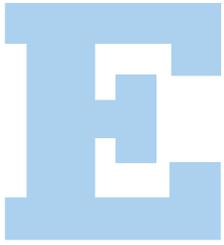




VIJAY GOVINDARAJAN

Como Gestionar los Retos Actuales y Prepararse
para el Nuevo Ambiente Hiper-competitivo

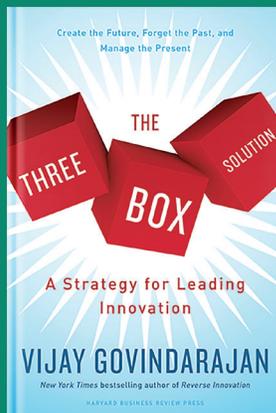
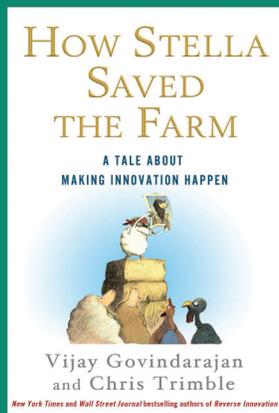
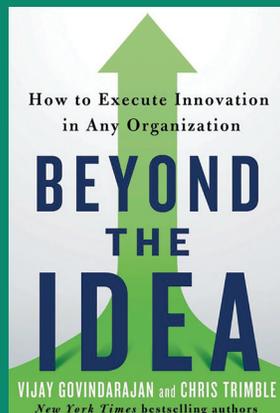


En muy pocas ocasiones en la vida uno interactúa con personas cuyo nivel de profundidad, certeza de planteamientos, agudeza mental y méritos personales te hacen pensar en un solo adjetivo para describirlas. Este adjetivo es el de “eminencia”. Vijay Govindarajan es definitivamente una de estas personas. Para muestra, basta un botón. Vijay fue la primera persona que ocupó, simultáneamente, los cargos de Profesor en Residencia y Consultor de Innovación Jefe en General Electric. De hecho, precisamente junto al CEO de esta compañía, Jeff Immelt, escribió *How GE is Disrupting Itself*, un artículo pionero acerca del concepto de “innovación inversa” – aquella innovación que es adoptada primeramente en países en vía de desarrollo y luego es trasladada a los países desarrollados. Este revolucionario concepto fue considerado como una de las diez mejores ideas del Siglo XX por el *Harvard Business Review*. A su vez, este artículo dio pie al *best seller Reverse Innovation*, libro que Vijay publicó junto a Chris Trimble en el año 2012. Vijay tiene una brillante trayectoria como pensador, académico y *coach*. En reconocimiento a sus múltiples aportes, ha sido designado en el tercer lugar de la lista de Thinkers 50 de los pensadores más influyentes en el mundo de los negocios. También, ha sido seleccionado en el Top 10 de profesores de negocios según *Bloomberg Businessweek*, el Top 5 de los más respetados *coaches* en estrategia de

Forbes y el Top 50 de pensadores en *management* por *The London Times*.

En su faceta como académico, Vijay es profesor de negocios internacionales en la Tuck School of Business del Dartmouth College. En esta misma institución, es fundador y codirector del Global Leadership 2030, un retador programa de formación de ejecutivos de alto potencial que busca prepararlos para el liderazgo transnacional. Además, es colíder y vocero de la iniciativa global para diseñar y construir una casa que cueste US\$300 y que ofrezca refugio digno a personas de escasos recursos alrededor del mundo. Como autor, Vijay es un prolífico articulista que escribe frecuentemente sobre estrategia, ejecución e innovación en su blog, en el *Harvard Business Review* y *Bloomberg Businessweek*. Otros *best sellers* de Vijay y Trimble, que abarcan temas de estrategia, ejecución e innovación, son: *Ten Rules for Strategic Innovators* (2005), *The Other Side of Innovation: Solving the Execution Challenge* (2010), *Beyond the Idea* (2013), *How Stella Saved the Farm* (2013). Su más reciente libro, escrito en solitario, es *The Three Box Solution* (2016).

A continuación, compartimos con nuestros lectores esta interesante entrevista con Vijay Govindarajan, exclusiva para GESTIÓN.



1. ¿Cuál es el conjunto o juego de herramientas que requieren las organizaciones para crear los negocios del mañana sin arriesgar o poner en peligro los negocios de hoy?

El juego de herramientas para crear exitosamente el futuro mientras se gestiona con excelencia el presente es el siguiente:

- ¿Cómo identificamos las discontinuidades (por ejemplo, cambios fundamentales en tecnología, clientes, competidores, estilos de vida/demografía, globalización, regulaciones, etc.) que podrían transformar nuestra industria?
- ¿Cómo analizamos las oportunidades y riesgos como resultado de nuestra comprensión de las discontinuidades del mercado?
- ¿Cómo creamos nuevas plataformas de crecimiento con miras a explotar las discontinuidades del mercado?
- ¿Cómo olvidamos selectivamente el pasado?
- ¿Cuáles son nuestras competencias centrales y cómo podemos apalancarlas en las plataformas de crecimiento?
- ¿Cómo repartimos o distribuimos los recursos para apoyar el crecimiento?
- ¿Qué tipo de ADN organizacional debemos tener para poder anticipar y responder a los cambios de forma continua?
- ¿Cómo ejecutamos las estrategias de innovación revolucionarias?

