

Gorráiz, 26 de noviembre de 2007

COMUNICADO DE PRENSA

Seminario de Innovación Organizativa
Centro para la Competitividad de Navarra (CCN)

**Alejandro Ruelas-Gossi, Director del
Instituto Vasco de Competitividad**

“La innovación ha de estar en el modelo de negocio, no en el producto”

Alejandro Ruelas-Gossi, director del Instituto Vasco de Competitividad, expuso en un seminario del CCN su visión de la dirección eficiente de empresa. En su opinión, hay que cuestionarse varios principios básicos del management y animó a las empresas a emprender cambios cuando estén precisamente en su mejor momento.

Así lo manifestó el pasado martes, 20 de noviembre, en la cuarta sesión del seminario sobre innovación organizativa del Centro para la Competitividad de Navarra (CCN). La sesión, que llevó por título *Orquestación: el nuevo paradigma de la estrategia*, estuvo dirigida por Emilio Huerta, director del CCN y Catedrático de la Universidad Pública de Navarra, y reunió a más de una treinta de empresarios.

Alejandro Ruelas-Gossi hizo hincapié en que “a día de hoy, las empresas más exitosas no están en el mundo desarrollado, sino en Indonesia, en China...”, debido a que el mundo competitivo y las reglas del juego está cambiando. A este respecto, destacó que la velocidad de los negocios exige que las compañías se planteen realizar cambios precisamente cuando las cosas van bien, “porque cuando van mal, ya no hay dinero para implementar cambios”. Señaló que, con frecuencia, en el mundo de la empresa “la complacencia nos afecta en exceso y hace que nos acomodemos, lo que impide que sigamos evolucionando”. Así, afirmó que “el principio de la innovación es la destrucción”, porque cuando se crea algo nuevo se destruye al mismo tiempo algo distinto, proceso que a menudo ocurre durante las crisis.

El director del Instituto Vasco de Competitividad habló de la “crisis de conceptos de *management*” y defendió la tesis de que muchos de esos principios no resultan de utilidad. Mencionó la idea, en su opinión errónea, de que el cliente es lo más importante para una compañía y que, por lo tanto, hay que escucharlo. Sobre esto, subrayó que “no hay que escuchar al cliente, porque no es leal si percibe valor en otro producto o servicio”. Asimismo, habló del *benchmarking* y destacó que es bueno realizarlo pero no sobre lo que la competencia hace, sino sobre sus conocimientos, “porque el fin de la estrategia ha de ser diferenciarse del resto”. De no hacerlo así, se puede caer en el concepto de ‘sameness’, es decir, que todos sean

iguales. Además, indicó que las empresas que se diferencian en precios del resto no tienen una estrategia definida y que “los *focus groups* no sirven para nada porque es como meter a un animal en el zoológico, no se comportará igual que si está en libertad”. En este contexto, señaló que es más importante observar lo que el cliente hace que lo que dice, “porque el cliente siempre miente”. Así, afirmó que el marketing está emigrando a la antropología, porque lo que se busca es que el cliente tenga un link emocional con la marca.

El ponente subrayó que “una buena empresa ha de centrarse menos en el producto y más en el modelo de negocio, es decir, en las diferentes maneras que pueden existir de ingresar dinero”. Alejandro Ruelas-Gossi indicó que el concepto de estrategia supone “cambiar las reglas del juego, no para ‘eliminar’ al competidor, sino para que éste juegue mi juego”. A este respecto, defendió la estrategia de negocio de la ‘orquestración’, concepto que el director del Instituto Vasco de Competitividad definió en un afamado artículo de la Harvard Business Review América Latina: *Strategy Orchestration. The Key to Agility on the Global Stage*. Este modelo de estrategia supone abandonar el principio clásico de cadena de valor y concebir la empresa como agente que orquesta a diferentes agentes o nodos para optimizar el beneficio.

Sobre el ponente:

El mexicano Alejandro Ruelas-Gossi, director del Instituto Vasco de Competitividad desde marzo de 2007, es ingeniero industrial, posee un master en Estrategia de Tecnología por la MIT Sloan School of Management y es doctor por la Universidad de North Carolina-Chapel Hill. Ha sido consultor de multinacionales como Sony, Motorola, Microsoft, IBM y Cemex, entre otras, y es autor de varios artículos exitosos de gestión de empresas, como *El paradigma de la T grande* y *Strategy Orchestration. The Key to Agility on the Global Stage*, ambos publicados en la Harvard Business Review América Latina.

Para más información, contactar con Ana Yerro, T. 948337900
comunicacion@ifuturo.org