

JOHN ROSSMAN

¿Cómo enfocarse en la
INNOVACIÓN?

SILVIA CACHO-ELIZONDO



La transformación de una empresa para adaptarse al futuro requiere enfocar sus estrategias, incentivos, políticas de inversión e incluso utilidades hacia esa gran pregunta:
¿Hacia dónde vamos desde aquí?

John Rossman estudió ingeniería industrial en la Universidad de Oregon State, fue consultor por casi 14 años en firmas como Accenture y Arthur Andersen. Volvería a hacer esa labor por muchos años más en Alvarez & Marsal, hasta 2017. Pero lo que marcó su carrera y lo transformó de consultor en líder de opinión a nivel mundial fue su paso de poco más de tres años por Amazon, entre 2002 y 2005.

No fue la cantidad de tiempo, sino el momento clave: el imperio estaba en plena construcción, y a Rossman le fueron encomendada la construcción de la plataforma B2B y la relación con los clientes corporativos más importantes. Pero, ante todo, participó junto con los demás pioneros en la creación de una cultura corporativa que rompería con todo lo establecido. A esto lo llamó años después el *Amazon Way*, el cual describe en tres de sus cuatro libros, auténticos *Best Sellers* en el tema gerencial y de liderazgo.

Hoy John Rossman es un *speaker* global, asesor en Innovación en múltiples empresas y consejero en algunas más, y por supuesto sigue siendo un consultor. En charla con istmo, se enfoca en la importancia de impulsar una cultura y una estrategia de cambio, para construir una empresa sostenible hacia el futuro.

¿Podrías hablarnos sobre tu vida, cómo llegaste a desarrollar tu carrera profesional?

Creí en Oregon y estudié ingeniería industrial. Siempre estuve muy interesado en esta combinación de eficiencia e integración y en mejorar el funcionamiento de las cosas. Tuve la oportunidad de ser uno de los primeros ejecutivos de Amazon, y jugué un papel clave en el lanzamiento y el crecimiento de su negocio de *Marketplace*. Dejé Amazon a finales de 2005, pero aprendí demasiado sobre cómo hacer que ocurra un cambio efectivo, cómo analizar las situaciones y los proyectos mejor que en otras empresas y qué significaba el verdadero liderazgo.

Fui socio de una muy buena firma de consultoría durante 12 años después de Amazon, Alvarez & Marsal, con clientes como la Fundación Bill y Melinda Gates. Cierta vez uno de mis clientes me comentó: «Haces tan buen trabajo aplicando el pensamiento de Amazon a nuestra situación, creo que deberías escribir un libro sobre ello».

Eso fue como una chispa. ¡Claro, hay que escuchar al mercado! Así, en 2014, varios años después de dejar Amazon, publiqué un libro llamado *The Amazon Way*. Es la historia de los principios de liderazgo de Amazon y un poco mi historia en esa empresa. Luego escribí un libro que se llama *Think like Amazon*, que es básicamente el cuaderno de estrategias completo de todos los mecanismos y estrategias de la empresa.

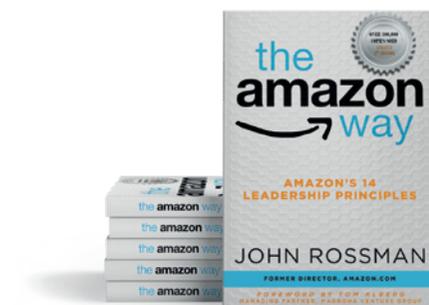
Empecé entonces a tener la oportunidad de hablar con los equipos y las empresas sobre cómo provocar el cambio y cómo dirigir con más efectividad un mejor negocio. En el camino, llegué a ser asesor *senior* de Innovación en la compañía de telecomunicaciones T-Mobile. Ellos tenían un problema en particular: necesitaban crecer más allá de su negocio básico. Mi cliente allí, Kevin McCaffrey, me invitó a participar y reconfiguramos gran parte del pensamiento de Amazon para enfocarlo en una empresa que claramente no era Amazon. A partir esto, escribimos un libro llamado *Big Bet Leadership*.

Mi interés y mi misión es ayudar a los altos directivos a llevar a cabo un aspecto crítico, pero a menudo incomprendido y muy poco exitoso de su trabajo, que es realmente crecer, transformarse e innovar, lo cual es muy diferente a tener una buena mentalidad operativa. Eso es lo que me interesa particularmente y en lo que trato de enfocar mis energías.

¿Cuáles son para ti los elementos clave, esenciales para innovar con éxito un modelo de negocio en la era digital y de inteligencia artificial?