2. Muchos líderes dependen de presionar y acuciar a su gente para impulsarla a actuar. ¿Cree usted que esto estimula a las personas a mantener el proceso creativo fluyendo o esto solo las conduce al aburrimiento y la monotonía?

La aspiración, en vez de la desesperación, es una mejor forma de inspirar a la gente a ser creativa. Los líderes deben crear metas ambiciosas como la del presidente John F. Kennedy de llevar un hombre a la luna. Los líderes deben crear un sentido de urgencia para el cambio sin que de hecho exista una crisis que lo haga necesario.

3. ¿Cómo separa usted a los ganadores de los perdedores?

Los ganadores crean resultados en el *bottom line*. Mi lista de ganadores y perdedores es:

- Apple vs Nokia
- Netflix vs Blockbuster
- Amazon vs Barnes & Noble

4. ¿Cuál es el vínculo entre la estrategia y la innovación?

La estrategia es acerca del liderazgo en el futuro. Si usted quiere ser un líder en el futuro, tiene que adaptarse al cambio. Otra palabra para adaptarse al cambio es "innovación". Por lo tanto, estrategia es innovación.

Hoy día, vivimos en una era de cambio casi constante. Primero, nuevas tecnologías continúan emergiendo a un paso cada vez más acelerado. Segundo, la globalización trae consigo nuevos mercados, nuevos clientes, nuevos competidores no tradicionales y nuevos desafíos. Tercero, la internet ha creado una mucho mayor transparencia de la estrategia, acciones y desempeño de cualquier compañía. Como resultado de estas fuerzas, las compañías encuentran que sus estrategias necesitan de una casi constante redefinición —ya sea porque las viejas suposiciones ya no son válidas o porque la estrategia previa ha sido imitada o neutralizada por los competidores o porque los avances tecnológicos y la globalización ofrecen oportunidades no anticipadas. Dado esto, la innovación es crítica.

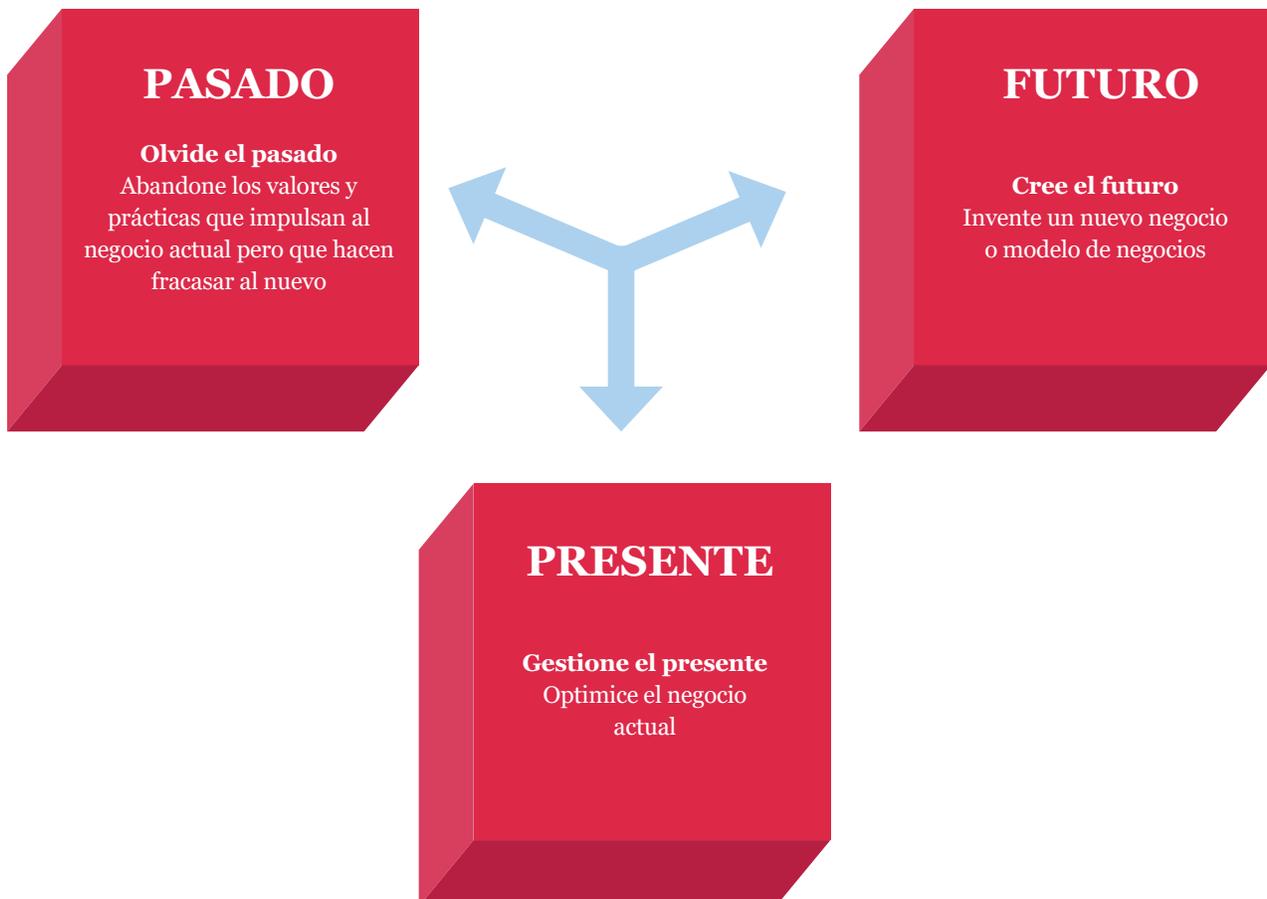
5. ¿Qué hace que las ideas revolucionarias se conviertan en crecimiento revolucionario?

