre del siguiente texto: *(...) the possibility of obtaining supracompetitive profits through certain business actions depends on the relationship between the two sides due to their interlinked demand and the nature of the competition on both sides. Profits on one side can be dissipated on the other side. That possibility affects the analysis of incentives and the sort of anticompetitive practices that make business sense.*

(32) Ver por ejemplo: EVANS, David. *Óp.Cit.*; p. 65.



## Alejandro Falla Jara y Carolina de Trazegnies Thorne

Como hemos señalado el negocio de plataformas conlleva necesariamente decisiones de regulación y de diseño de la plataforma que buscan balancear los intereses de dos grupos de consumidores. Las decisiones comerciales que sean materia de cuestionamiento deben analizarse teniendo en cuenta la racionalidad que pueden tener bajo esta perspectiva. Conductas que podrían resultar cuestionables bajo una óptica de competencia, tales como exclusividades, exclusiones o discriminación por razones distintas a costos, podrían resultar justificadas o eficientes en este contexto.

En este sentido explica Tirole que:

“Los usuarios finales muestran interés con frecuencia no sólo a los precios (que pagan a la plataforma y por tanto al otro lado) sino también a la *calidad de la interacción*. Por tanto, en algunas industrias, la plataforma se preocupa sobre la identidad de los participantes, en tanto ésta última genera externalidades hacia el otro lado: los supermercados no licitan el espacio en sus estantes al mejor postor pues el resultado podría no coincidir con el nivel de diversificación de marcas deseado por el consumidor promedio. Las discotecas, agencias de citas, conferencias y sistemas de bolsas o mercados financieros tratan de evitar tipos indeseables o pendencieros. Los medios ponen cuando menos limitaciones mínimas a los anunciantes y anuncios con el fin de evitar ofender a su audiencia. En este punto, las plataformas se asemejan a reguladores (por ejemplo, en banca, finanzas, electricidad o telecomunicaciones) que imponen estándares mínimos a los operadores para evitar las externalidades negativas a sus consumidores (como

cuando un operador entra en bancarrota). Una vez más, esta discriminación por razones distintas de precios resultaría sin sentido bajo una visión vertical: *una plataforma que no internalice el bienestar de los compradores no tendría incentivos en ser cuidadoso en la selección de los vendedores*”<sup>(33)</sup>. (Énfasis agregado)

De forma similar, Ordover señala que:

“(…) la literatura sobre 2SPs ha demostrado ampliamente que el éxito de una plataforma –incluyendo su habilidad de despegar– requiere que el propietario pueda diseñar la plataforma y las reglas de acceso que lograrán que ambos lados se suban a bordo (con la menor interferencia regulatoria e incluyendo reglas de gobierno), promover un efectivo balance de las demandas de ambos lados y dar a la plataforma suficiente flexibilidad para poder adaptarse enfrentando los retos de un ambiente competitivo. Desde esta última perspectiva, *las exclusividades y “ataduras tecnológicas”, como eran llamadas antes, tienen especialmente, un buen sentido pro-competitivo. Así, en el contexto de las 2SPs, el acceso cristaliza el difícil balance entre la apertura y la exclusión*”<sup>(34)</sup>. (Énfasis agregado)

(33) *Óp. Cit.*; p. 24. Traducción libre del siguiente texto: *End-users often care not only about the price (that they pay to the platform and to the other side), but also about the quality of the interaction. In some industries, the platform is therefore concerned about the identity of participants, as the latter creates externalities on the other side: Supermarkets do not auction off shelf space to the highest bidder, since the resulting outcome might not bring the desired diversity of brands to the average shopper. Nightclubs, dating agencies, conferences and exchange markets try to avoid rowdy or undesirable types. Medias put at least minimum constraints on advertisers and advertisements so as not to offend their audience. In this respect, platforms resemble regulatory commissions (for example, in banking, finance, electricity or telecommunications) that impose minimum standards on operators in order to spare consumers negative externalities (as when the operator goes bankrupt). Again, such non-price discrimination would be meaningless under the vertical view: A platform that would not internalize buyer welfare would have no incentive to be picky in the selection of sellers.*