Hasta cierto punto me resisto a la premisa de la pregunta, porque innovar no requiere sólo un par de cosas o unos pocos pasos. Pero voy a responder que aquí podemos comenzar con el cuaderno de estrategias básico. Uno de estos elementos es la obsesión por el cliente: una verdadera comprensión, tener empatía y un entendimiento profundo del trabajo que mi cliente está tratando de hacer, más allá de cómo puede ser su producto o servicio.

Esa es la pasión, el impulso y los insights que se necesitan tanto para cumplir con ese cliente hoy, como para pensar la forma de atenderlo más a fondo y mejor. Cuando estuve en Amazon,



The Amazon Way.
John Rossman

mi misión es ayudar a los altos directivos a crecer, transformarse e innovar, lo cual es muy diferente a tener una buena mentalidad operativa.

90% del negocio eran libros, videos y música. Hoy es un conglomerado, y el camino para llegar a donde está actualmente se desarrolló simplemente por tener curiosidad sobre el cliente y sus problemas, y por pensar cómo podríamos servir a ese cliente de una mejor manera, en comparación a como se le atendía hasta ese momento. Ese es el camino.

Sin embargo, hay que combinarlo con un *mindset* que comprenda realmente la diferencia entre innovar y operar. Lo que la mayoría de la gente no entiende fundamentalmente es que la innovación es un proceso de experimentación. La experimentación se lleva a cabo a través del fracaso. Comienzas con el fracaso, tal vez ganando tu camino hacia el éxito, si es el concepto correcto.

Pero la palabra fracaso es un término sobrecargado. Significa demasiadas cosas para demasiadas personas diferentes, así que personalmente no me gusta ese término. Me gusta el término experimentación, porque te dice el tipo de fracaso que estoy buscando, que es un fracaso experimental, y no un fracaso en ejecución o en claridad de conceptos.

Creo que, si se combinan esas dos cosas, una profunda curiosidad por el cliente y la comprensión de la diferencia entre operar e innovar, se está empezando a tomar el camino correcto. Por último, se necesita un compromiso de la Alta Dirección con el largo plazo, en lugar de limitarse a optimizar los resultados a corto plazo. Si todo lo que te interesa es optimizar para obtener resultados de corto plazo, entonces no gastes tiempo y energía en crear futuros negocios.

Optimizas para hoy. Por lo tanto, es una elección clara y deliberada que el liderazgo *senior* tiene que hacer: si asignamos tiempo, recursos y comprendemos el proceso de una transformación basada en la experimentación para construir el negocio de mañana, un negocio más duradero, robusto y preparado para el futuro. O bien, si simplemente tratamos de mantenerlo optimizado para el modelo en su estado actual, y todo lo que hacemos son mejoras incrementales.

No hay una respuesta correcta aquí, pero hay que tener clara cuál es tu intención. El mayor error que cometen los altos directivos en esto es que dicen que quieren innovar, que quieren una empresa duradera, en constante aprendizaje,



la innovación es un proceso de experimentación, no de ejecución perfecta. Se comienza con el fracaso, pero es un fracaso experimental, no de concepto.

centrada en el cliente e innovadora, pero no actúan de esa manera. No asignan tiempo, recursos o una estrategia para esto. Ese es el problema con el que hay que empezar.

¿Qué tipo de cualidades o hábitos de liderazgo serían críticos en los equipos de las empresas para tener éxito en un proceso de transformación digital?

Qué gran pregunta, porque esa es la historia del liderazgo de grandes apuestas (*Big Bet Leadership*). Hay tres hábitos críticos que personas como Jeff Bezos, Elon Musk, John Legere de T-Mobile y Satya Nadella de Microsoft tienen, que les convierte en transformadores sistemáticos. Los tres hábitos son estos:

Crea claridad. Crean claridad. No sufren por nociones vagas de transformación digital. Se enfocan mucho en el problema que están resolviendo, en el problema del cliente que están atendiendo y en su hipótesis para el estado futuro, y lo tienen muy claro, muy pronto.

Lo segundo es que **mantienen la velocidad.** Impulsan que lo principal sea lo principal y lo mantienen así en el tiempo. No dejan que las cosas se desaceleren. La parálisis por análisis y la ralentización están entre las principales razones del fracaso de las grandes apuestas.

La tercera cosa es que **se enfocan primero en los riesgos críticos** y en probarlos, antes de comprometerse realmente con el concepto, la idea principal y sus resultados.

