



Harvard Business Review
América Latina

Orquestación estratégica: la clave para la agilidad en el escenario global

Por Alejandro Ruelas-Gossi y Donald N. Sull

Noviembre 2006

Reimpresión R0611B-E

Los nuevos campeones globales surgidos de países emergentes no están encontrando mejores respuestas para las viejas preguntas estratégicas. Están cambiando la propia pregunta: ya no piensan en cómo optimizar las cadenas de valor tradicionales, sino en cómo crear y coordinar redes para capturar oportunidades que otros no ven.

Orquestación estratégica: la clave para la agilidad en el escenario global

por Alejandro Ruelas-Gossi y Donald N. Sull

Por más de un siglo, el juego fue dominado por los protagonistas de siempre: Europa, Estados Unidos y Japón. Pero en décadas recientes el escenario competitivo ha cambiado. Campeones provenientes de mercados emergentes han conquistado posiciones de liderazgo en una amplia gama de sectores globales, y lo han hecho no por la vía de derrotar a los gigantes establecidos en su propio juego, sino cambiando las reglas para crear un juego nuevo. En cemento, ya no es Europa la que encabeza la lista, sino una agresiva multinacional –Cemex– con oficinas centrales en Monterrey, México. El fabricante de electrodomésticos de más rápido crecimiento del mundo –Haier– proviene no de Japón o Europa, sino de Qingdao en China. Otra

empresa emergente china –Galanz– lidera el mercado mundial de hornos microondas. La mayor cervecería del mundo por volumen –InBev– es un joint venture entre una cervecería belga y una brasileña. La mayor empresa de acero del mundo –Mittal Steel– comenzó hace menos de 30 años como una pequeña miniacera en Indonesia.

A primera vista, el explosivo avance de estos y otros campeones emergentes se ubica en algún punto entre lo inverosímil y lo milagroso. La mayoría de las empresas provenientes de estos mercados enfrenta un alto costo de capital y una limitada disponibilidad de financiamiento; sus clientes domésticos suelen tener bajos niveles de ingreso disponible, pero no por ello son con-

sumidores menos exigentes; las firmas deben librar su batalla en dos frentes: contra competidores domésticos en el segmento inferior y contra multinacionales en el segmento superior; y carecen de recursos tales como tecnología y marcas en la misma magnitud que los líderes establecidos de los grandes bloques económicos tradicionales.

¿Cómo se explica, entonces, que estas compañías emergentes hayan logrado conquistar en tan corto tiempo posiciones de liderazgo global? ¿Qué ha hecho que los actores tradicionales hayan cedido terreno frente a competidores provenientes de regiones en desarrollo como China, India y América Latina? Pensamos que el problema para muchas empresas establecidas ha sido que sus ejecutivos se han hecho las preguntas equivocadas. En Estados Unidos, Japón y Europa, los ejecutivos siguen obsesionados con responder a la pregunta de cómo optimizar su modelo de negocios ya establecido. Esto supone que existe solamente una mejor manera de competir, a menudo arraigada en la noción de cadena de valor. Lleva a los ejecutivos a preguntarse qué están haciendo otros competidores para luego compararse con ellos y copiar mecánicamente a los exitosos. Los lleva a preguntar a sus clientes actuales si están satisfechos con su oferta actual de productos. Los lleva a preguntarse cómo los programas de gestión de calidad—tales como Seis Sigma y TQM— pueden extraer mejoras incrementales del modelo establecido. Todas estas preguntas llevan a las empresas a imitarse unas a otras, a converger en un modelo de negocios homogéneo, a ofrecer a los clientes más de lo mismo. Al igual que las parejas que llevan mucho tiempo casadas, los competidores se asemejan cada vez más entre sí con cada año que pasa (vea el recuadro “Los conceptos que conducen a seguir haciendo lo mismo”).

Ciertamente hay ventajas a en este enfoque, en términos de una mayor eficiencia. Pero los campeones de los mercados emergentes no encontraron nuevas respuestas a viejas preguntas. En lugar de eso cambiaron las preguntas. No se preguntaron “¿cómo podemos hacer más eficiente el modelo de negocios establecido?”, sino que cambiaron la pregunta a “¿cómo podemos volvernos más ágiles?”. Por agilidad no nos referimos a hacer más

Alejandro Ruelas-Gossi (alejandroruelas-gossi@uai.cl) es profesor de estrategia y director de la Adolfo Ibáñez School of Management, en Miami, Florida. Fue autor del artículo “Innovar en mercados emergentes: el paradigma de la T grande” (*HBR América Latina*, Febrero 2004). *Donald N. Sull* (dsull@london.edu) es profesor asociado de prácticas de gestión en London Business School. Éste es su tercer artículo para *HBR América Latina*, tras “Ahora sí: prepare a su empresa para la competencia global” (Septiembre 2004) y “Lecciones de Brasil: cómo salvar un negocio amenazado de muerte súbita” (Febrero 2004), ambos coescritos con Martín Escobari.