Los líderes ya saben que la innovación revolucionaria exige un conjunto diferente de actividades, habilidades, métodos, métricas, mentalidad y enfoques de liderazgo. Y está bien entendido que crear un nuevo negocio y

optimizar uno que ya existe son dos desafíos de gestión fundamentalmente distintos. El verdadero problema para los líderes es hacer ambas cosas simultáneamente. ¿Cómo puede usted cumplir con los requerimientos de desempeño del negocio existente —uno al que todavía le está yendo bien— mientras lo reinventa dramáticamente? ¿Cómo puede usted visualizar un cambio en su modelo de negocios actual antes de que una crisis lo obligue a abandonarlo? La forma de hacer esto es distribuir la energía, el tiempo y los recursos de la organización —de forma equilibrada— a través de “**las tres cajas**”:

- **Caja 1:** el presente —gestione el negocio a su máxima rentabilidad.
- **Caja 2:** el pasado —abandone las ideas, prácticas y actitudes que puedan inhibir o coartar la innovación.
- **Caja 3:** el futuro —convierta las ideas revolucionarias en nuevos productos y negocios.

El marco o esquema de las tres cajas hace que liderar la innovación sea más fácil porque da a los líderes un vocabulario simple y un conjunto de herramientas para gestionar y medir los diferentes conjuntos de comportamientos y actividades a través de todos los niveles de la organización.



Otro nombre de la caja1 es competencia para el presente y para las cajas 2 y 3, competencia para el futuro.



6. En su opinión, ¿cuál es el perfil de un gran líder organizacional?

Los seis comportamientos de liderazgo son los siguientes:

1. Evitar las trampas del pasado.
2. Estar alerta a las “señales débiles” que podrían apuntar a tendencias a largo plazo y cambios no lineales.
3. Crear el futuro como un proceso del día a día y reconocer que el futuro es ahora.
4. Experimentar y aprender.
5. Practicar el oportunismo planeado para ser resiliente de cara al cambio.
6. Invertir energía en el “caballo que usted puede controlar” para poder influenciar el “caballo que no puede controlar”.

Un líder tiene que enfocarse en el corto plazo así como en el largo plazo. También debe mantener el equilibrio entre las metas a corto y largo plazo. Tiene que prestar atención al día de hoy y al futuro.

El futuro llega un día a la vez y si se sigue enfocando todos los días solo en el día de hoy, un día despertará y el futuro ya estará ahí. Un gran líder, como Anand Mahindra de la compañía india Mahindra & Mahindra, valora a los pensadores disidentes (*mavericks*), está abierto a las influencias externas, ve al riesgo como una bendición y crea una cultura de gente con actitud proactiva.

7. Como líderes, ¿cómo salvamos la brecha entre el momento del estallido de la inspiración hasta el momento del impacto?

Crear impacto a través de la innovación requiere que los líderes recuerden que son responsables de tomar acción en tres horizontes al mismo tiempo:

1. Ejecutar el negocio central presente al máximo de eficiencia en el presente.
2. Tomar medidas para evitar las trampas inhibitoras de los éxitos del pasado.
3. Innovar un futuro construido sobre ideas no lineales.

Para crear impacto, los líderes deben recordar a la organización las habilidades distintivas que cada caja requiere, cómo las cajas (presente, pasado y futuro) se interrelacionan y qué se necesita para equilibrarlas.

8. Usted ha dicho que: “Las organizaciones de negocios no están diseñadas para la innovación, están diseñadas para las operaciones continuas. Y hay profundos y fundamentales conflictos entre ambas cosas”. ¿Cuáles son estos conflictos?

Los conflictos fundamentales entre el presente y el futuro de las organizaciones son los siguientes:

- Urgente versus Importante
- Corto plazo versus Largo plazo
- