
UN VIAJE AL CORAZÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA SOSTENIBILIDAD EN BOSTON: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES EN LA ERA DEL CAMBIO CLIMÁTICO



Ing. César Espinoza S. Ph.D. (c)

Director de la Escuela
de Postgrados en Negocios
ESAI Business School
UEES - Universidad Espiritu Santo

El aire fresco y vibrante de Boston, Massachusetts, me recibió con una promesa de conocimiento y nuevas perspectivas. La ciudad, un crisol de historia y modernidad, se convirtió en el escenario perfecto para un programa que resonaría profundamente en mi mente: "Management, Innovation, and Sustainability in Climate Change: Are they compatible?", una colaboración entre el IAP, International Academic Program de la Universidad Autónoma de Madrid, y el



UN VIAJE AL CORAZÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA SOSTENIBILIDAD EN BOSTON: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES EN LA ERA DEL CAMBIO CLIMÁTICO

prestigioso David Rockefeller Center for Latin American Studies at Harvard University. No era solo un curso; era una inmersión en el futuro, una exploración de cómo la estrategia, la innovación y la sostenibilidad se entrelazan en la era del cambio climático.

LA ESTRATEGIA DESVELADA: DE WALMART A LA VENTAJA COMPETITIVA

La travesía comenzó con la perspicacia de Ramón Casadesus, quien de inmediato nos sumergió en el fascinante mundo de la estrategia. Su premisa inicial fue contundente: la estrategia es la forma correcta de elegir e integrar opciones. Para ilustrarlo, nos llevó al corazón del gigante minorista, Walmart. Analizamos cómo entender el Willingness To Pay (WTP) del consumidor, el precio, el costo y el valor son elementos cruciales en la formulación estratégica. La lección clave fue la existencia de trade-offs, decisiones inherentes que toda empresa debe tomar. La estrategia, nos explicó, siempre debe ser vista desde la perspectiva del consumidor, considerando su segmento y los atributos específicos que valoran.

Casadesus nos guio a través del análisis de los competidores y la dirección que una empresa debe tomar para alcanzar y mantener una ventaja competitiva, siempre en armonía con las fuerzas del mercado. Además, tuvimos la oportunidad de profundizar en la estrategia corporativa para unidades de negocio, examinando la gestión de portafolios y el impacto en los resultados de grupo. Fue una master-

La estrategia, nos explicó, siempre debe ser vista desde la perspectiva del consumidor, considerando su segmento y los atributos específicos que valoran.

class sobre cómo las grandes decisiones estratégicas se ramifican y afectan cada aspecto de una organización.

EL SALTO CUÁNTICO AL MUNDO VIRTUAL Y LA CREACIÓN DE VALOR

Con la llegada de Andy Wu, el ambiente se transformó, invitándonos a reflexionar sobre el mundo virtual y los cambios exponenciales de los últimos años. Wu abrió nuestra mente a la dualidad de la creación de valor (value creation) y la captura de valor (value capture), dos conceptos intrínsecamente ligados a los modelos de negocio. La clave, enfatizó, reside en la perspectiva del consumidor, la empresa y la fascinante colaboración del "Digital Twin".

Nos adentramos en el desafío de navegar entre el mundo real y el mundo virtual en el contexto del metaverso y la Open IA. Wu subrayó la importancia de analizar las nuevas capacidades de las personas para prosperar en este nuevo paradigma, destacando la necesidad de anticipar, acceder, ahorrar y mantener la competitividad. Su sesión nos dejó con

una pregunta fundamental: ¿dónde reside la data y hacia dónde debemos dirigirnos para explotar su potencial?

INNOVACIÓN IMPULSADA POR DATOS Y LA ECONOMÍA DE PLATAFORMAS

La siguiente parada nos llevó de la mano de Chiara Farronato, quien iluminó el camino para impulsar la innovación a través de la ciencia de datos y la inteligencia artificial. El caso de UBER fue central en nuestra discusión, contrastándolo con el modelo de negocios de hoteles como Marriott y plataformas como Airbnb. La comparación se centró en la capitalización de mercado, el número de trabajadores y el valor por empleado, revelando cómo modelos de negocio aparentemente dispares convergen en la innovación digital.

Farronato nos hizo comprender que las plataformas digitales, cuya dinámica varía según el tipo de industria, deben considerar fundamentalmente el pricing, el matching y, quizás lo más crítico, la confianza (trust). La importancia de realizar experimentos para testear hipótesis fue un punto recurrente, así como la necesidad ineludible de conocer las necesidades del consumidor, analizando métricas relevantes para el éxito.

