

THE FALL CONFERENCE

Liderando la Transformación

Cómo Construir Hoy los Equipos
y las Empresas Exitosas de Mañana

Jueves 13 de octubre, 2016
Santo Domingo, Rep. Dom.



ROWAN GIBSON

ENTERPRISE TRANSFORMATION



ENTERPRISE TRANSFORMATION



Making fundamental changes to the way the organization operates in order to sustain success

Incumbents must challenge the assumptions that have been the foundation for their success so far, and rethink the ways in which they deliver value to customers.

That means **changing** the organization itself in **fundamental** ways, including its operations, culture, revenue model, and **much more** — and doing this **perpetually**.



A confluence
of business
and technology
forces...

...driven by
innovation

DISRUPTION

The **change** that occurs when new technologies and business models affect the **value proposition** of existing goods and services.





Is our company changing as fast as the world is changing?

Looking **forward**, not backward

Continually **changing**

Pioneering new **concepts**

Building new **competencies**

Creating new **markets**

Setting new **standards**

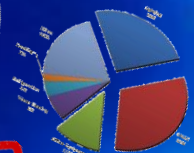
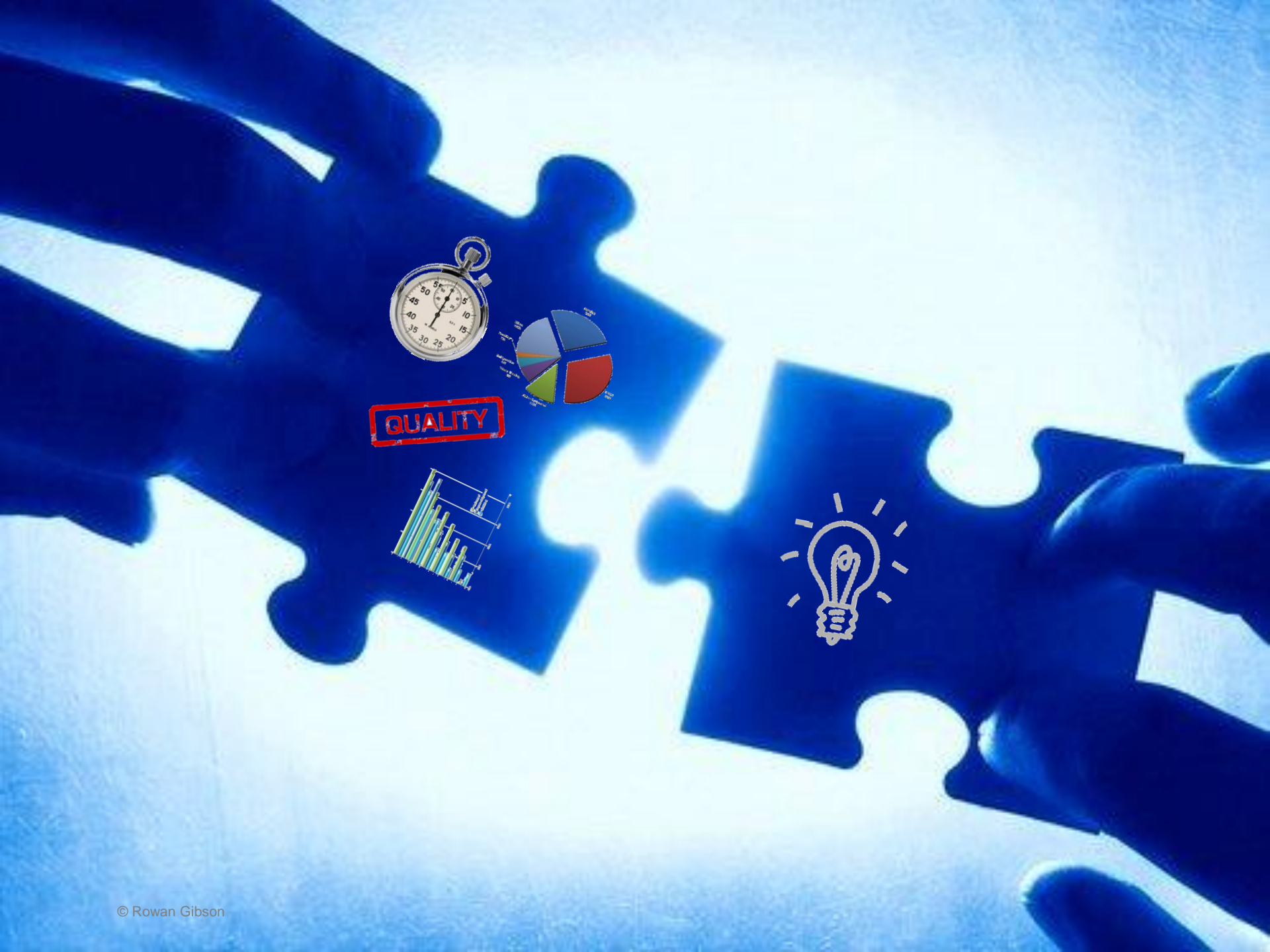
Redefining their **strategy**

