

«No esperes a que la economía vaya bien»



INNOVACIÓN ESTRATEGIA

deberían ser sinónimos, describe Alejandro Ruelas-Gossi: las empresas deben enfocarse en definir hacia dónde van si desean mantenerse existiendo y competitivas.

RICARDO HERRERA

Maestro en Gestión de la Tecnología por el MIT y doctor en Estrategia por la Universidad de Carolina del Norte-Chapel Hill, Alejandro Ruelas-Gossi creó el concepto de orquestación estratégica, para describir una nueva forma de competencia entre las empresas del mundo. De origen mexicanoestadounidense, es profesor en la Universidad de Navarra y en la Universidad de Miami.

Durante las Jornadas Internacionales de Perfeccionamiento tuvimos la oportunidad de charlar brevemente con Ruelas-Gossi sobre innovación y estrategia en las empresas. El concepto mismo de orquestación estratégica es descrito en esta charla, que llega a las páginas de *istmo*.

En el quehacer del director general ¿qué papel debe jugar la innovación?

Yo equipararía la innovación con la estrategia: son básicamente sinónimos. La estrategia que no es innovadora no es estrategia. Una empresa hace constantemente tres cosas: plantearse dónde está, a dónde quiere ir y cómo va a llegar. De las tres, la más importante sin duda es la segunda.

En dónde estás es más bien una pregunta de transpiración; una pregunta del hoy y tiene que ver con los mercados en que estás, los productos de cada mercado, la geografía de cada producto y mercado, y el *value proposition*: lo que hace que la gente compre. Esto no es complicado medirlo, simplemente hay que trabajarlo.

El cómo llegar también es transpiración, porque debes tener claro el destino. La pregunta clave de la dirección general (y es una tristeza que casi nadie la responde) es a dónde quieres ir. Es decir, cómo quieres posicionarte, qué quieres que la audiencia diga de lo que tú eres. Puedo asegurarte que 95% de los directores generales nunca responde esa pregunta y solo sigue haciendo lo mismo que hace. La verdad es que replantearse, reinventar, la mayoría no lo hace porque simplemente no sabe cómo hacerlo. Es más fácil reducir costos y aumentar un porcentaje del portafolio.



Una empresa hace constantemente tres cosas: plantearse dónde está, a dónde quiere ir y cómo va a llegar. De las tres, la más importante sin duda es la segunda.

Después de dos años de pandemia en que no sabíamos a dónde ir, que hemos estado en un momento complejo y de ambigüedad ¿qué acción recomendarías a las direcciones generales?

Algunos directores generales no saben a dónde ir y esperan que la economía esté más boyante para seguir. Es un gran error. No importa si la economía está bien o mal, la estrategia tiene que hacerse todo el tiempo. Por ejemplo, yo no recomiendo hacer estrategias en diciembre para implementar el siguiente año: es una tontería. Eso es planeación, no estrategia.

La idea es estar monitoreando básicamente cuatro variables que, de alguna manera, cambian el *business landscape*:

1. La macroeconomía. Hay ejemplos de compañías donde la macro estaba muy mal, y con un esfuerzo maravilloso hacen la mejor época de su vida.

2. La microeconomía, que tiene que ver con las demografías, tendencias, modas. Lo que llaman los alemanes «el espíritu de los tiempos»: tratar de leer, de hacerse topógrafo en la estrategia del *business landscape*.

3. Las regulaciones, que son las reglas del juego escritas y no escritas

4. La tecnología

Uno debe seguir monitoreando esas que yo llamo fuentes de continuidad. No hay que esperar a que la economía vaya bien.

Por ejemplo, una de las ventas históricas más impresionantes en la vida de Apple fue 2008, un año complicado en la vida económica de Estados Unidos. La empresa tuvo la genialidad de entender que entre la gente el *social media* estaba creciendo como nunca. En lugar de tratar de seguir vendiendo el iPhone, que es un producto maravilloso, lo que hizo fue abrir un aparato, quitarle todo lo que tenía que ver con el teléfono, lo cerró y le llamó Apple Touch. Con *wifi* bajabas el *app* de Skype, primer protocolo para llamar por teléfono. Por eso las ventas históricas de 2008 fueron impresionantes. El tema no es qué tan

mal está la economía. Hay siempre una manera de establecer una estrategia.

Actualmente, en un momento de tanta aceleración, puedo trabajar en el desarrollo de un proyecto que en un año me parezca obsoleto. ¿Cómo puedo mantener una estrategia sólida de innovación en este tiempo de constante cambio acelerado?