de lo mismo, un poco más rápido o mejor. La *agilidad estratégica* se refiere a la capacidad de una empresa para aprovechar consistentemente oportunidades emergentes, más rápida y eficazmente que sus rivales. Mucho se ha escrito acerca de identificar nuevas oportunidades. Pero en realidad, detectar una oportunidad es muchas veces la parte fácil. El gran desafío de la agilidad estratégica no es *ver* la oportunidad; es *tomar* la oportunidad. Requiere que las empresas satisfagan una nueva necesidad en el mercado, articulando un nuevo conjunto de recursos y coordinándolo en combinaciones novedosas. Piense, por ejemplo, en el iPod: Apple tejió una sofisticada red de diferentes empresas, incluyendo las casas discográficas que proporcionan el contenido, los subcontratistas que fabrican el dispositivo y las firmas que fabrican accesorios y productos complementarios. Tomadas en conjunto, estas empresas constituyen un ecosistema que satisface una necesidad del mercado. Y es la red, más que el producto en sí, la que crea una barrera a la entrada que impide a los imitadores copiar la propuesta de Apple.

En este artículo introduciremos el concepto de *orquestación* para describir cómo una empresa forma y coordina una variedad de nodos de una manera novedosa para aprovechar una oportunidad. La orquestación no consiste en construir una red estática para luego dejarla osificarse en el tiempo. Por el contrario, la orquestación requiere mantener una red dinámica, dispuesta a tomar nuevas oportunidades a medida que surgen y no quedar atrapada en modelos de negocios desgastados. En las páginas siguientes describiremos cómo la orquestación está ayudando a empresas en América Latina y otras regiones emergentes a aumentar su agilidad estratégica, y presentaremos algunos principios básicos que permitirán a los ejecutivos desarrollar con éxito la capacidad de sus compañías para orquestar estratégicamente.

De cadena de valor a orquestación

Los modelos basados en la eficiencia comienzan con la noción de una cadena de valor, que retrata un conjunto de actividades que agregan valor a un producto. Estas actividades siguen un flujo lineal, desde la compra de materias primas hasta la producción, la comercialización y las ventas (los servicios de apoyo, tales como administración y recursos humanos, operan en paralelo). Esta influyente noción trae consigo algunos supuestos muy fuertes: existe una cantidad definida de actividades que agregan valor, éstas son las mismas en todas las empresas, y permanecen estables en el tiempo. Las empresas mejoran su eficiencia al refinar y mejorar continuamente su cadena de valor. El concepto de cadena de valor limita la visión a la relación transaccional entre cliente y proveedor, en lugar de identificar las relaciones

creativas que podrían traducirse en productos o servicios innovadores. La cadena de valor también impide a los ejecutivos detectar oportunidades fuera de la venta estándar a clientes establecidos.

El enfoque de orquestación comienza con un conjunto diferente de supuestos. Las empresas crean valor formando combinaciones novedosas de recursos que satisfacen una necesidad no atendida de los clientes. Los recursos incluyen tanto activos tangibles, tales como bienes raíces, redes de distribución o maquinaria, como activos intangibles, tales como experticia, tecnología o marca. Los nodos son los individuos, las unidades de negocios o las empresas que controlan recursos relevantes y los hacen disponibles para ser usados en llenar un vacío en el mercado. La orquestación consiste en coordinar estos nodos para proporcionar la combinación novedosa que satisfaga una demanda de los clientes.

La orquestación requiere un nuevo lenguaje. Ya no hablamos de clientes, proveedores o competidores, sino más bien de nodos. Los nodos son como piezas de Lego: son los recursos que constituyen los bloques de construcción básicos que pueden combinarse para satisfacer nuevas necesidades. Un *nodo orquestador* es el primero entre iguales, el nodo que identifica la oportunidad y que reúne y coordina a los otros nodos. En el caso de Apple, iPod es el nodo orquestador de una multiplicidad de nodos relevantes, todos los cuales se mueven al ritmo de iPod: altavoces, estuches, computadoras, teléfonos, cámaras fotográficas, artistas, radioemisoras, y todo lo que hay en medio. Todo en blanco, tal como iPod, y todo en continua evolución. Intel puso el microprocesador dentro del producto, pero Apple es el nodo orquestador dentro de una red.

La lógica de la cadena de valor se centra en las innovaciones de nuevos productos que pasan a través de la cadena –de 286 a 386 a Pentium, siempre con la última generación de software de Microsoft e instalado dentro de las PC–; la lógica de la orquestación, en contraste, se centra en la innovación del modelo de negocios.