Reinvesting in the **future**

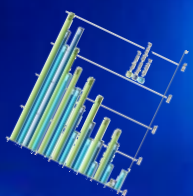


The only way to sustain success is to continually reinvent it





QUALITY





“If a company is not capable of combining high efficiency on the one hand with high value-creation on the other, it will eventually become incredibly efficient at producing what customers no longer want.”

**Creating value
by doing things
differently**



Products

**Business
Models**

Services

**Industry
architectures**

Processes



Technologies

Management

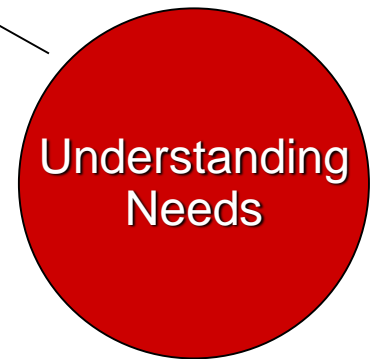
Marketing Strategies

Cost structures

Customer experiences



THE 4 LENSES OF **INNOVATION**TM



LOS CUATRO LENTES DE LA INNOVACIÓN

Copyright Rowan Gibson

Fueron desarrolladas a partir del análisis de las mejores prácticas de innovación en las empresas más exitosas del mundo. Buscan explicar cómo estas compañías han logrado reinventar sistemáticamente sus industrias y mejorar la vida de sus clientes.

Las innovaciones radicales de negocio casi siempre son producto de una "colisión creativa", basada en la combinación de los cuatro lentes. Una muestra de esto, es haber utilizado nuestros sitios como un elemento de visibilidad para la marca Argos, rompiendo la ortodoxia de no pisarlos, aprovechamos el recurso, creamos valor y posicionamos nuestra marca.

1 DESAFÍA las ortodoxias

Las ortodoxias son esas creencias arraigadas y compartidas sobre el quéhacer de las cosas y lo que impulsa el éxito en una compañía o industria. Se integran en la manera como nos comportamos diariamente, y si no son desafiables, pueden cegarnos a nuevas oportunidades que obvia tomarán.

¿? Preguntas útiles

¿Qué es lo que nuestros clientes realmente están comprando cuando adquieren nuestros productos? ¿Les estamos ofreciendo la solución que necesitan o simplemente la que nosotros producimos?

¿Hay mercados o segmentos que estamos dejando de lado simplemente porque no son a los que tradicionalmente les hemos ofrecido nuestros productos y servicios?

¿Creamos situaciones en las que el cliente tiene que escoger entre una cosa u otra? Por ejemplo, ¿calidad o precio? ¿Cómo convertir esas «o» en «y»?

¿Cómo hemos desafiado las ortodoxias en Argos?

Logramos romper la «regla» de que el cemento es vendido con marcas regionales (en la Regional Colombia, por ejemplo, antiguamente funcionaba de esta manera) y con Argos, creamos la primera marca colombiana y multimedios de cemento.

