



VIJAY GOVINDARAJAN

LOS TRES IMPERATIVOS

Cómo Gestionar el Presente,
Crear el Futuro y Repensar el Pasado

THE
FALL
CONFERENCE

RESUMEN DE LA PRESENTACIÓN

"Estrategia es Innovación"

Así inició Vijay Govindarajan The Fall Conference 2017, aclarando que la única estrategia sostenible hoy en día, es la innovación. Si quieres ser líder en un futuro, tienes que constantemente ir evolucionando, concluyendo que la innovación siempre será base de todas las empresas exitosas. Debemos iniciar preguntándonos: ¿Cuáles proyectos del día de hoy nos convertirán en líder?



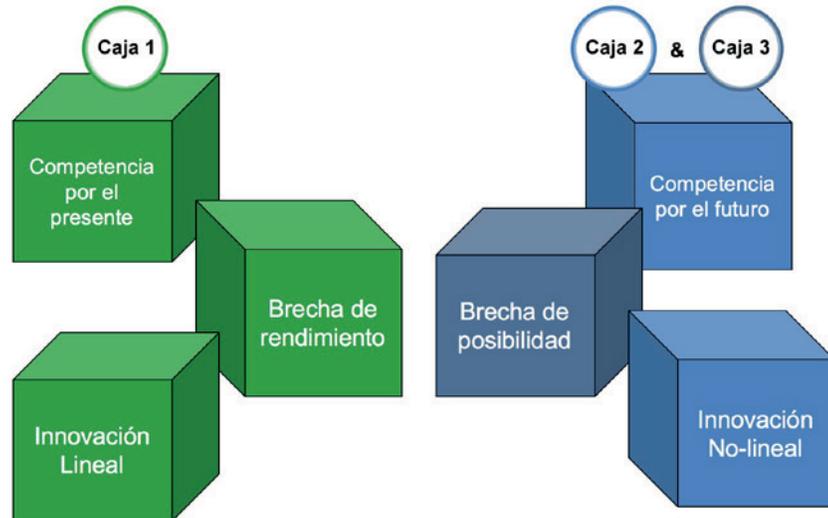
Es aquí donde se introduce el concepto de las 3 cajas:

- 1) Gestionar el presente**
- 2) Olvidar selectivamente el pasado**
- 3) Crear el futuro**

En la caja 1 es donde precisamente trabaja constantemente la mayoría de las empresas. Por lo general, responde a las mini agendas de las industrias. Es donde competimos por el presente. Mientras que el punto 2 y 3, sin duda alguna, nos conducen a la innovación, donde buscamos optimizar aquello que ya sabemos y que hacemos bien, donde desbloqueamos el futuro y competimos por él.

“El juego inicia cuando empezamos a crear el futuro”

EL BALANCE ENTRE LAS 3 CAJAS



FUENTE: Vijay Govindarajan

ARQUITECTURA DE LA ESTRATEGIA

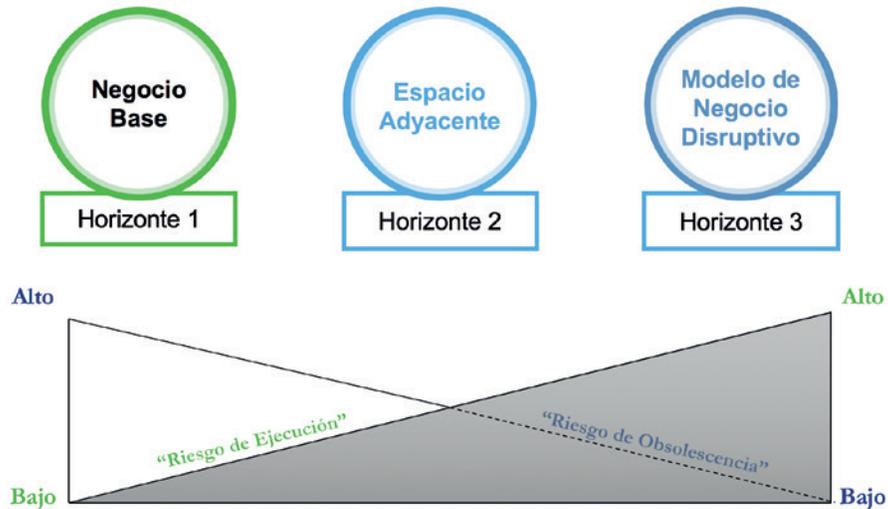
La misma está compuesta bajo la siguiente estructura:

- **Cambios no Lineales**
- **Intención Estratégica**
- **Competencias Básicas Actuales**
- **Prioridades Anuales**



Siendo la última la más importante. Aunque más adelante según el Sr. Govindarajan, podemos encontrar: **Nuevas competencias básicas.**

PRIORIDADES ANUALES



FUENTE: Vijay Govindarajan

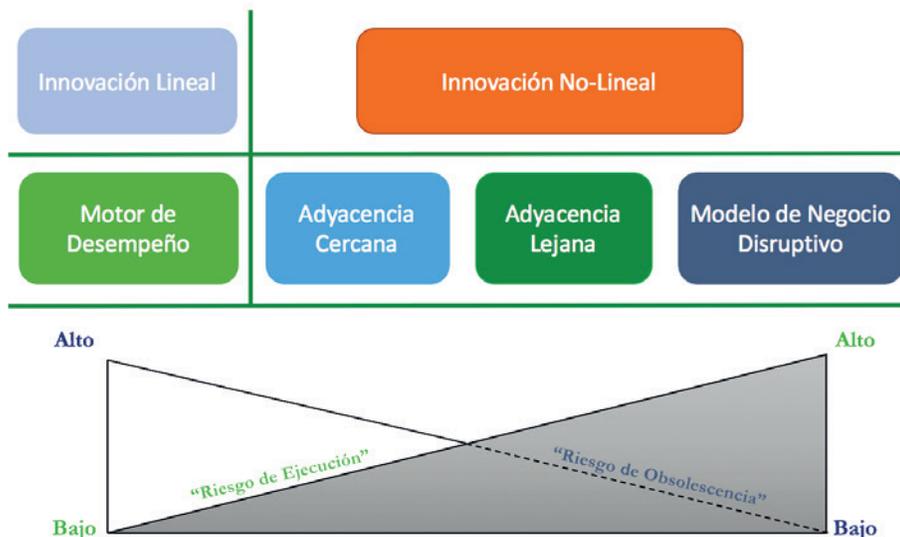
Recordemos que nuestro Mision Statement nunca será igual a nuestro *Strategic Intent*. Nuestro *Strategic Intent* nos da dirección, motivación y, sobre todo, nos reta.



Fuente: C.K. Prahalad y Gary Hamel

Es como un maratón. Nunca será lo mismo ir midiendo el avance cada 400 metros a ir midiendo cuanto nos falta para la meta. El seguimiento continuo es lo que nos seguirá enfocando en la dirección, fortalecerá la motivación y nos retará a cumplir con lo proyectado.

ARQUITECTURA DE LA ESTRATEGIA



FUENTE: Vijay Govindarajan

Este grafico expuesto en The Fall Conference 2017 nos muestra la importancia de la ejecución. Y precisamente: ¿Cómo podemos minimizar el proceso de ejecución? El gurú en materia de Innovación explicaba la siguiente formula:

$$\text{Ideas Innovadoras} \times \text{Ejecución Sobresaliente} = \text{Desempeño Sobresaliente}$$