(34) ORDOVER, Janusz. *Óp. Cit.*; p. 185. Traducción libre del siguiente texto: *On the other hand, the literature on 2SPs has also amply demonstrated that the success of a platform—including its ability to get off the ground—requires that the owner be able to design the platform and the rules of access that get both sides on board (with the least amount of regulatory interference and including the governance rules), promote effective balancing of demand on both sides, and give the platform enough flexibility to meet the challenges of changes in competitive environment. From the latter perspective, exclusivity as well as*

## Ladies Night. Los negocios de doble plataforma y la regulación de competencia

Un buen ejemplo de esto son las revistas y periódicos en el cual excluir a algunos vendedores de publicidad de la edición es un elemento intrínseco del negocio, independientemente del precio que estén dispuestos a pagar por poner un anuncio. Una revista o periódico no podría vender publicidad ilimitadamente pues con mucha publicidad y poco contenido, éstos dejarían de ser de interés para sus lectores. De la misma forma, podría perder público si incluye publicidad que pudiera ser considerada ofensiva para su público lector. ¿Podrían alegar estos anunciantes excluidos una discriminación injustificada? Veremos a continuación que algo similar sucede en el negocio de centros comerciales.

### c) El *mix* atractivo de clientes

Teniendo en cuenta la existencia de una economía de redes con efectos indirectos (*indirect network effects*), una primera aproximación parecería llevarnos a concluir que una plataforma es más rentable cuanto más consumidores tenga en uno de los lados de la plataforma. Sin embargo, ello no es del todo cierto.

En muchos casos el tamaño de la plataforma es limitado. Por ello, el balance adecuado debe tratarse con más cuidado. Este es claramente el caso del espacio en las revistas y también de los centros comerciales en que el espacio físico es un limitante por definición. No se puede entonces dejar de introducir la variable de que, en un lado de la plataforma o tal vez en los dos, el recurso es limitado o hasta escaso. Así, por ejemplo, incrementar el tamaño del centro comercial o de una publicación no siempre es una solución posible ni eficiente.

Independientemente del espacio físico disponible, un consumidor acude a un centro comercial como un mecanismo para ahorrar sus costos de transacción (incluidos los costos de búsqueda) para adquirir una serie de productos y servicios. Un

centro comercial muy grande podría no ofrecer una reducción significativa de costos de búsqueda y de transacción desincentivándolos a participar en la plataforma. Lo mismo sucede con un centro comercial muy congestionado (por vendedores o compradores).

Sobre este punto, Evans explica que:

“Diversos aspectos de diseño tienen a limitar el tamaño de las 2SP. Las plataformas físicas, tales como los ‘trading floors’, clubes de solteros, casa de remates y centros comerciales ayudan a consumidores a buscar y consumir intercambios ventajosos para ambas partes. En un tamaño determinado, expandir el número de consumidores en la plataforma puede crear congestión, que incrementa los costos de transacción y búsqueda. Puede ser posible reducir la congestión aumentando el tamaño de la plataforma física pero eso a su vez incrementaría los costos de búsqueda. Sin duda, para optimizar la búsqueda de contrapartes por los consumidores, las plataformas podrían determinar que es mejor limitar el tamaño de la plataforma y hacer una evaluación preliminar de los consumidores en ambos lados para aumentar las posibilidades de un ‘match’<sup>(35)</sup>.”