Considere el caso de Cemex. La lógica tradicional de cadena de valor dejaría a Cemex pocas opciones: integrarse hacia atrás en materias primas, integrarse hacia adelante (y competir con sus clientes), o expandirse horizontalmente para hacer más de lo mismo a mayor escala. Pero Cemex desafió la lógica de cadena de valor y en su lugar orquestó Construrama, una red de casi 2.500 distribuidores en México. Cambió el lenguaje de *cliente* y *competidor* por el lenguaje de *nodos*, reuniendo diversos tipos de nodos –de logística, distribución y financiamiento– requeridos para proporcionar una solución integrada, y asumiendo el liderazgo de transferir conocimiento y mejores prácticas entre ellos. En nodos de logística, por ejemplo, Cemex inició el uso de sofisticada tecnología para despachar cemento a los sitios de trabajo tan rápidamente como una entrega de pizzas. Para

mejorar sus nodos de distribución, la empresa trabajó de cerca con su base de 5.000 distribuidores independientes en México, convirtiendo a más de la mitad de ellos a su concepto minorista Construrama. Bajo este programa, los distribuidores pagan para unirse a la red y convertir sus almacenes de materiales de construcción en tiendas Construrama. A cambio, reciben ayuda con el diseño de la tienda, su administración, financiamiento y otras materias.

Cemex creó así una especie de franquicia, una marca universal en el sector de la construcción que es compartida por todos los nodos en la red. Hoy, la altamente descentralizada Construrama es la red de materiales de construcción más grande del mundo, y está exportando el concepto hacia otros continentes. La iniciativa se combina además con otros complejos nodos de financiamiento, orquestados para facilitar la venta de un commodity como si fuera un producto de consumo. Mediante su programa Patrimonio Hoy, por ejemplo, Cemex ofrece a las familias mexicanas en la pobreza crédito para financiar la ampliación de sus viviendas, bajo un esquema tradicional de círculos de préstamo solidario conocidos como *tandas*; la compañía presta a pequeños grupos de familias 80% del costo de materiales de construcción, el cual se paga luego con los aportes del grupo y ante la presión de las demás familias que esperan su turno para ser beneficiadas. Un concepto relacionado es Construmex, que Cemex lanzó en EE.UU. para canalizar hacia la construcción de viviendas parte de los US\$ 20.000 millones que los inmigrantes mexicanos envían a sus familias cada año; los trabajadores en EE.UU. pueden acercarse a una oficina de Construmex, diseñar la ampliación de su hogar y hacer que los materiales sean entregados directamente a sus parientes en México.

Con estos programas, Cemex ha logrado escapar de la tiranía del precio y ha alcanzado una propuesta de valor mucho más compleja. Pero su innovación no ha estado en el producto –el cemento sigue siendo cemento–, sino en ser el nodo orquestador de un modelo de negocios competente y en constante evolución. En este sentido, su ejemplo ilustra con claridad los dos aspectos centrales de la lógica de orquestación:

En primer lugar, su enfoque es *alocéntrico*, lo que significa que incorpora a los diversos nodos en la red. En gran medida la teoría estratégica actual es egocéntrica: su punto de partida es la firma individual que existe para crear, capturar y mantener valor económico. La empresa se enfoca exclusivamente en oportunidades que puede aprovechar en solitario. La orientación alocéntrica, en cambio, permite a los ejecutivos aprovechar toda una gama de oportunidades que sólo pueden ser perseguidas por una red. Esto requiere un cambio en la forma como los ejecutivos establecen relaciones. Bajo la visión tradicional, la firma egocéntrica maximiza su pro-

pio valor, a menudo a expensas de otros actores en la cadena de valor. El enfoque de orquestación, en contraste, supone que existen oportunidades ilimitadas para crear nuevo valor, en la medida en que exista cooperación entre los nodos de la red y los beneficios se compartan de manera tal que a todos ellos les resulte provechoso participar. Como dice Francisco Garza Zambrano, presidente de las operaciones de Cemex para Norteamérica: “Cuando los distribuidores venden más, Cemex vende más... Nosotros queremos que ellos incrementen su negocio”.

En segundo lugar, la orquestación exitosa requiere que los ejecutivos superen lo que llamamos la *paradoja de la complejidad*. Para tener éxito en el mercado, la propuesta de valor de la red (es decir, el resultado de la orquestación según es visto por los clientes) debe ser muy simple. Por otra parte, la empresa necesita que su

orquestación sea internamente compleja, ya que es justamente esa complejidad la que impide que los rivales imiten la red. La paradoja de la complejidad, entonces, puede resumirse así: los ejecutivos deben orquestrar la red de modo tal que parezca simple a los clientes, pero tenga la suficiente complejidad para que los rivales no puedan imitarla fácilmente. Cemex consigue dominar esta paradoja mediante su tarjeta Construcard, que obtienen los clientes que ingresan a Construrama. A través de ella pueden hacer transacciones (compra de materiales, programación de la construcción, recibo del dinero enviado para mejoramiento de vivienda por parientes que viven en EE.UU., etc.). Esencialmente se trata de una tarjeta multipropósito, muy simple para el consumidor final, pero detrás de la cual existe una serie de nodos orquestados: crédito financiero, transferencias desde EE.UU., despacho de materiales, mano de obra y

Los conceptos que conducen a seguir haciendo lo mismo

En la mayoría de los sectores, las empresas se vuelven más similares con cada año que pasa: se imitan, ofrecen más de lo mismo. Basta observar a los fabricantes estadounidenses de automóviles. Más que crear su propia historia, se copian unos a otros. Cuando Toyota y Honda comenzaron a ganar en el mercado, las compañías estadounidenses comenzaron a imitar a sus rivales asiáticos. Desconociendo su propia historia, convirtieron la imitación en un objetivo.

