

RITA McGRATH

Ganando en el Nuevo Juego

Cómo Alinear su Empresa,
Equipos y Estrategias para Maximizar
las Oportunidades en el Entorno Actual

THE
FALL
CONFERENCE

RESUMEN DE LA PRESENTACIÓN

Dentro del marco de los Grandes Eventos de INTRAS, este miércoles 19 de septiembre, la autoridad mundial en Estrategia e Innovación, Rita McGrath, compartió junto a un grupo de altos ejecutivos, diferentes experiencias, casos de éxitos y fracasos, técnicas y metodologías, para poder maximizar las oportunidades en el entorno actual.



A continuación, les compartimos un resumen de The Fall Conference 2018.

“Si piensas que tu ventaja competitiva durará para siempre, definitivamente es un error”. Y es por eso que debemos reinventarnos constantemente, reduciéndole el tiempo a nuestros competidores para que nos imiten en las innovaciones y forzándolos a que incurran en una inversión en Investigación & Desarrollo.

Hace unos años, expertos en la materia se negaban a reconocer el fin de diferentes industrias como: el periódico impreso, las fotografías impresas, los mapas, entre otros. Hoy vemos como empresas como New York Street Journal dedican la mayor parte de sus esfuerzos a la versión móvil. Pero, ¿por qué hay empresas que no han trascendido? Según exponía la Dra. McGrath, esto se debe a que estamos trabajando con herramientas y suposiciones obsoletas. Entonces volvamos a preguntarnos, ¿estamos realmente trabajando en estrategia hoy en día?

Cuando hablamos de estrategia no debemos comparar con el pasado sino más bien, crear dos opciones de futuro y comparar entre ellas. De esta manera, estaremos sembrando los cimientos de la organización en necesidades expresas por nuestros consumidores.

EL NUEVO LIBRO DE ESTRATEGIAS

Este concepto de la Dra. McGrath está compuesto por seis pilares:

1) Reconfiguración continua

- ¿Qué estoy haciendo para renovar la empresa? Debemos ser capaces de simular cuando vamos conduciendo y utilizamos el guía para ir evitando los obstáculos y no perder nuestro enfoque

2) Retirada saludable

- Ser capaces de transferir el *know-how* de personas expertas en la empresa a personas jóvenes y con talento. De esta manera, preservamos lo mejor del pasado y lo transformamos a través de nuevos talentos

3) Asignaciones de recursos profundos

- Evaluar en detalle el negocio para identificar las personas que están buscando el crecimiento

4) Haciendo competencia en innovación

- Proceso generador de ideas: obtener buenas ideas
- Incubación: periodo de investigación y desarrollo
- Excelencia: la GRAN transición

5) Liderazgo: cómo pensamos acerca de él

- Entregando resultados y nuevas ideas
- Cuando recibo nueva data, ¿qué implica? ¿cómo la uso? ¿cómo le saco provecho?
- Mientras más crecemos en la organización, más difícil es entender las cosas

5) Talento

- ¿Cómo agradecemos a nuestra gente?
- Ya que no podemos ofrecer trabajo de por vida, ofrezcamos desarrollo y aprendizaje. Crecimiento personal y profesional

Ambientes, no Industrias

Con el paso de los años las tendencias han ido revolucionado notablemente en las nuevas generaciones, a tal magnitud, que hoy en día, los adolescentes tienen una alta preferencia en invertir sus recursos limitados en *smartphones*, sacrificando la calidad y cantidad de piezas que confirman su closet. El impacto ha sido tal, que desde el año 2000 al 2016, según el Departamento de Estado de Comercio de Estados Unidos, las ventas en tiendas por departamentos se redujeron de 100 a 60 billones de ventas anuales.

¿Estamos entendiendo las necesidades intrínsecas de nuestros consumidores? ¿Con qué recurso estamos contando? ¿Conocemos los atributos que realmente valoran de la experiencia? ¿Estamos midiendo de la manera correcta, con el alcance correcto y al público correcto?