UN VISTAZO GLOBAL: ECONOMÍA, GEOPOLÍTICA Y CADENAS DE VALOR

Laura Alfaro nos ofreció una magistral lección de economía, guiándonos a través de la Balanza de Pagos de Estados

UN VIAJE AL CORAZÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA SOSTENIBILIDAD EN BOSTON: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES EN LA ERA DEL CAMBIO CLIMÁTICO

Unidos a lo largo de su historia. Fue una oportunidad invaluable para analizar el entorno global, político y económico, y cómo la cadena de valor de las empresas debe alinearse a estos entornos cambiantes.

Alfaro nos llevó por un recorrido de conceptos como la demanda de dinero, el rol de los inversionistas, la influencia de los gobiernos y la dinámica de los sectores económicos. La discusión sobre las tarifas y la distinción entre lo deseable y lo sostenible dejó claro que la visión económica debe ser holística y considerar múltiples factores interconectados.

SOSTENIBILIDAD: INVERSIONES, TENDENCIAS Y DILEMAS ÉTICOS

La dimensión ambiental cobró vida con John Mulliken, quien nos presentó escenarios para inversiones sostenibles. Analizamos cómo los inversionistas deben lidiar con las necesidades del mercado y las tendencias globales, y cómo estas impactan las cadenas de valor de las empresas. El caso de Iberdrola fue un ejemplo elocuente de las tendencias 'Green' y el concepto de "Willingness To Sell" en el contexto de inversiones o desinversiones. Mulliken nos invitó a pensar críticamente sobre las decisiones financieras en un mundo que clama por la sostenibilidad.

Tiona Zuzul complementó esta perspectiva al abordar cómo responder a los temas ambientales en un entorno de cambio continuo. Su enfoque se centró en la tríada de la Estrategia, las Capacidades y la Cultura Organizacional, y su profundo

Fue una oportunidad invaluable para analizar el entorno global, político y económico, y cómo la cadena de valor de las empresas debe alinearse a estos entornos cambiantes.

vínculo con la visión, las operaciones y los comportamientos. Nos recordó que todo está intrínsecamente relacionado con la toma de decisiones, donde la práctica, la reputación y la ética deben ser consideraciones clave. La búsqueda de un balance entre el advocacy y el inquiry fue un llamado a la acción para un liderazgo más consciente y responsable.

INNOVACIÓN, ESCEPTICISMO Y LA CARRERA CONTRA EL CLIMA

Finalmente, George Serafin nos cautivó con un tema clave y el apasionante caso de BMW. Nos mostró cómo gestionar decisiones entre la innovación, la sostenibilidad y la gestión de la innovación cuando existe escepticismo y, al mismo tiempo, se requiere flexibilidad frente a la incertidumbre. Serafin enfatizó la importancia de la relación entre el valor agregado y el margen bruto (gross margin), y cómo la flexibilidad y la velocidad son cruciales para afrontar el cambio climático. Su charla fue una poderosa llamada a la acción para que las empresas adopten una mentalidad ágil y proactiva frente a los desafíos ambientales.

EL MANDATO DEL MAÑANA: ESTRATEGIA, VALOR Y ACCIÓN SOSTENIBLE

Este viaje a Boston ha sido más que un programa académico; ha sido una revelación. La experiencia con académicos de Harvard Business School, sumado a la oportunidad de hacer networking y disfrutar de una ciudad tan cautivadora, ha consolidado la comprensión de que la estrategia, la creación de valor y la captura de valor no son conceptos aislados, sino pilares interconectados para el éxito empresarial en el siglo XXI. La profunda reflexión sobre el Willingness To Pay y el precio, la clave de las plataformas digitales, la irrupción de la IA, y la indispensable cultura organizacional vinculada con las operaciones y la estrategia son los hilos conductores que tejen el tapiz del futuro.

El delicado equilibrio del cambio climático y el imperativo impacto de las acciones sostenibles a nivel empresarial ya no son temas opcionales, sino fundamentales. Nos encontramos en un momento crucial donde la adaptación, la innovación y la responsabilidad no son solo ventajas competitivas, sino condiciones de supervivencia. La educación y la colaboración son nuestras herramientas más poderosas para construir un futuro donde la prosperidad económica y la salud planetaria sean compatibles y mutuamente enriquecedoras. Este viaje no solo me brindó conocimientos, sino también una profunda convicción: el futuro es sostenible, o no será.