2 APROVECHA las tendencias

Las tendencias son cambios profundos e importantes que ya están ocurriendo en el mundo y nuestro entorno, abriendo espacio para nuevas oportunidades.

¿? Preguntas útiles

¿Qué pasa si tomamos una o dos tendencias que hoy parecen incipientes y las exigimos proyectándonos hacia el futuro? ¿Cómo cambiaría nuestra industria?

El futuro ya está sucediendo en alguna parte, la pregunta es ¿dónde? Hay que buscar dónde está la vanguardia en todos los aspectos para identificar nuevas tendencias.

¿Cómo aprovechamos las tendencias en Argos?

Identificando el surgimiento de los llamados «Cementos Verdes», invertimos en Cemtech, una compañía capaz de producir un cemento de alto desempeño y con una reducción de su huella de carbono, comparado con otros productos en el mercado.

3 EXPLOTA los recursos que tenemos

Aprovecha las capacidades y activos estratégicos que tenemos en la Compañía, explotándolos de nuevas maneras, creando valor y generando oportunidades de crecimiento.

¿? Preguntas útiles

¿Cuáles son nuestras competencias clave? Habilidades, conocimientos, o procesos que sabemos hacer de manera única y valiosa.

¿Cuáles son nuestros activos estratégicos? Activos que crean valor para la Empresa y sus clientes. Son escasos y nos dan una ventaja competitiva. Ejemplo: Infraestructura, equipos, marcas, patentes u otros.

¿Cómo podemos explotar nuestros recursos estratégicos subutilizados para generar nuevas fuentes de ingresos?

¿Qué nuevas oportunidades podrían surgir si combinamos nuestros recursos estratégicos con los de otras empresas?

¿Cómo hemos potenciado los recursos estratégicos en Argos?

En la Planta de Atlanta de la Regional USA, tenemos capacidad de molenda subutilizada por las condiciones del mercado. Se buscaron alternativas para usar este recurso y se encontró que podemos prestar el servicio de molenda de vidrio para diferentes industrias, convirtiéndose en una nueva fuente de ingresos que este año generará USD \$1. Millón.

4 COMPRENDE las necesidades no expresadas del cliente

Positivamente en los «casos» del cliente, seguramente podrás identificar necesidades, deseos, frustraciones y problemas no resueltos, que nosotros y nuestra competencia hemos pasado por alto.

¿? Preguntas útiles

¿Qué hay por mejorar en nuestro producto o servicio? ¿Qué cosas molestan a nuestros clientes, pero les aceptan porque simplemente «tal son las cosas»?

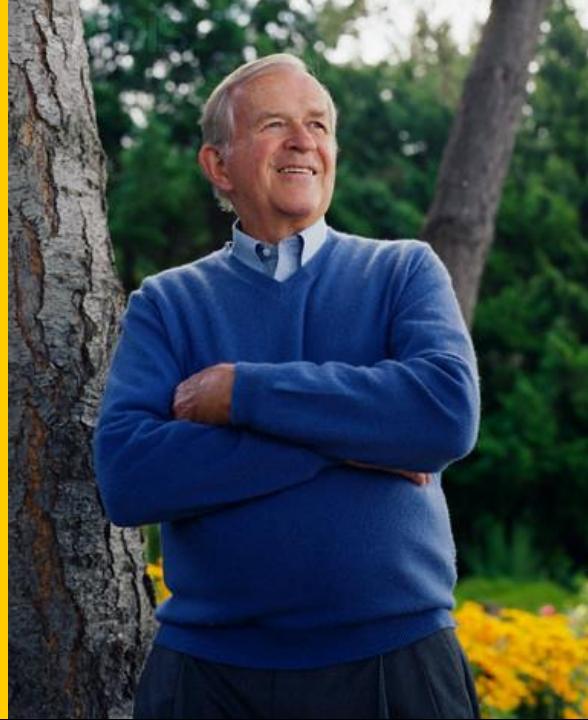
Piense en la manera en la que otras empresas satisfacen las necesidades de sus clientes. Cómo los atienden, cómo les entregan el producto, cómo les cobran y los brindan. Ahora, ¿qué de eso podríamos implementar en Argos?