Hemos tenido en el siglo XXI cuatro eventos catastróficos: 1) En 2001 el terrorismo del 11 de septiembre, 2) la crisis financiera de 2008, 3)

en 2020 la pandemia y 4) en 2022 la guerra de Ucrania y Rusia. Parece que se están acelerando los eventos.

Creo que hay aquí una definición muy importante en estrategia entre dirección y destino. ¿Qué significa esto? El destino normalmente no cambia. Por ejemplo: el destino de Google es *search*. Todo lo que hace tiene que ver con ayudarte a buscar. Todo lo que hace Amazon tiene que ver con ayudarte a encontrar la variedad; todo lo que hace Apple tiene que ver con *taste*, te tiene que encantar lo que estás usando.

En cambio, *direction changes all the time* (la dirección cambia todo el tiempo) y la mejor manera de explicar esto es con el GPS. Aunque llegue yo a una ciudad pequeña en el norte de Europa, le pongo el Waze todos los días, porque el destino lo tengo muy claro (sé cómo llegar), pero la dirección está en función del tráfico. El tráfico equivale a esas variables macro y micro, que hacen que el *landscape* cambie o evolucione.

El gran reto es el juego entre dirección y destino. Creo que los verdaderos líderes empresariales del mundo no tienen plan B: tienen sólo el plan A, como lo tenía Steve Jobs, muy claro. Lorenzo Zambrano tenía clarísimo lo que quería hacer con el cemento. El cambio de dirección es lo que hace la diferencia en la estrategia, pero el destino no cambia.

El cambio de dirección es lo que hace la diferencia en la estrategia, pero el destino no cambia.



¿Cómo defines la orquestación estratégica? Tu concepto es muy importante en tiempos de incertidumbre y cambios de dirección. ¿Por qué ésta genera a las empresas un valor agregado y qué ventajas competitivas tiene?

Escribí un artículo sobre el tema en 2006 y me imaginé en aquel momento que las empresas se convertirían en algoritmos. ¿Qué significa esto? Uber por ejemplo no tiene absolutamente ningún activo, es un algoritmo. Es una empresa de las más rentables de la historia. Visualicé que el futuro de las empresas no eran los activos sino las ideas. Me pareció que los activos se podrían orquestar.

La idea es que cuando tú eres un orquestador, lo que tienes ya no es una empresa egocéntrica, tienes una plataforma aloécéntrica. Αλος (alos) viene del griego, «otros». El iPhone, por ejemplo,

es fascinante porque Apple se preocupa de tres elementos únicamente: la miniaturización (cada vez más inteligente), el diseño (tiene que ser cada vez más atractivo), y la facilidad de uso. Todo lo demás proviene de otros jugadores: son las *apps*, existen millones de ellas.

El iPhone se convirtió en una plataforma del valor de otras empresas, por eso la orquestación no es otra cosa que cambiar el rol de un gerente de una empresa egocéntrica, a un director de orquesta, con una plataforma que detecta instrumentos musicales. El empresario tiene que ver qué, de otros jugadores, puede poner en su plataforma, para aumentar su valor. Ya no es solamente mi valor, no es egocéntrico, es alocéntrico. Hoy todo el mundo habla de las empresas que no requieren activos, sino ideas, y todo lo demás se tiene que orquestar. El mismo Steve Jobs se definía como un *play the orchestra*.

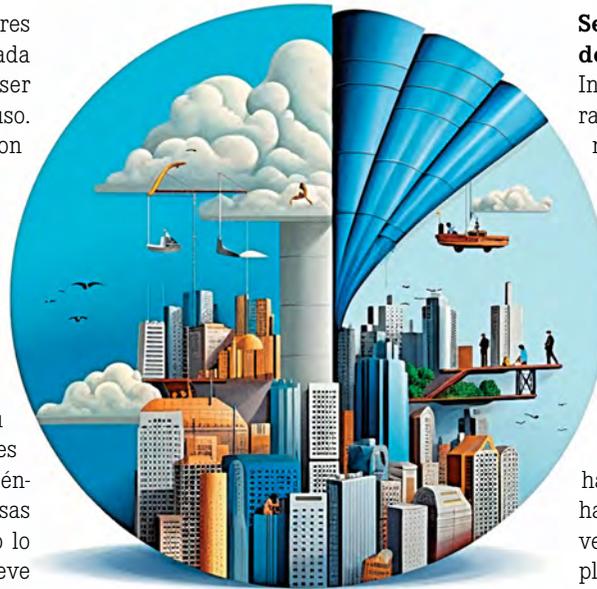
¿Entonces tiene que ver con ecosistemas?