Regresemos al caso de los centros comerciales. Una diversificación óptima de los negocios que participan en el centro comercial

---

*“technological tying”, as it was called a while back, makes especially good, pro-competitive sense. Hence, in the context of 2SPs, access crystallizes the difficult trade-offs between openness and exclusion.*

(35) EVANS, David y Richard SCHMALENSEE. *Markets with Two-Sided Platforms*; p. 680. Traducción libre del siguiente texto: *Several design issues tend to limit the size of two-sided platforms. Physical platforms such as trading floors, singles clubs, auction houses, and shopping malls help customers search for and consummate mutually advantageous exchanges. At a given size, expanding the number of customers on the platform can result in congestion that increases search and transaction costs. It may be possible to reduce congestion by increasing the size of the physical platform, but that in turn may increase search costs. Indeed, to optimize searching for partner, two-sided platforms may find that it is best to limit the size of the platform and prescreen the customers on both sides to increase the probability of a match.*



## Alejandro Falla Jara y Carolina de Trazegnies Thorne

o, dicho en otros términos, mantener en el centro comercial un *atractivo mix de negocios* es lo que permite a los promotores de centros comerciales un mejor aprovechamiento de sus espacios limitados<sup>(36)</sup>.

Una diversificación de los negocios permite a los promotores cubrir diversos aspectos de las demandas de los consumidores y por tanto, generar el mayor tráfico de consumidores posible teniendo como límite sus propias limitaciones de espacio y su objetivo de mantener bajos los costos de búsqueda y la congestión. Es por ello que los promotores de centros comerciales suelen seleccionar (y mantener) cuidadosamente el conjunto de tiendas que conformarán el centro comercial tomando en consideración el perfil del consumidor al cual está orientado. Dadas dichas características, forma parte esencial del modelo de negocio de los centros comerciales la necesidad de excluir o negar el acceso a algunos actores.

En este punto, explican Evans y Schmalensee que:

“Los 2SPs están en el negocio de incentivar a los consumidores a unirse a sus plataformas y estimularlos a interactuar unos con otros una vez que se hayan unido. Diseñan sus plataformas con esto en mente. Ello puede llevar a decisiones que, bajo una visión estrecha podría considerarse dañan a los consumidores de un lado de la plataforma”<sup>(37)</sup>.

Este aspecto es crucial en el análisis del efecto pro-competitivo o anticompetitivo de una cláusula de exclusión que podría estar incluida en los contratos celebrados entre el administrador de una plataforma y algunos de los usuarios de la misma (arrendatarios de locales en los centros comerciales, por ejemplo). Sobre todo cuando, como en el caso de los centros comerciales, de las publicaciones y/o de las discotecas, el

tamaño de la plataforma esté constreñido por limitaciones de espacio y la necesidad de limitar la congestión.

Así, de manera similar, explica Hall que las exclusivas son una herramienta adecuada para lograr tener un mix balanceado y diversificado de arrendatarios: “Las cortes han reconocido que los centros comerciales requieren para su éxito un mix de arrendatarios balanceado y diversificado. El otorgamiento de exclusivas es una de las maneras por la cual se cumple con este objetivo y por tanto una justificación válida de negocio ha sido reconocida.”<sup>(38)</sup>

d) La existencia de competencia en distintos niveles: dentro de la plataforma y entre las plataformas

El análisis de competencia en los 2SP debe hacerse en múltiples niveles. Así, consumidores de uno de los lados de la plataforma competirán entre sí por captar un espacio en la plataforma (espacio en un centro comercial o en la sección de publicidad de un diario), sobre todo superada la etapa inicial y demostrado el éxito de la misma. Asimismo, está por evaluar el grado de competencia al interior de la plataforma. Así, por ejemplo, en el caso de centros comerciales los establecimientos que, arrendando espacios dentro del centro comercial, compiten entre sí. ¿Pero debe la autoridad de competencia quedarse ahí?