Desarrollando una Alerta Temprana

Existen tres clases de indicadores:



Preguntémonos: ¿Qué porcentaje de la data que utilizamos cae en cual cajón?

Rezagado: es pasado, está listo.

Actual: ¿qué tan bien recompensado estamos? ¿dónde estamos?

Líder: ¿ya pasó? Sin justificar predicciones

La Ecuacion de la Transformacion

$$T = D \times V \times P$$

T: Probabilidad de una transformación exitosa

D: Insatisfacción con el estado actual

V: Visión para el estado futuro

P: Proceso que elimina los obstáculos que bloquean el acceso al estado deseado

¿Cómo hacer que tu equipo se junte en el camino correcto?

- Evaluación DVP
- Recomendaciones anónimas
- Practicar diferentes tipos de conversaciones
- Retroalimentación constante
- ¿Cuál es mi indicador principal que me gustaría que mis consumidores conozcan?
- Relación con los clientes

DESARROLLANDO LA CAPACIDAD DE INNOVACION

¿Cómo la construimos?

1) Sesgo hacia la explotación

El status quo se da por sentado como la forma correcta de hacer las cosas. Énfasis en la ventaja sostenible. A menudo, una larga historia de éxito.

2) Teatro de innovación

El deseo de mejorar e innovar existe, pero hay poco apoyo en toda la organización. Puede haber talleres, campamentos de entrenamiento y visitas a Silicon Valley, pero no hay un esfuerzo sostenido.

3) Innovación localizada

Actividad más innovadora, pero sin reconocimiento oficial de la innovación como disciplina. Uno o dos grupos dentro de la compañía inician esfuerzos locales para innovar. Por lo general, depende del patrocinador clave y, a menudo, es episódico.

4) Innovación oportunista

Las prácticas de innovación son reconocidas por los altos ejecutivos como una competencia importante. Cuando se perciben las oportunidades, se presta más atención y se asignan los recursos. La gran mayoría de la organización todavía prioriza el 'trabajo diario'.

5) Competencia emergente

El patrocinio ejecutivo incluye recursos dedicados de tiempo y dinero. Primeros signos de métricas de innovación. Gobierno, financiación y procesos de la etapa inicial.

6) Competencia de maduración

Los equipos tienen un conjunto de mejores prácticas repetibles y escalables para guiar su innovación. La alta gerencia monitorea estos indicadores de calidad.

7) Innovación estratégica

El CEO reconoce y articula públicamente que la innovación está integrada en la misión de la definición central de la compañía. Cada paso en el ciclo de vida del desarrollo del producto se beneficia de las prácticas de innovación.

8) Dominio de la innovación

El compromiso corporativo con la innovación en todos los niveles crea una cartera de victorias, así como cuadros de profesionales altamente capacitados, lo que permite que el aprendizaje y el dominio de las prácticas de innovación contribuyan a la comunidad global.

En este punto, Rita McGrath compartía cómo una empresa creó el *Red Box*, el cual consiste en una caja que cualquier miembro de la organización puede pedir y la misma incluye: una tarjeta de *Starbucks*, un chocolate y una tarjeta de regalo de USD 1,000.00 para utilizarlo en la idea que esa persona quiere probar. Si la idea trasciende, entonces pasa a la *Blue Box*.

Es interesante ver cómo con metodologías y prácticas tan simples, pero a la vez interesantes, podemos obtener y construir una gran idea, disminuyendo los costos de Investigación & Desarrollo de una manera importante.

Para este ejercicio es necesario preguntarnos: ¿hacia dónde van los clientes?, ¿cuáles son las cosas que ellos pedirán?