¿Cómo comprendemos en Argos las necesidades no expresadas de nuestros clientes?

En Panamá, Regional Caribe, desmantelamos una plataforma que le permitía a nuestros clientes de manera rápida, fácil y sin limitación de horarios, realizar sus pedidos a través de Internet, tanto para cemento como para agregados, permitiéndole al cliente auto-administrar su pedido desde el momento mismo de la compra.



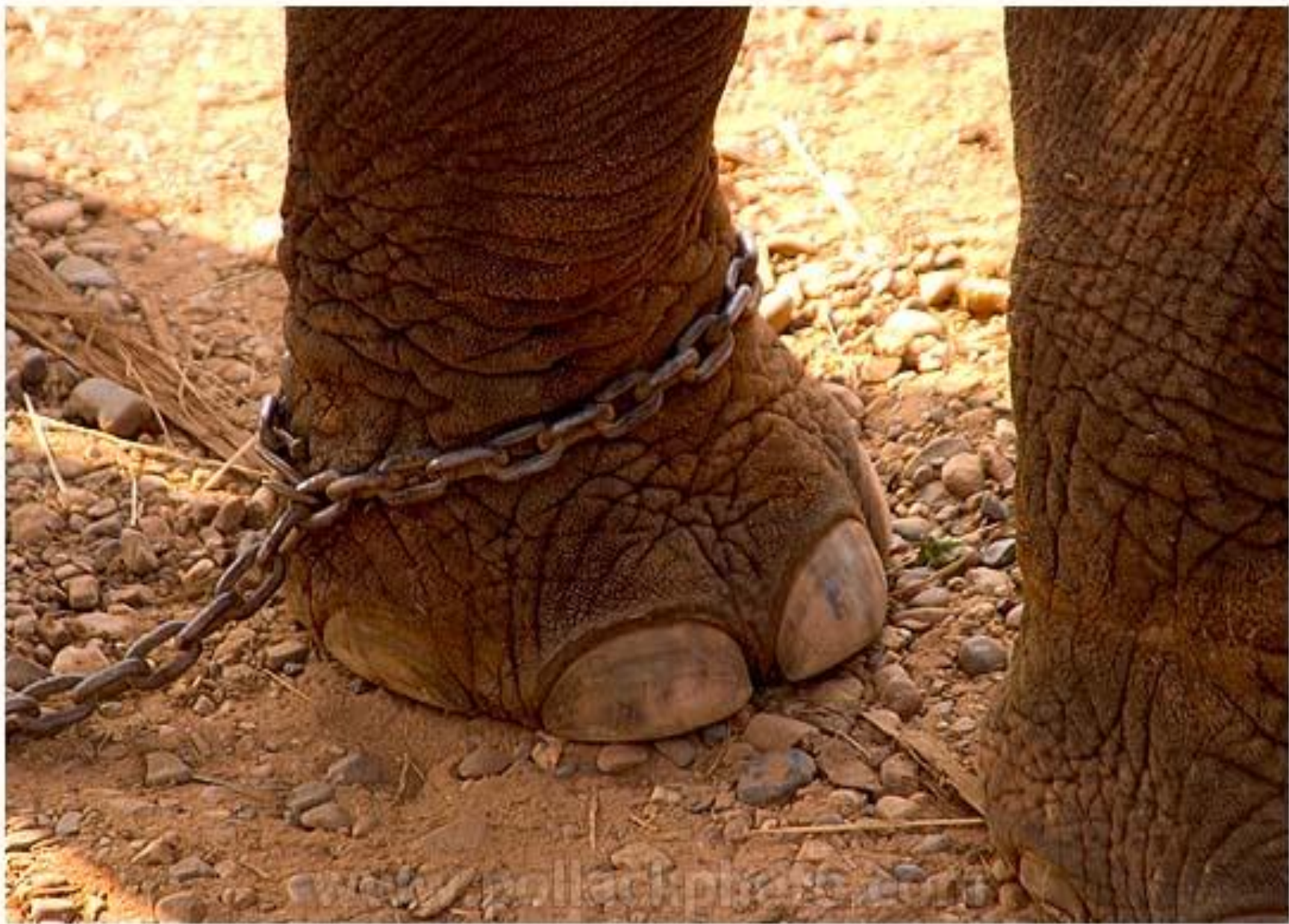
Challenging Orthodoxies



“The problem is never how to get new, innovative thoughts into your mind, but *how to get the old ones out.*”