(36) En adición a los citados en los párrafos siguientes, en el mismo sentido se pronuncian: EVANS, David y Michael NOEL. *Óp.Cit.*; p. 690; EVANS, David y Richard SCHMALENSSEE. *Markets with Two-Sided Platforms*; p. 680. Ver también: HALL, Joel. *Exclusive Clauses*. En: *Modern Real State Transactions*. San Bruno, California: The Gap, Inc.; 1999, p. 3

(37) EVANS, David y Richard SCHMALENSSEE. *The Industrial Organization of Markets with Two-Sided Platforms*; p 13. Traducción libre del siguiente texto: *2SPs are in the business of encouraging customers to join their platforms and stimulating them to interact with each other once they have joined. They design their platforms with this in mind. This can lead to decisions that in a narrow sense harm one side.*

(38) HALL. *Óp.Cit.*; p. 3. Traducción libre del siguiente texto: *The courts have recognized that shopping centers require a balanced and diversified tenant mix for its success. Exclusives are one of the ways that goal is accomplished and therefore a valid business justification has been acknowledged.*

## Ladies Night. Los negocios de doble plataforma y la regulación de competencia

No. En su gran mayoría los mercados de 2SP generan la existencia de múltiples plataformas no interconectadas y por tanto de una competencia vigorosa entre las mismas. El análisis debe ocuparse no únicamente de la competencia al interior de la plataforma ni de la interdependencia entre ambas demandas, sino también de la competencia entre las distintas plataformas que pudieran existir.

La competencia intra-plataforma no necesariamente es indispensable para la existencia de competencia en el mercado. Es más, la competencia intra-plataforma puede ser más o menos deseable en atención al diseño de la plataforma. Si existe competencia inter-plataformas, la restricción de la competencia al interior de una plataforma no presentará un problema de competencia.

En este contexto, explican Evans y Schmaleense<sup>(39)</sup> que es poco común que este tipo de mercados se conviertan en monopolísticos o cuasi monopolísticos. Señalan que por lo general estas industrias basadas en 2SP verán la creación de múltiples plataformas diferenciadas. Así, por ejemplo, suelen coexistir una multiplicidad de centros comerciales o de medios de comunicación (revistas, periódicos, radios, canales de televisión) en una misma localidad que compiten entre sí. Las plataformas pueden diferenciarse una de la otra al escoger un nivel particular de calidad (escogen una calidad más alta o más baja dependiendo de sus ingresos y de su demanda relativa por calidad).

También pueden diferenciarse unas de otras escogiendo características particulares o precios que atraen a un particular grupo de consumidores (lo que se conoce como “diferenciación horizontal”)<sup>(40)</sup>. Así, tanto en las revistas como en centros comerciales pueden identificarse los orientados a consumidores específicos (centros comerciales orientados para turistas, balnearios, publicaciones para gente joven, determinado público, etcétera) o a un sector económico específico, según la configuración de arrendatarios de locales que se elija.

Suele ser una práctica común el que muchos consumidores y vendedores participen en más de una plataforma a la vez, una conducta conocida como *multi-homing*. Los consumidores encuentran ciertas características atractivas en plataformas competidoras y por tanto tienen a su disposición diversas fuentes para satisfacer sus necesidades de consumo<sup>(41)</sup>.

El *multi-homing* tiene importantes implicancias en la competencia pues implica la existencia de sustitutos que establecen limitaciones a los precios que puede cobrar una plataforma determinada: “Las investigaciones sobre 2SPs han demostrado que la habilidad y la facilidad con la cual ambos lados de la plataforma pueden (y hacen) “multi-home”, afecta la competencia inter-plataformas y el nivel y la estructura de precios, frecuentemente en una forma que conduce a un bienestar social general superior”<sup>(42)</sup>.

Pero el análisis de precios es sólo parte de la historia. Como continúa explicando Ordover:

“(…) la competencia entre plataformas puede tener un efecto sorprendente en las estructuras de precios (...) En consecuencia, en típicos mercados unilaterales puede predecirse que el aumento de la competencia conllevará precios más bajos, pero este no es necesariamente el caso frente a 2SPs. Esto por supuesto no significa que el aumento de la competencia es perjudicial sino sólo que una competencia vigorosa puede tener un impacto complejo en

(39) *Ídem.*; p. 681.