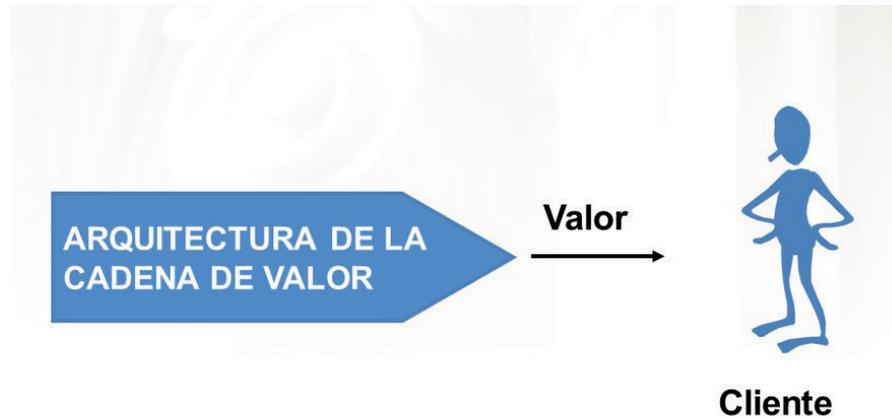
Precisamente aquí es donde las organizaciones fallan constantemente pues se enfocan en crear, diseñar y rediseñar ideas, pero no llegan a la ejecución. Porque innovar no es creatividad. **Innovar es comercializar la creatividad.**

Si multiplicamos seis ideas por una ejecución, tendremos un resultado neto de una idea ejecutada. Sin embargo, si tenemos solo dos ideas y dos ejecuciones, tendremos cuatro ideas ejecutadas.

¿La GRAN idea es? EJECUCIÓN

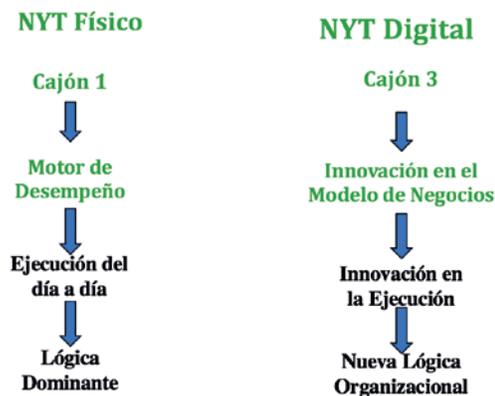
La pregunta es: ¿Cómo mitigamos el riesgo de ejecución?

Lo primero es que debemos verificar nuestro modelo de negocio. Evaluar quiénes son nuestros consumidores, qué cosas valoran y por cuál canal desean obtenerla.



El Sr. Govindarajan citaba el ejemplo del New York Times. El modelo de negocio anterior consistía en: Clientes Lectores y anunciantes, Propuesta de valor Precio Premium y contenido de alto valor y una Cadena de Valor que consistía en Recopilar noticias, generar suscripciones, vender espacios para anuncios, imprimir y distribuir.

Pero hubo un importante cambio luego de que Martin Nisenholtz, un experto en el mundo de la tecnología (pero que no sabía nada de la industria del periódico), fue incorporado a una nueva estructura que desarrollaría NYT. Esta decisión se basó netamente en que ellos querían ser los líderes en un futuro, muestra de ello es que querían estar presente en la caja 3.



FUENTE: Vijay Govindarajan

El periódico tradicional estaba en la caja 1, sin embargo, al migrar a la caja 3 podemos apreciar las bases que le han garantizado el éxito tras los años a una empresa que se arriesgó a incorporar a una persona que no tenía idea de la industria a la que se incursionaba, más si supo transformar un modelo de negocio que funcionó por décadas y de esa manera sobrevivir a los cambios que la misma tecnología ha provocado.



Recordemos que mientras en la caja 1 encontramos: lo urgente, cosas a corto plazo, eficiencia, que sea repetible, predecible y que sea hoy, en la caja 3 encontramos: lo realmente importante, a largo plazo, flexible y fuera de la rutina, lo incierto pero lo más importante, el mañana.

Caja 1	Caja 3
Urgente	Importante
Corto plazo	Largo plazo
Eficiencia	Flexibilidad
Repetible	No rutinario
Predecible	Incierto
Hoy	Mañana

¿Alguien ve un problema aquí?

Recordemos que para mitigar al riesgo de ejecución hay que tener tres pilares en el ADN de las organizaciones:

- 1) Olvidar**
- 2) Tomar prestado**
- 3) Aprender**

Siendo este último el más importante.