Dee Hock, founder of Visa



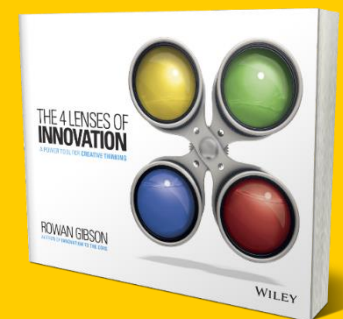


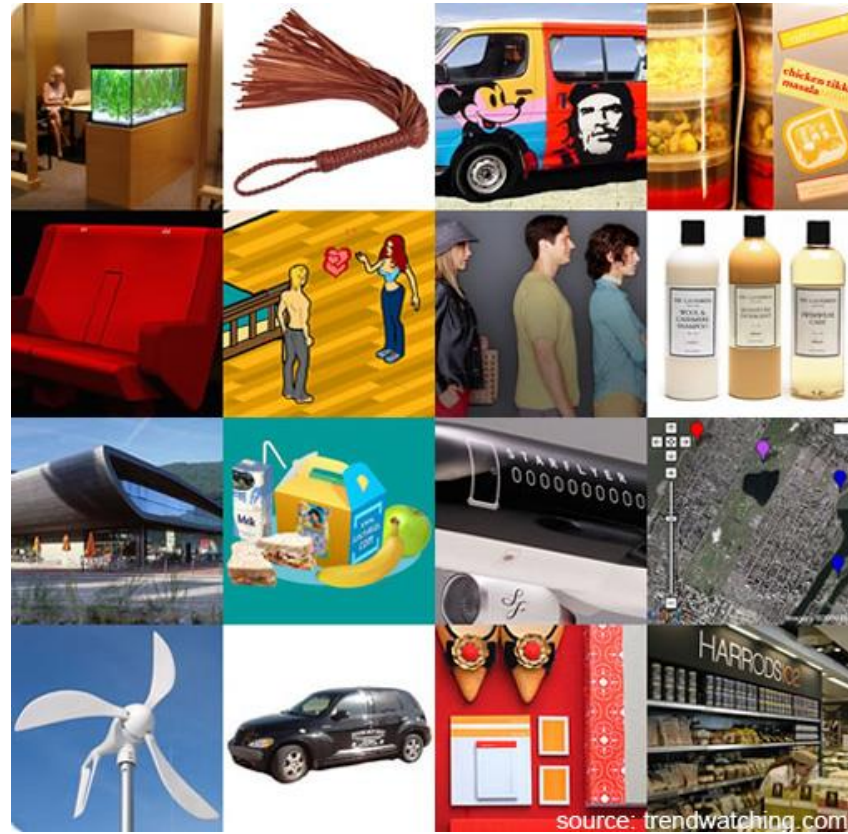
Newcomers

The biggest threat to any company is not those already in the industry, but those able to see new ideas without preconceptions



What if you
CHALLENGE
your assumptions?





Harnessing Trends

SEEING THE
FUTURE
IN THE PRESENT



“The future will be influenced by trends that are now existent and observable.”