(40) EVANS, David y Richard SCHMALEENSE. *Markets with Two-Sided Platforms*; p. 680.

(41) TIROLE, Jean y Jean Charles ROCHET. *Óp.Cit.*; p. 8. Ver también EVANS, David y Richard SCHMALEENSE, *Op. Cit.*; pp. 17 y 18 y EVANS, David. *Óp.Cit.*; p. 48.

(42) ORDOVER, Janusz. *Óp.Cit.*; p. 184. Traducción libre del siguiente texto: *For example, the research on 2SPs has demonstrated that the ability and ease with which the members of the two sides can (and do) multi-home, effects interplatform competition and both the level and structure of prices, often in the manner that conduces to overall social welfare.*



## Alejandro Falla Jara y Carolina de Trazegnies Thorne

los diferentes lados (grupos) de consumidores de la plataforma. Sin embargo, el impacto en precios es sólo una parte de la historia. La otra parte clave es el impacto en la calidad que la plataforma entrega a cada lado (...) la calidad de la plataforma, medida por la amplitud y profundidad de los servicios que ofrece a ambos lados, en una importante dimensión del análisis de competencia.<sup>(43)</sup>

Un buen ejemplo de ello son los sistemas de tarjetas de crédito (Visa, Master Card, etcétera). Los locales de consumo suelen aceptar más de una de estas. De la misma manera, un mismo consumidor suele cargar más de una de estas tarjetas.

Finalmente, nótese que debe evaluarse si los productos o servicios en cuestión se prestan fuera de las plataformas o únicamente como parte de éstas. Así, como parte del análisis de las alternativas para competir, debe analizarse si el servicio se brinda únicamente dentro de plataformas de similar naturaleza o si existen alternativas elegibles fuera de ellas. Así, por ejemplo, si bien los servicios bancarios y los de proyección de películas (cines) se prestan regularmente dentro de los centros comerciales, fuera de ellos también es posible acceder a estos servicios. Y esto vale tanto para quien quiere incursionar en el negocio y necesita un espacio para establecer su local, como para quien como usuario final requiere de los servicios ofrecidos por dicho negocios.

En muchos casos, la interacción entre un grupo de consumidores y otro puede darse por dentro o por fuera de la plataforma (ya sea a través de otra o sin la existencia de una plataforma). Un consumidor puede comer en un restaurante que acepta Visa y Master Card pagando con una de ellas o

pagando en efectivo. Un comprador puede usar de diversos corredores para adquirir un inmueble de la misma manera como un vendedor puede a su vez usar de diversos corredores para vender un inmueble<sup>(44)</sup>. Las partes pueden incluso negociar directamente sin la necesidad de un corredor o administrador de una plataforma.

Lo mismo en el caso de arrendamiento de locales para negocios de “comida rápida”, cines o supermercados. Al igual que la competencia inter-plataformas, la existencia de *participación independiente* (establecimientos ubicados fuera de un centro comercial, por ejemplo) podría constituir una importante restricción al poder de mercado del titular de una plataforma.

## 5. Conclusiones

La literatura sobre 2SP es relativamente nueva. Sin embargo, han surgido una serie de principios sólidos al respecto: que se trata de negocios que dependen de dos grupos de consumidores con demandas interrelacionadas, en los que se presentan una serie de economías de redes.