Esto es algo que ha metido a muchos equipos de liderazgo en un gran aprieto: se comprometen, hacen un gran compromiso financiero por adelantado por los beneficios que va a traer una transformación digital o su nueva plataforma, pero en realidad aún no la han probado. En este momento es cuando realmente te puedes desviar como líder *senior*.

Son los tres hábitos que tienen las grandes leyendas del Big Bet Leadership. Hay un cuaderno de estrategias para ello, ¿cómo ponemos realmente estos hábitos en práctica y lideramos el ciclo de vida de una gran transformación?

Una vez que las empresas están en proceso de cambio y tienen esta visión de futuro a la que quieren llegar, ¿cómo medir si están haciendo las cosas bien?

Creo que en la mayoría de las situaciones, hay métricas de entrada y hay métricas de salida... y hay que enfocarla bien. Hay también métricas de corto y de largo plazo. Las cosas a corto plazo en las que quieres centrarte son, por ejemplo, en la velocidad para hacer pruebas. ¿Estamos probando ideas de manera apropiada? Esos son los datos de inicio que estás buscando en relación con una transformación.

Así que piensa en algún tipo de proceso por etapas y en cómo estás trabajando en las ideas y manteniendo la velocidad a lo largo del proceso. Esas son las métricas de entrada que estás buscando.

Las métricas de salida tienden a ser de más largo plazo. Por ejemplo, la industria farmacéutica tiene un conjunto de métricas relacionadas con la vitalidad, que es la cantidad de ingresos que provienen de los productos que han lanzado en los últimos tres a cinco años, en comparación con los ingresos totales. Ese es un muy buen indicador de la salud y la vitalidad futura de la empresa.

Tener algún tipo de incentivo como éste es importante, especialmente a nivel ejecutivo *senior*, eso pone la piel de todos en juego en relación con la transformación. Así que esos son los tipos de incentivos en los que hay que pensar muy cuidadosamente. Como estás insinuando en la pregunta, si no se abordan los sistemas de incentivos no se obtendrá una transformación: todos nuestros incentivos actuales, desde el mercado de valores hasta el nivel de liderazgo superior, la gerencia media y el individuo, tienden a estar orientados a un muy corto plazo.

Si todo lo que tienes son sistemas de incentivos de corto plazo, la gente va a hacer lo más inteligente y natural: va a hacer cosas muy orientadas al corto plazo, porque eso es lo que sus incentivos les dicen que deben hacer.

A veces es difícil dar prioridad a este largo plazo, por la evaluación a la dirección, por la forma en que operan las empresas. Se necesita dar resultados a los inversionistas. Es difícil equilibrar el lado seguro y el negocio en el largo plazo...

Sí, todos los negocios son difíciles, pero lo difícil no debería disuadirnos de hacer lo correcto. Aquí es donde la comunicación estratégica es

las métricas de entrada se centran en la velocidad para probar ideas, mientras que las métricas de salida reflejan la vitalidad futura de la empresa.



una necesidad absoluta, si buscas a tener éxito. Un tipo de comunicación estratégica es con los accionistas y las partes interesadas significativas en una organización. Hay que contarles la historia de por qué estamos asignando recursos hoy para el futuro, lo que podría diluir las finanzas en el corto plazo: es la historia de hacia dónde vamos.

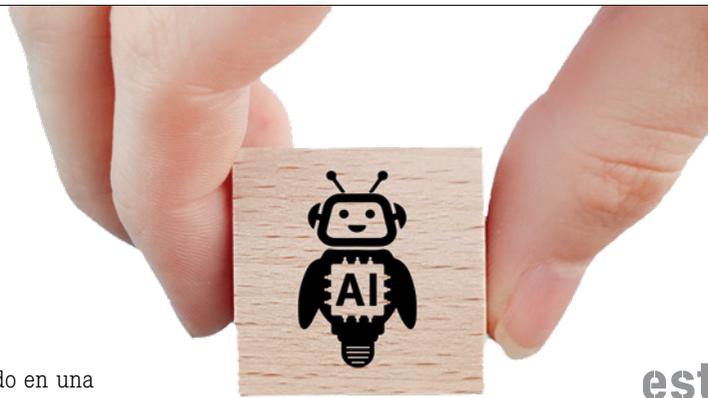
La carta a los accionistas de Amazon de 1997 se adjuntaba a cada carta anual a los accionistas en los años siguientes, como un recordatorio de lo que Amazon cree, que es la creación de valor empresarial de largo plazo, a menudo sacrificando los resultados inmediatos.

Ese es el tipo de comunicación estratégica que se necesita para aprovechar el tipo correcto de inversionista, que entiende que estamos haciendo esto a propósito, con un propósito, para crear valor empresarial de largo plazo.