Muchas empresas establecidas siguen contestando las mismas preguntas y recurriendo a los mismos conceptos, lo que las lleva a converger hacia modelos de negocios homogéneos y a perpetuar supuestos equivocados. Revisemos algunos de ellos:

La reducción de costos. Es una trampa que destruye valor. Enfoca a los ejecutivos en el *denominador* del retorno sobre el capital invertido, es decir, en cómo reducir la inversión y el gasto. En cambio, el *numerador* enfoca a los ejecutivos en la creación, en cómo agregar valor a la ecuación de la empresa. Corona, la cerveza importada más vendida en el mundo, está dispuesta a soportar una estructura de costos más alta para entregar su producto con la misma calidad en cada rincón del globo, por lo que embotella cada unidad en México. Producir íntegramente en el país de origen ha sido una clave de su éxito. Desde luego, es importante mantener un estricto control sobre los costos, pero las compañías que sólo hacen eso, sin aumentar el numerador, están destinadas a perderse en el olvido. En lugar de eso, las mejores empresas consideran una estructura de costos competitiva una apuesta que les permite entrar al juego, mientras confían en la innovación para ganar.

Escuchar al cliente. Un concepto generalizado, que podría explicar por qué tantas empresas son tan semejantes. El cliente dice a todos lo mismo. Por consiguiente, los proveedores entregan lo mismo, convirtiendo el escenario en uno de commodities y de tiranía del precio. Esto genera una cultura de uniformidad. La innovación requiere que las empresas anticipen las necesidades emergentes y proporcionen soluciones antes de que los clientes puedan articular qué es lo que desean.

La satisfacción del cliente. Otro concepto que preserva el hacer más de lo mismo. Significa que el cliente espera lo mismo. Pero un cliente no desea ser satisfecho; desea ser sorprendido. De hecho, el concepto asociado de lealtad del cliente realmente no existe; no hay tal cosa como un cliente fiel. Los clientes cambian naturalmente tan pronto como perciben más valor en otra parte.

El benchmarking. Hace que el problema de más de lo mismo se vuelva aún más agudo. Crea una obsesión por la imitación y una fijación con los competidores, no con encontrar maneras de entregar una propuesta de valor única y compleja. Es como en la fábula de los perros y la liebre: “Si dos perros persiguen una liebre, y el de adelante no la alcanza, el de atrás menos”. Los perros están tan preocupados de perseguirse a sí mismos, que nunca alcanzan la liebre.

La ventaja competitiva. Para estas empresas, el concepto de ventaja competitiva se centra también en los competidores, en ser *gradualmente* mejor, *marginalmente* mejor. Si los pintores siguieran la misma mentalidad de los ejecutivos tradicionales, tendríamos millones de Monas Lisas. Una más barata que la otra, sólo con unas cuantas “mejoras graduales”.

métodos de construcción. De esta forma, Cemex puede agregar valor casi a diario a toda la red, al tiempo que la hace más difícil de imitar.

Las innovaciones de Cemex ilustran cómo la orquestación aumenta la agilidad estratégica. Al orquestar una red flexible que incluye nodos de distribución, logística y financiamiento, la empresa ha podido tomar oportunidades que otros competidores podrían detectar, pero no aprovechar. La red proporciona a Cemex la agilidad para adaptarse a nuevas circunstancias e incorporar nuevas oportunidades, tales como expandirse a mercados cercanos o acceder a la amplia red de mexicanos que trabajan en EE.UU. En lugar de tomar una cadena de valor establecida como una ley inmutable de la naturaleza, los ejecutivos de Cemex crearon su propio tejido de relaciones y orquestaron una red alocéntrica que los clientes experimentan como simple, pero que a los competidores les resulta imposible imitar.

Cuatro condiciones para la orquestación

¿Es posible aplicar con igual éxito el enfoque de orquestación en todos los mercados y en todas las empresas? La irrupción de campeones emergentes indica que el entorno juega un papel importante en la generación de oportunidades para la orquestación. ¿Cómo saber cuándo las ventajas en agilidad estratégica que se obtienen con la orquestación superan los beneficios tradicionales en eficiencia de un enfoque de cadena de valor? Hay que mirar el nivel de turbulencia en el entorno externo. Los mercados inciertos tienden a generar grandes cambios en los factores externos, que a su vez crean oportunidades para ser aprovechadas por las empresas ágiles. Así, el valor de la orquestación relativo a la eficiencia tiende a aumentar en función de la volatilidad del mercado. Hemos identificado cuatro fuentes particulares de volatilidad externa que crean nuevas oportunidades para la orquestación: cambios tecnológicos; cambios regulatorios; cambios demográficos, y cambios macroeconómicos. La historia del fabricante chino de electrodomésticos Guangdong Galanz, que ha sobresalido en su capacidad para orquestar nodos dinámicamente, sirve para ilustrar cómo operan estas cuatro fuentes de cambio.