Emily Greene Balch





Innovators are **wave riders**

They **welcome** change rather than trying to resist it

They have learned how to make change work **for** them rather than **against** them

They have developed **skills** which enable them to turn discontinuity into opportunity

Learning to ride the
waves

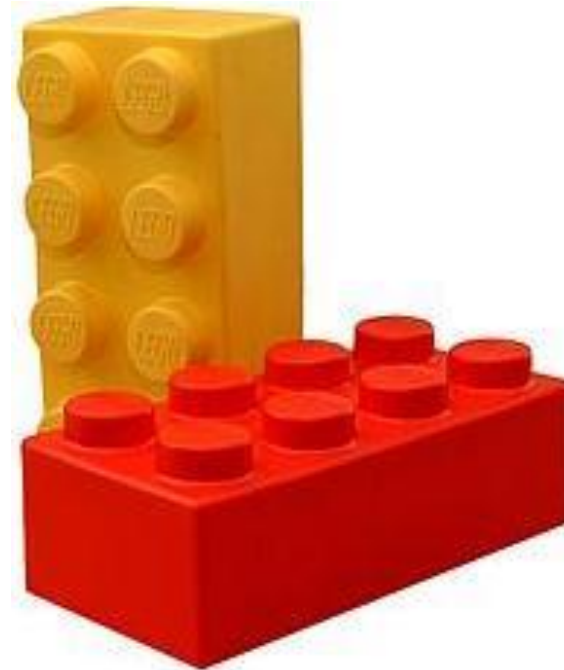
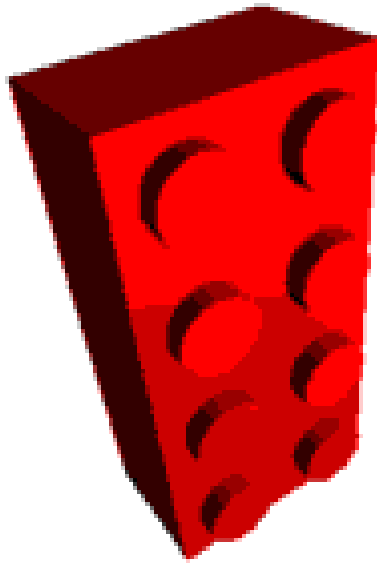
Every company should regularly ask itself, “**What will be the tsunami in our own industry? How can we make sure we ride that wave instead of being washed away by it?**”





WHICH WAVE ARE YOU RIDING?

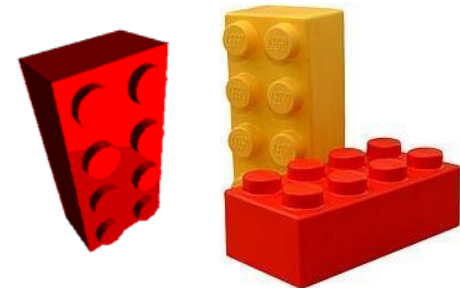




Leveraging resources

Looking at the company and at the world
as a LEGO kit of recombinant assets
and competencies

Most companies
define themselves
by what they *do*,
rather than by what
they *know* or what
they *own*.

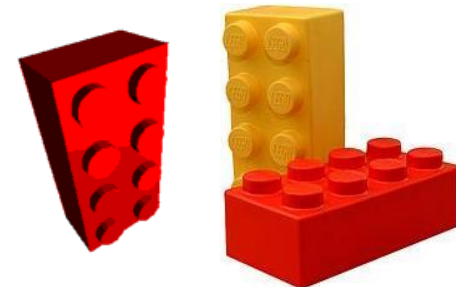


Ask yourself



What **core competencies** could we transfer to new opportunities?

Could we exploit our **strategic assets** in new ways to bring new value to customers?





Understanding unmet customer needs

Innovators search for unsolved problems, market inefficiencies, unmet needs and wants

How much do you really know
about your customers' **unsolved
problems, unmet needs and
wants?**

*How **deep** are you digging?*



STOP

SELLING WHAT YOU HAVE.

START

SELLING WHAT THEY **NEED**.

IBM ad

Designing solutions from the **customer** backwards





**Ask yourself what's
wrong with it**



**Where are the customer
“Pain Points”?**

Solutionaries!



How do you build a deep, systemic capability for **continuous innovation**?



Making innovation an **enterprise** capability



Innovation Embedment **Strategy and Metrics**



Innovation must be an
“all-the-time, everywhere”
capability...

...a new corporate
way of life