De cara al futuro, ¿qué tipo de tendencias emergentes crees que darán forma al futuro de la comercialización, el marketing y la innovación digital en el panorama empresarial?

Veo las cosas principalmente a través de una lente estadounidense cuando me refiero a los mercados y el entorno, pero lo enmarcaré de esta manera: Netscape salió a bolsa en noviembre de 1995, eso se ve en gran medida como el comienzo de la era digital.

Si piensas en todos los cambios que han ocurrido desde 1995: nuevas empresas, disrupción de compañías, increíbles propuestas de valor para el cliente, increíbles nuevos modelos de negocio... lo que realmente no se ha visto demasiado afectado es que, si nos fijamos en la productividad de las empresas, del *back office*,



del *mid office*, del *front office*, ha estado en una trayectoria de cambio muy lenta.

ChatGPT de OpenAI se puso en marcha en noviembre de 2022. Si en 20 años esta empresa existirá todavía o no es irrelevante. Creo que vamos a mirar hacia atrás entonces, y decir que éste fue el comienzo de lo que enmarcamos como la era hiperdigital, porque fue cuando comenzamos a imaginar las implicaciones de la IA para cambiar los modelos operativos y la productividad de las grandes empresas. Mi pronóstico es que la productividad en las empresas va a tener una oportunidad de repuntar dramáticamente, y que va a crear oportunidades y desafíos.

Todo depende de qué lado de la historia quieras estar. ¿Quieres estar del lado de alguien que aprovechó esto y tomó el camino difícil de transformarse y reimaginar su modelo operativo? O bien, ¿quieres ser una empresa que se frena, que intenta preservar el *statu quo*? El pronóstico para esas empresas no es muy bueno. Creo que estamos entrando en una era de oportunidades y cambios caóticos, debido a un conjunto de mega fuerzas que nos va a impactar.

Este caos a veces también es una fuente de oportunidades...

Siempre son las dos cosas. Es un riesgo y Jeff Bezos utiliza el marco de referencia de una «empresa de primer día». Una empresa de primer día es aquella que ve eso como una oportunidad e invierte el tiempo, los recursos y la experimentación necesarios para aprovecharlo. Esto en comparación con una empresa del día 2, que busca optimizar el corto plazo y no invierte lo suficiente en el futuro. Esa es la elección deliberada de la que hemos hablado: ¿estás jugando el juego largo o el corto?

¿Qué tipo de consejo o recomendación darías a la comunidad empresarial del IPADE? En México hay muchas pequeñas y medianas empresas que no tienen el tamaño de Amazon, pero también van a estar luchando para cambiar.

Primero, me voy a referir al tamaño de Amazon como un obstáculo. Creo que en realidad las



estamos entrando en una era de oportunidades y cambios caóticos, impulsados por mega fuerzas que transformarán los modelos operativos y la productividad empresarial.

pequeñas empresas tienen muchas más oportunidades ahora que nunca. La tecnología es cada vez más fácil. En el pasado, teníamos que escribir todo (el código), en comparación con el momento actual, cuando tienes todas estas oportunidades impulsadas por soluciones API (*Application Programming Interface*) y SAS (*Software as a Service*).

La capacidad fundamental que todo líder empresarial tiene que entender es ¿cómo creo casos de uso para el futuro y cómo articulo mi visión del futuro no sólo a la tecnología, sino también al modelo operativo, los sistemas de incentivos y al equipo que se requiere para probar este concepto?

Y por lo tanto, creo que la pregunta prioritaria para los líderes *senior* es: ¿vas a ser solo un operador o también vas a trabajar en el futuro y dedicar más tiempo a cómo mejorar realmente tu propuesta de valor, mejorar tu operaciones y ser alguien que diseñe ese futuro para su negocio? </>



La entrevistadora es directora y profesora del área de Comercialización en IPADE.



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

LIDERAZGO, MOTOR IMPULSOR DE CAMBIO

Solo quienes lo viven día a día, comprenden la magnitud de ejercerlo con responsabilidad; de comenzar con la evolución personal, para generar un crecimiento colectivo; de ver en los problemas, oportunidades; y en los diferentes puntos de vista, otras perspectivas de la realidad de los negocios.

Hablemos de Alta Dirección

DA EL SIGUIENTE PASO

Acompañamos a los líderes en las diferentes etapas de su desarrollo personal y profesional. Proponemos la opción de la oferta académica a cada aspirante, de acuerdo con su momento de vida, experiencia y grado de responsabilidad.



ipade.mx