Cambios tecnológicos. La tecnología es la fuente más común de alteración en el entorno. Pero si bien tradicionalmente es percibida como una innovación radical o incremental sobre alguna de las variables del producto, en el contexto de la orquestación estratégica, el cambio tecnológico no necesariamente involucra una complejización –en ocasiones estéril– de alguna de esas variables. Más bien, la innovación del producto adopta un enfoque “minimalista”, orientado a facilitar

la incorporación de nuevos nodos a la red. De hecho, en industrias con un menor ritmo de cambio tecnológico, la innovación puede ocurrir no en el producto, sino *alrededor* del producto, como en el caso de la red Construrama de Cemex.

Guangdong Galanz ilustra muy bien esta mirada sobre la innovación de productos. Aunque no tan conocido como el también fabricante chino Haier, Galanz ha forjado una posición dominante en el nicho de hornos microondas. Actualmente es el líder global en la producción de estos aparatos, con más de 18 millones de unidades producidas en 2004; la gran mayoría fabricadas para ser vendidas bajo las marcas de otras empresas. Sin embargo, la empresa ha introducido innovaciones específicas orientadas a capturar las oportunidades crecientes en su mercado de origen, y lo ha hecho simplificando el producto en función del contexto geoeconómico: al contrario de lo que podría pensarse, las casas en China –y en especial sus cocinas– son muy pequeñas; los microondas tradicionales eran de un tamaño incompatible con los espacios disponibles por los consumidores chinos. Galanz introdujo entonces un horno más pequeño, minimalista, con un solo botón. Incorporó el grado justo de tecnología para mantener muy simple su propuesta de valor al cliente.

Cambios regulatorios. Aunque en la actualidad su nombre está directamente ligado a su liderazgo en microondas, Galanz hoy no se parece en nada a su encarnación original como una cooperativa fundada en 1978 en Ghizhou, en la provincia de Guangdong, para proveer de pluma de ganso a fabricantes de ropa como Yves St. Laurent. A mediados de los años 70, Guangdong era una zona industrialmente retrasada, alejada de los centros productivos y tecnológicos del norte del país. Pero debido a una nueva política gubernamental, todo eso cambió en 1978: el Partido Comunista anunció su intención de crear Zonas Económicas Especiales (ZEE) y repentinamente, con sus tres ZEE de Shenzhen, Zhuhai y Shantou, Guangdong se situó en la primera línea de integración de China con la economía global. Uno de los más ansiosos por aprovechar el momento fue Qingde Leung. Entonces un administrador de 42 años en la oficina industrial del municipio de Guizhou, Leung propuso que el consejo local del partido estableciera una cooperativa para lavar y procesar plumas de ganso. El cambio regulatorio abrió la oportunidad para ingresar a ese mercado.

Cambios demográficos. Bajo la dirección de Leung, la cooperativa prosperó por más de una década en el negocio de las plumas. Sin embargo, a comienzos de los años 90, Leung anticipó que la intensa competencia reduciría los beneficios en el negocio textil. Y en un viaje de negocios a Tokio en 1991, vio su primer horno microondas y “detectó” que la demanda doméstica por microondas estaba destinada a aumentar. Aun-

que estos electrodomésticos ya se producían en China hacía más de una década, la mayoría eran exportados, pues se consideraban bienes de lujo en el país y se vendían a un precio alto. Leung descubrió que la tasa de penetración en hogares era mucho más baja que el rango de 40% a 80% típico en Japón, Europa, y EE.UU. Además, ningún competidor establecido dominaba el incipiente mercado chino. Leung se convenció de que los consumidores chinos, cuyos hábitos cambiaban rápidamente, responderían favorablemente a una oferta más accesible. Así, en 1992, la cooperativa cambió oficialmente su nombre a Galanz Guangdong para señalar su transformación como fabricante de hornos microondas.

Entonces comenzó el camino de Galanz hacia la orquestación estratégica. Para desarrollar la experticia necesaria en la producción de microondas, Leung visitó Shanghai y persuadió a un grupo de ingenieros de Shanghai Eighteenth Radio Factory de unirse a la nueva empresa, inicialmente como consultores a tiempo parcial. El equipo recién formado licenció tecnología de Toshiba para producir una partida de prueba de 10.000 microondas en 1993 bajo la marca Galanz. A falta de fondos para un lanzamiento nacional, Leung logró un acuerdo con una de las mayores tiendas de departamentos de Shanghai para poner en venta los nuevos aparatos, bajo la condición de retirarlos si ninguna unidad se vendía al cabo de tres días. Aunque los competidores desacreditaron la transformación de Galanz en fabricante de electrodomésticos, la empresa desafió a los críticos y vendió 80% de su partida inicial. Al involucrar inteligentemente a una variedad de nodos (ingenieros, minoristas, tecnología), Galanz orquestó una robusta propuesta de valor.