Para diseñar una organización que se olvide de una lógica dominante debemos olvidar el reto de los motores de desempeño, de sus clientes, su propuesta y cadena de valor. Para diseñar una organización que pueda pedir prestado del motor de desempeño se deben tener en cuenta los siguientes factores: Las marcas, las competencias básicas, la capacidad de la industria y las relaciones con los clientes.

REDUZCAMOS EL CREER QUE TODO LO SABEMOS

Siempre podremos pedirle al motor de desempeño que haga más trabajo, pero no podemos pedirle al motor de desempeño que haga un trabajo NO-LINEAL.

Con este ejemplo del NYT queda demostrado que debemos evitar estos tres errores:

1. Contratar solamente de la misma área
2. Realizar un reporte detallado y dirigido al responsable del motor de desempeño
3. Adaptarse al desempeño de un motor de desempeño.

Aprovechemos y veamos estos cambios como nuevas estructuras. Que en vez de ser motores de desempeño seamos Líderes en la Innovación que permita a las organizaciones que hoy lideramos, evolucionar y trascender en el tiempo para conseguir o mantener el liderazgo en su categoría.

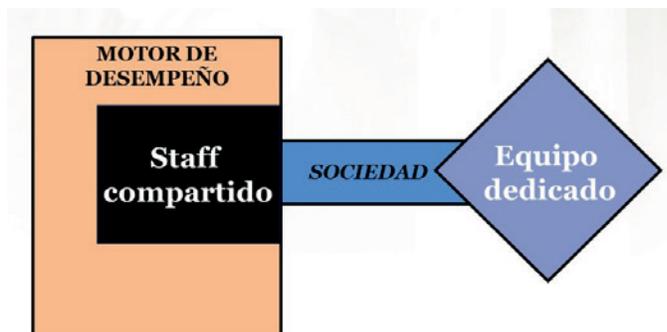
Cuando vayamos a pedir prestado, debemos ser cautelosos de:

- 1) Pedir demasiado
- 2) Ignorar las preocupaciones del motor de desempeño
- 3) Despreciar las tensiones entre el equipo dedicado y el motor de desempeño

Los 6 errores más comunes

- 1) Pedir al motor de desempeño que ejecute en la caja 3 de la innovación
- 2) No aprovechar los activos del motor de desempeño
- 3) Romper el motor de desempeño
- 4) Preguntarle demasiado al motor de desempeño
- 5) Construir un pequeño motor de desempeño
- 6) Una pobre alianza entre el motor de desempeño y el equipo dedicado

Por ende, todo esto conduce a que el modelo exitoso será una fusión entre el motor de desempeño y el equipo dedicado, permitiendo un flujo de conocimientos y aplicación de la innovación en el nuevo modelo. Debemos crear equipos dedicados, fomentar la relación entre el motor de desempeño y el equipo dedicado, y por último, evaluar la capacidad de aprendizaje del líder de equipo dedicado.



Para concluir, el Sr. Govindarajan comentaba sobre las cosas que puedes hacer con un caballo muerto, haciendo referencia a que muchas veces tratamos de realizar cosas, proyectos, innovaciones y demás, pero no nos damos cuenta de que el problema está en la raíz y no en el procedimiento.

¿Qué hacer con un caballo muerto?

- 1) Tratar de que vaya más rápido
- 2) Cambiar de jinete
- 3) Amarrar varios caballos muertos para que entre todos vayan más rápido
- 4) Aplicar las mejores prácticas de empresas que manejan caballos muertos
- 5) Publicitar que es más barato alimentar un caballo muerto
- 6) Hacer el camino más corto
- 7) Reafirmar que de esa manera es que siempre se ha manejado el caballo
- 8) Declarar que el caballo no está muerto
- 9) Hacer que los abogados presenten una demanda contra los fabricantes del caballo
- 10) Buscar un asesor para que estudie al caballo muerto
- 11) Promover al caballo muerto a una posición senior

Y no olviden: "El futuro viene en pequeñas dosis"