

¿Es bueno para las plataformas digitales comprometerse con una estrategia?

Las capacidades que una plataforma digital desarrolla cuando se compromete con una estrategia determinan su éxito o fracaso.



12 de abril de 2023

La finlandesa Nokia perdió su dominio en el sector de las telecomunicaciones al no entrar en el mercado de los *smartphones*. Cuando se hizo evidente la necesidad de cambio, ya era

demasiado tarde para la empresa de telecomunicaciones: no había invertido con anticipación y se había quedado fuera del mercado. Las empresas también pueden quedar atrapadas en un mercado al realizar inversiones estratégicas muy difíciles o costosas de abandonar.

En 1991, el profesor emérito del IESE [Pankaj Ghemawat](#) desarrolló la teoría del compromiso con la ventaja competitiva en [Commitment: The Dynamic of Strategy](#). Esta sugiere que el éxito empresarial está ligado al desarrollo de capacidades para crear y mantener la ventaja competitiva de la empresa. A menudo, esas capacidades dependen de "decisiones irreversibles": inversiones estratégicas demasiado difíciles o costosas de revertir una vez adoptadas, tales como instalaciones de producción o activos estratégicos.

Una empresa demuestra su compromiso con la estrategia cuando se empeña en seguirla a largo plazo. Aunque esto podría verse como una limitación, puede generar competencias y activos especializados que son específicos de esa empresa, conformando su ventaja competitiva. El compromiso no es sinónimo de éxito, pero se debe tener en cuenta.

En los últimos 30 años, el libro de Ghemawat ha respaldado muchas decisiones empresariales. Sin embargo, el éxito internacional de empresas como Airbnb y Uber, con escasos activos físicos, demuestra cómo el mundo está cambiando. ¿Sigue siendo relevante la teoría de Ghemawat como factor determinante para el éxito empresarial? [Joan Enric Ricart](#), [Bruno Cassiman](#) y [Giovanni Valentini](#), profesores del IESE, exploran cómo se aplica en la nueva realidad empresarial, en concreto para plataformas digitales como Booking.com.

Compromiso estratégico en el ámbito digital

Tras examinar las circunstancias específicas de las plataformas digitales, distintas a las de las empresas tradicionales, Ricart, Cassiman y Valentini afirman que la teoría del compromiso sigue vigente.

A diferencia del modelo tradicional –en el que una empresa vende un producto a un cliente–, una plataforma digital actúa como intermediaria entre un grupo con una necesidad y otro con posibles soluciones, generando valor para ambos. La plataforma debe apuntar a atraer el mayor número de usuarios posible en las primeras etapas, ya que, cuanto mayor sea el número de usuarios, más valioso será el ecosistema para toda la red, a menudo generando un efecto red donde el ganador se lleva todo.

Aunque no invierten en instalaciones, las empresas digitales tienen compromisos estratégicos que pueden ser irreversibles, como una inversión en tecnología difícil de revertir

en el futuro.

Decisiones que definen el éxito

Más de la mitad de los [fracasos de las plataformas digitales](#) surgen de elecciones equivocadas en dos áreas clave: la arquitectura y el gobierno corporativo. Esas áreas determinan la experiencia del usuario y el valor que puede obtener de la plataforma y son, por tanto, factores irreversibles.

Arquitectura. Determina qué tipo de transacciones se pueden realizar. Hay situaciones en las que el compromiso arquitectónico ha impedido a una empresa cambiar de rumbo. Ejemplos:

- Booking.com descubrió los peligros del compromiso arquitectónico cuando llegó Airbnb. Su plataforma no estaba diseñada para listar apartamentos. Para cuando tuvo la flexibilidad de hacerlo, había perdido la carrera ante su nuevo competidor. Terminó siendo "excluido" debido a sus elecciones arquitectónicas iniciales.
- Por el contrario, Amazon tomó la difícil decisión de desmembrar su sistema de aplicación única cuando su CEO, Jeff Bezos, observó a sus desarrolladores luchando constantemente con el equipo de hardware de servidores. La descomposición de la entidad en microservicios condujo a nuevas características y creó el negocio más rentable de la compañía: *Amazon Web Services*. El cambio impulsó el valor de todo el ecosistema, pero fue una batalla ganada con dificultad, pues Bezos impuso una nueva forma de trabajar amenazando con despedir a cualquiera que no permitiera el cambio.

Gobierno Corporativo. Las políticas de la plataforma –como quién tiene acceso a la plataforma o qué base de usuarios paga por los servicios– pueden ser aún más irreversibles de lo esperado. Ejemplos:

- Cuando la plataforma de trabajo independiente Upwork intentó cobrar a las empresas en lugar de a los *freelancers* por sus servicios, tuvieron dificultades para implementar el cambio. Las empresas, acostumbradas a obtener el servicio de forma gratuita, se resistieron.
- Twitter es la víctima más reciente de los desafíos que comporta el compromiso con la gobernanza. Los usuarios se rebelaron contra los intentos de monetizar los "tics azules" para las cuentas verificadas, creando cuentas falsas de celebridades y empresas. El mismo Elon Musk, nuevo CEO de la compañía, fue troleado.

Compromiso y flexibilidad en la era digital

El compromiso con decisiones "irreversibles" sigue siendo útil para desarrollar capacidades específicas que brinden ventaja competitiva a los negocios digitales. Pero el libro de Ghemawat también destaca la importancia de la flexibilidad y de ajustar los compromisos en tiempos de incertidumbre, facilitando la adaptación de la estrategia a medida que se dispone de más información.

La incertidumbre es una constante para las plataformas digitales. Afortunadamente, el coste de prueba y error es relativamente bajo. Además, con los comentarios de los usuarios, en tiempo real, se pueden hacer ajustes con mayor celeridad. Aun así, la importancia de la flexibilidad no debe distraer a los directivos del valor estratégico del compromiso.

Sobre la investigación

Los autores [examinaron la teoría del compromiso de Pankaj Ghemawat](#), aún vigente, en relación con las plataformas digitales. Primero consideraron cómo los negocios de plataformas digitales difieren de los físicos y, luego, analizaron si los principios de compromiso todavía eran válidos en este tipo de negocios.



Bruno Cassiman

Profesor de Dirección Estratégica y titular de la Cátedra Nissan de Estrategia Corporativa y Competitividad Internacional en el IESE. Es también profesor en KU Leuven y experto en innovación y estrategia.



Joan Enric Ricart

Profesor de Dirección Estratégica y titular de la Cátedra Carl Schroeder de Gestión Estratégica en el IESE. Su trabajo se centra en ciudades, modelos de negocio y deslocalización, y es director académico de *IESE Cities in Motion*.



Giovanni Valentini

Profesor de Dirección Estratégica en el IESE y experto en la relación entre ventaja competitiva, innovación tecnológica y crecimiento.

www.iese.edu/es/insight