Cambios macroeconómicos. Galanz también ha sido capaz de aprovechar las oportunidades creadas por cambios macroeconómicos, tales como la crisis asiática financiera. A mediados de 1997, los fabricantes surcoreanos de hornos microondas, incluyendo Samsung y LG, fueron acusados de *dumping* en Europa y los competidores locales exigieron a la Unión Europea iniciar una investigación. Mientras ésta se desarrollaba, la mayoría de los productores europeos no pudo competir con sus rivales coreanos en precio y debió explorar alternativas para salvaguardar su negocio. Galanz actuó rápidamente. “Visitamos a fabricantes europeos y les preguntamos cuánto les costaba fabricar un horno microondas. Cuando dijeron US\$ 100, les explicamos que nosotros podíamos fabricarlos por la mitad del costo y con la misma calidad. Y cerramos el negocio”, recordaría después Yaochang Yu, subdirector general de Galanz. De esta forma Galanz creó una novedosa forma de alianza en la que las empresas europeas trasladaron la totalidad de sus líneas de producción a China, donde Galanz fabricaría los microondas para luego exportarlos a los

mercados de origen para ser vendidos bajo la marca de las compañías europeas.

La orquestación en la práctica

Orquestar estratégicamente requiere que los ejecutivos establezcan y mantengan las conexiones entre los nodos. Éste es un componente crucial cuando lo que se persigue es la agilidad en lugar de la mera eficiencia. Toda red es única; ahí radica gran parte de su valor en comparación con las cadenas de valor genéricas. En consecuencia, no existe un conjunto de recetas simples para orquestar una red que los ejecutivos puedan aplicar automáticamente a cada situación. No obstante, hemos identificado algunos principios amplios que aparecen con notable regularidad en todas las redes exitosas que hemos estudiado, incluidas varias compañías latinoamericanas que usaremos como ejemplos.

Identifique los nodos sofisticados y hágalos participar. Como hemos visto, Galanz adoptó la lógica de identificar tempranamente los nodos sofisticados y asegurar su participación. Ciertamente, Galanz debe parte de su éxito a la sofisticación de Leung para estructurar acuerdos con proveedores de tecnología, distribuidores y fabricantes de equipos originales para atraerlos a su red. Más importante, sin embargo, fue la capacidad de los ejecutivos de Galanz para gestionar las relaciones con los diferentes nodos en forma continua.

Al incorporar a socios de clase mundial en su red, Galanz expuso a sus ejecutivos a mejores prácticas y forzó a la compañía a adoptar un alto nivel de desempeño. Los socios sofisticados –tales como Toshiba en tecnología o los fabricantes europeos de electrodomésticos en procesos de producción externa– ponen exigencias “desmesuradas” sobre una organización, y tratar con ellos suele ser un dolor de cabeza. Exigen información y transparencia, imponen altos estándares e impulsan la mejora constante. Es mucho más fácil conformarse con trabajar con colaboradores menos exigentes, a menudo locales. Lo que muchos ejecutivos no reconocen, sin embargo, es que estas exigencias desmesuradas son en realidad la contribución más valiosa de los socios sofisticados al desarrollo de la empresa. Al buscar activamente y entablar relaciones exigentes, los ejecutivos pueden sacar a sus compañías de prácticas de segundo orden y llevarlas –aunque les cueste– hacia prácticas y niveles de desempeño de clase mundial.

Las empresas más exitosas serán, como Galanz, aquellas que construyan y gestionen con éxito alianzas con inversionistas, clientes o proveedores sofisticados de tecnología. Cuando Leung decidió perseguir la oportunidad de los microondas, él no seleccionó al competidor más accesible para obtener tecnología. En su lugar seleccionó a Toshiba, porque ofrecía un producto y tecnología de procesos de punta. Más tarde, Galanz avanzó a la fron-

La batalla entre unicidad y uniformidad

Los viejos paradigmas de la estrategia han tenido un impacto palpable en la mentalidad de los ejecutivos, particularmente en la simplificación del proceso de toma de decisiones (Schwenk, 1984) hasta el punto de que cometen el error de usar el mismo marco conceptual de las 5 fuerzas de Porter para cada *situación estratégica*. La misma lógica dominante (Prahalad y Bettis, 1986) está arraigada en la mentalidad de la mayoría de los ejecutivos, y alcanza una fatal convergencia en el isomorfismo institucional (DiMaggio y Powel, 1983).