Es un ecosistema, si se ve así. No es un *keiretsu* japonés, que es el ecosistema por excelencia. El grupo Toyota es por ejemplo un *keiretsu*. De alguna manera Toyota es dueño de todo. Lo importante de la orquestación es que no eres dueño. Así como un director de orquesta no es dueño de los instrumentos, pero valora su actividad y tienes que hacer un mecanismo donde cada instrumento reciba un valor, tan interesante que no se quiera salir de la orquesta. Esto es parte del reto: que no se salgan de tu empresa. No les puedes ordenar porque no forman parte de ti. Tienes que convencerlos, en un *engagement* muy claro.

¿Qué riesgos corre una empresa si no tiene esa visión de orquestación estratégica?

Lo que honestamente creo es que son especies en vías de extinción. La cuestión transaccional está terminándose. En la Biblia, San Pablo habla del concepto de la iglesia y se refiere a lo que equivale a la orquestación de los dones. Iglesia significa «ser llamados a». Son aquellos llamados a formar parte de ese ecosistema del evangelio.

Lo interesante aquí es que cada uno tiene un don diferente. Es lo maravilloso, porque tiene



Se vuelve una cooperación intrínseca dentro de lo que estás generando...

Interesante porque etimológicamente, es colaboración, la cooperación asume altruismo y este no lo ves aquí. Ojalá que todos fueran la Madre Teresa, pero no es así. La colaboración asume que tú no eres altruista, que participas porque te conviene.

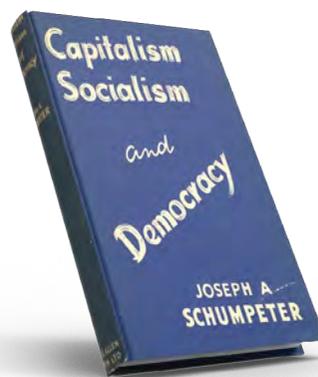
Siendo experto en innovación y estrategia, ¿dirías que hay alguna receta para ser innovador? ¿Has encontrado una receta o un algoritmo que nos permita ser innovadores?

A nivel de persona, a nivel de identidad, me han dicho muchas veces que lo que he escrito ha tenido éxito porque me gusta provocar, y la verdad es que no lo hago con esa intención. Simplemente creo que hay cosas del *statu quo* que no funcionan. La principal receta es algo que en griego le llamamos *μετάνοια* (metanoia). Dice la Biblia que si el grano no entra a la tierra y muere, no germina. Encontramos en varias ramas de la ciencia, que hay que morir para poder renacer. La resurrección es precisamente esa. En innovación es exactamente lo mismo.

Quien escribió esto de manera fantástica fue, según yo, el mejor economista de la historia, Joseph Schumpeter. Escribe en 1942 un libro fantástico: *Capitalism, Socialism, Democracy*. Es un libro de innovación por excelencia y acuña un término: «innovación creativa». La innovación *per se* es destructiva.

Cuando a Steve Jobs le preguntan sobre el futuro de la PC, responde que el futuro de ésta es que no será una PC, y habla de un aparato que se llama iPhone. Destruyó de alguna manera lo que es la PC. Esa capacidad y disposición para tratar de cambiar las cosas. Uno cambia no cuando le está yendo mal, sino cuando te está yendo bien. Cuando te está yendo mal no tienes ya ni tiempo ni dinero para cambiar. ¿Cuál sería la receta? Ser capaz de cambiar cuando todo está bien. Esa es a la que Schumpeter le llama «destrucción creativa». </>

que ver con orquestar tus debilidades. Tienes unas fuerzas que hay que fortalecer. Apple por ejemplo fortalece cómo se hace miniatura, cómo tiene un diseño maravilloso y cómo es fácil de usar, pero todo lo demás que tiene se orquesta en manos de otros. Esa idea sobre que fortalezco mis fuerzas y orqueto mis debilidades hace que tengamos un contexto de empresas sumamente rico. Ya no se trata de que yo gano y tú pierdes, se trata de que tú juegues mi juego. La nueva definición de ganar no es que el otro pierda: es que juega tu juego.



Capitalism, Socialism, Democracy. Joseph Schumpeter, 1942

El entrevistador es profesor del área de Análisis de Decisiones en IPADE Business School y MBA por la misma institución.