El rol fundamental de un 2SP es permitir a las partes realizar ganancias producto de intercambios eficientes, reduciendo los costos

(43) ORDOVER, Janusz. Óp.Cit. p. 186. Traducción libre del siguiente texto: *Staying with the issue of competition, E&S could have noted that increased competition among platforms may have a rather surprising impact on price structure. As an example, increased competition among credit card networks for issuers have led to an increase in interchange fees; and a similar phenomenon was observed in PIN debit networks where intensified competition for exclusive bugging of PIN debit cards by issuing banks also had a similar effect. Thus, in typical one-sided markets increased competition predictably leads to lower prices, but this need not be the case in markets with 2SPs. This of course does not mean that increased competition is somehow harmful but only that invigorated competition can have a complex impact on the different sides (groups) of platform customers. However, the impact on price (or prices) is, of course, only a part of the story. The other key part is the impact on the quality that the platform delivers to each side. Thus, a reduction in price on the side where profits are being dissipated may be nothing more than a partial corrective for the reduction in quality on the other side caused by price elevation. Indeed, a theme that runs deeply through the E&S paper is that quality of the platform, as gauged by the depth and breadth of services that it offers and the quality of participants on both sides, is an important dimension of competition analysis.*

(44) ROCHET, Jean y Jean-Charles TIROLE. Óp.Cit.; p. 8.

## Ladies Night. Los negocios de doble plataforma y la regulación de competencia

de transacción. Las plataformas logran esto creando audiencias, minimizando costos y haciendo labor de *matchmaking*. Producto de ello veremos a negocios plataforma adoptando prácticas comerciales que, vistas de un solo lado, podrían ser consideradas poco razonables, arbitrarias o abusivas (como no cobrar derecho de admisión a ciertos agentes o excluir a otros de toda posibilidad de acceso) pero que toman sentido cuando se analizan ambos lados de la plataforma en su conjunto. Dentro de éstas están las estrategias de precios, siendo una práctica usual en este tipo de mercados el establecimiento de precios asimétricos o inclusive de precios por debajo del costo marginal o negativos en uno de los lados de la plataforma.

Qué tanto afecta la teoría económica de las 2SP el análisis de conductas anticompetitivas es una pregunta empírica que deberá ser evaluada caso por caso. El efecto de la doble plataforma puede ser crítico en el análisis bajo ciertas circunstancias (exclusión en el acceso de ciertos agentes o aplicación de precios diferenciados, por ejemplo). Otras veces puede ser simplemente un aspecto interesante de la organización de la industria, que debe ser tenido en cuenta pero que no será determinante para el análisis de una eventual conducta anticompetitiva. Algunas veces incluso será irrelevante<sup>(45)</sup>.

Sin perjuicio de lo anterior, la autoridad de competencia debe ser particularmente cuidadosa al analizar conductas anticompetitivas que involucran mercados o negocios que tienen las características de 2SP.

La definición del mercado relevante y la identificación del poder de mercado en estos casos, debe tomar en cuenta ambos mercados y particularmente la acción disciplinaria de los consumidores de ambos lados de la plataforma y la competencia fuera de la plataforma. Como se ha mencionado, una plataforma puede competir tanto con otras plataformas como con agentes que, sin formar parte de una plataforma, también atienden las necesidades de algunos de los clientes de la plataforma (los que requieren simplemente de espacio para instalar sus negocios y los que demandan los servicios de los negocios incorporados dentro de la plataforma).

Ignorar estos aspectos podría conducir a la autoridad de competencia a ver fantasmas (agentes con posición de dominio o supuestas conductas anti-competitivas) allí donde hay pura competencia y, lo que resulta peor, podría conducirla a utilizar la regulación para reprimir conductas que sólo expresan la competencia o buscan potenciarla.

Y con ello, una reflexión final. Excluir o limitar el acceso de determinados agentes a un establecimiento (un centro comercial o una discoteca, por ejemplo) puede no ser ni tan feo ni tan malo como inicialmente parece. Por eso, la próxima vez que se sienta excluido o discriminado en una discoteca como consecuencia de su condición de *macho*, no se moleste ni se irrite. ¡Simplemente búsquese otro lugar para divertirse, que la fiesta puede estar en todos lados! (16)

(45) EVANS, David. *Óp.Cit.*; pp. 21 y 22.