En consecuencia, la mayoría de las organizaciones simplemente orienta su gestión a subsistir, basando su estrategia en la imitación. Esto no es verdadera estrategia. La estrategia consiste en pintar nuevas historias, no sólo en repintarlas. La estrategia ni siquiera es jugar el juego inteligentemente; es crear un nuevo juego.

Paradójicamente, aquello que distingue a las empresas exitosas (Carroll, 1993) envía el mensaje de ignorar a los competidores, de no perseguir la uniformidad. Demsetz (1991) sostiene que la empresa representa una respuesta a una asimetría fundamental en la economía del conocimiento, que se opone al concepto de ventaja

competitiva: una ventaja que, en la práctica, produce uniformidad.

En el nuevo paradigma, lo mejor del *mundo del equilibrio* (los países desarrollados) y los nuevos modelos de negocios del *mundo del desequilibrio* (los países emergentes) se combinarán. Su plataforma conceptual surge de las filosofías económicas nacidas en los años 40, tales como la *destrucción creativa* (1942) y la *teoría de juegos* (1944).

La primera, desarrollada por Joseph Schumpeter, explica el crecimiento de la empresa en la naturaleza destructiva de la innovación. Intrínsecamente, la innovación crea y destruye simultáneamente. La segunda, desarrollada por John Nash, provee la atmósfera alocéntrica: el equilibrio de Nash. Éste consiste en *minimizar las pérdidas* de todos los jugadores; es decir, las soluciones subóptimas. Y son estas soluciones subóptimas la plataforma apropiada para la orquestación estratégica, donde cada nodo es un jugador.

Orquestar no es maximizar cada eslabón en una cadena de valor, sino coordinar inteligentemente a cada nodo en una red para formar una propuesta de valor más compleja. La estrategia ya no es ser eficiente en equilibrio, sino crear *desequilibrio*. Inventar un juego nuevo.

tera global de la tecnología de microondas al entablar relaciones exigentes con fabricantes de equipos originales de alta calidad en los mercados más exigentes del mundo. De hecho, estas alianzas no sólo le permitieron alcanzar economías de escala en fabricación y compras, sino también obtener el permiso para utilizar los equipos de fabricación de sus socios europeos en la producción de sus propios microondas de marca para el mercado chino, evitando así inversiones costosas en capacidad de producción.

Adopte un enfoque liviano en activos. Las empresas que intentan hacer todo internamente deben realizar enormes inversiones en persona y activos físicos. Apoyarse en socios puede permitir a una empresa minimizar sus compromisos de recursos. Este menor compromiso tiene tres ventajas: primero, minimiza las pérdidas de la compañía si la situación cambia y el negocio deja de ser viable; segundo, permite a la empresa perseguir más iniciativas y diversificar su cartera de proyectos; y tercero, al disminuir la inversión de capital, puede aumentar el porcentaje de retorno sobre el capital invertido.

Considere cómo funcionó esta orientación en la empresa brasileña Promon. Fundada en 1960 como un joint venture entre una compañía estadounidense y una firma brasileña para entregar consultoría en ingeniería, Promon siguió el modelo de negocios establecido de factu-

rar las horas de ingeniería a los clientes bajo un esquema de costo más honorarios. En 1988, cuando una crisis fiscal en el gobierno federal se tradujo en una marcada disminución de proyectos gubernamentales, Promon decidió tercerizar sus proyectos intensivos en horas-hombre para pasar de ser un contratista de servicios a ser una empresa integradora de sistemas liviana en activos: un nodo orquestador.

Así, en un proyecto típico, la empresa podía supervisar a más de 1.500 empleados de unas 500 empresas subcontratistas separadas, pero mantenía sólo 50-100 personas en su propia nómina. Dado que Promon actuaba como integrador de sistemas, podía seguir cobrando un alto margen por sus servicios, porque asumía la responsabilidad final por entregar el proyecto a tiempo y dentro de presupuesto, y manejaba todas las interacciones con el cliente final. El exitoso cambio de Promon a un modelo liviano en activos permitió a la sociedad aumentar sus ingresos netos de US\$ 10 millones en 1987 a US\$ 197 millones de 2003, al tiempo de disminuir su personal de 4.000 a aproximadamente 600 profesionales en el mismo período.

No se quede quieto; siga orquestando. En mercados estables, las relaciones a menudo se dan por sentadas, y los ejecutivos las mantienen pasivamente sin pensar mucho en ellas. En mercados imprevisibles,

los empresarios y ejecutivos no pueden darse el lujo de considerar una relación, por muy arraigada que sea, como algo dado; deben reevaluar conscientemente sus beneficios y costos y gestionarlos activamente a la luz de circunstancias cambiantes. Más aún, en un mercado impredecible los intereses de las partes pueden variar sustancialmente, muchas veces en un corto período de tiempo.