Suposición: Relación de Conocimiento

- Empoderar a tu equipo para que desafíen esos supuestos
- Utilizar palabras como: hipótesis, suposición, adivina
- No utilizar palabras como: meta, objetivo, expectativa
- Crear lista de suposiciones en el equipo
- Desarrollar un plan para la próxima etapa lógica

***Recordemos que los supuestos desperdiciados, son probados como hechos.**

Planificando Aprender al Menor Costo Posible

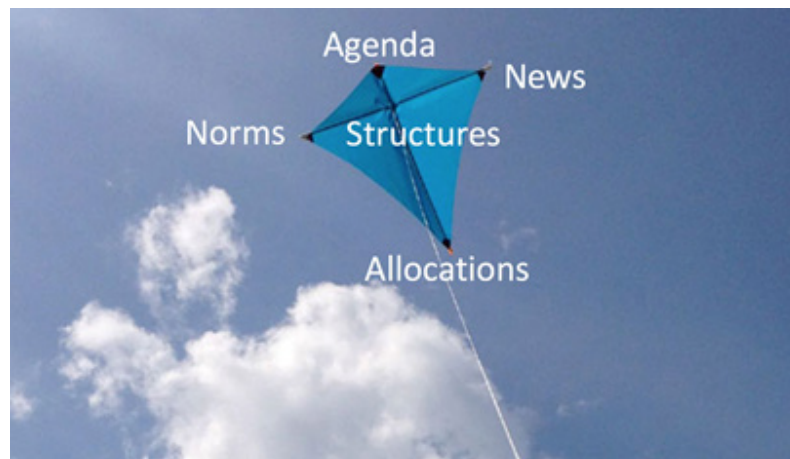
- Definir el éxito antes de comenzar
- Imponer mercado y disciplina competitiva
- Establecer claras especificaciones de operaciones
- Planificar puntos de control

A tomar en cuenta:

- Nuevas formas de pensar la innovación
- Si sabes lo que quieres hacer, escríbelo
- Use el punto de control para tomar el control del riesgo
- ¿Vale la pena gastar lo que cuesta desarrollar esa idea?
- Dependiendo el rango de incertidumbres, te conduce a riesgos

Alineando la Organización

- Las organizaciones se están comiendo la estrategia de desayuno:



No podemos forzar a una chichigua que vuele. En cambio, tenemos que diseñarla correctamente para que vuele. Esto nos lleva a preguntarnos: ¿cómo decidimos ir por el camino correcto?

1) Agenda:

Conseguir que la organización esté completamente equipada para trabajar bien. Crear *checklist*

2) Normas:

Por qué o cómo hacemos las cosas
Culturas de alto rendimiento
Lo que se hace y no es negociable
Doble control / recordatorios

3) Noticias:

Proceso por el que obtienes datos
Qué datos recolectas y cuál es importante ("Lo dije, entonces lo oíste, por ende, lo entendiste y finalmente aceptaste")
Evitar supuestos de comunicación

4) Estructuras:

Formal o informal
Definir quién hace las cosas
Un responsable de Calidad
Comunicación (vital)

5) Asignaciones:

Presupuestos
Procesos

6) Simbolismo:

El simbolismo adecuado puede cambiar el mundo

Estos seis puntos deben funcionar al unísono para poder garantizar la correcta alineación de la organización y quienes la componen. Entendiendo que, aunque cada uno tiene su importancia y relevancia en el proceso, la riqueza de estas herramientas resalta cuando se viven de manera paralela. Estos además representan el corazón y el alma de un Gran Liderazgo.

“Es el primer día para siempre, porque el segundo día es la muerte” Jeff Bezos.

PENSAMIENTOS FINALES

- La ventaja transitoria puede hacernos el ridículo a todos
- Hemos aprendido muchísimo sobre cómo lidiar con esto
- No es un misterio: las organizaciones con prácticas de innovación bien desarrolladas encuentran nuevas oportunidades de crecimiento de forma repetible

“YOU CAN’T CHANGE THE PAST, JUST (CREATE) THE FUTURE”

Y con esta frase concluyó la experta el evento: The Fall Conference 2018.