Considere el caso de OXXO, la cadena de tiendas de conveniencia más grande de América Latina con casi 5.000 locales y una de las empresas de más rápido crecimiento en el mundo, a razón de dos nuevas tiendas por día. OXXO desarrolló un modelo de dinámica de sistemas sumamente sofisticado que le permite entender las interrelaciones de un número siempre creciente de variables que impactan en el éxito de una tienda. Para orquestar su excepcional estrategia de crecimiento, OXXO condensó su “factor de éxito” de 18 meses a 6 semanas. Tradicionalmente, para que una tienda de conveniencia demostrara su éxito debían transcurrir 18 meses. Pero OXXO ha sido capaz de acortarlo a seis semanas y así acelerar el proceso de atraer los nodos *más exitosos* alrededor de sus tiendas, tales como gasolineras, restaurantes y similares. De esta forma, OXXO se está convirtiendo en una especie de iPod, donde cada nodo desea mantenerse a su alrededor para beneficiarse de su acelerado crecimiento.

Incluso en sectores menos dinámicos también es posible usar la agilidad estratégica para gestionar activamente las relaciones con nodos externos. La distribuidora colombiana de energía eléctrica Codensa, filial de la multinacional Endesa, aumentó drásticamente sus ventas al orquestar una serie de nuevos nodos para revertir el *débil vínculo* entre cliente y proveedor. Mediante una red que combinó artefactos eléctricos, tiendas minoristas y crédito financiero, Codensa cerró la brecha de acceso de sus clientes de bajos ingresos a los artefactos eléctricos. Hoy un cliente puede ir a una tienda minorista, comprar un artefacto eléctrico y pagarlo a través de su factura de energía, en cuotas predefinidas según el ingreso familiar. En lugar del esfuerzo tradicional por reducir el costo de la energía, se logró así aumentar la calidad de vida de los consumidores finales.

Comprométase con la transparencia. Entablar relaciones exigentes con clientes, socios tecnológicos, inversionistas y proveedores requiere a menudo un nivel creciente de transparencia. Para ser orquestados eficazmente, los socios necesitan tener claridad antes de unirse a una red como nodos. La importancia de la transparencia puede sorprender a quienes creen que el éxito en los mercados emergentes depende del acceso a información privilegiada y a conexiones con personas poderosas, pero los ejecutivos pueden tomar una serie de medidas innovadoras para comprometerse con un nivel más alto de transparencia que beneficie y robustezca sus redes de valor.

Por ejemplo, Promon fue desde su inicio una empresa de propiedad de sus empleados. Esta forma de organización significó que Promon debía divulgar todas sus transacciones a sus accionistas, más de 400 en total. Muchos ejecutivos podrían haber visto este requisito como una carga, pero los socios principales de Promon lo vieron como una forma de distinción clara: la reputación de profesionalismo y honradez de la empresa atrajo constantemente a clientes y socios, un aspecto fundamental para el éxito de su modelo liviano en activos.

Otra compañía brasileña, Natura, hizo de la transparencia un valor central de su estrategia y la base de su organización en los años 90. Entre otras iniciativas, los fundadores de la empresa de cosméticos líder del país compraron la participación de los accionistas que no apoyaban esos valores, los sistemas de remuneración fueron homogeneizados y transparentados y Natura basó sus campañas de marketing en el concepto de transparencia y de “verdad” en la cosmética. Esto permitió a Natura orquestar su red en torno a un compromiso de honestidad en la relación con todos sus nodos relevantes: sus accionistas, sus empleados (en particular su amplia fuerza de venta directa compuesta por vendedoras o “consultoras”) y los consumidores, mediante una comunicación que enfatiza los beneficios del producto sin apelar, por ejemplo, al uso de modelos para impulsar las ventas.

El argumento de que “ser transparente paga” no es sólo una declaración de intenciones: es una realidad a medida que la necesidad de atraer y orquestar nodos impone el requisito de la transparencia a las empresas que buscan alcanzar la agilidad estratégica.

•••

Estamos alcanzando un punto de inflexión en la concepción de la estrategia. Los éxitos de las firmas emergentes que están conquistando los mercados globales permiten pronosticar el surgimiento de un nuevo paradigma: uno donde ya no se trata de ser eficiente en *equilibrio* (aceptar las condiciones del juego), sino de crear *desequilibrio* (inventar un nuevo juego). La teoría del management ha sido escenario de esta batalla (vea el recuadro “La batalla entre unicidad y uniformidad”).

Como hemos visto, el enfoque de orquestación no se basa en la maximización o aniquilación de eslabones dentro de una cadena de valor, sino en la coordinación de una serie de nodos de manera creativa para formular una propuesta de valor más compleja y generar la necesaria agilidad estratégica. Los ejecutivos deberían considerar estas pautas al momento de establecer y gestionar las relaciones de sus empresas con su entorno competitivo. En un mundo cada vez más globalizado, orquestar redes en escenarios impredecibles se volverá probablemente la principal actividad para los líderes de negocios, y serán las empresas ágiles las que puedan transitar con éxito entre los mundos desarrollado y emergente. ◻

Reimpresión R0611B-E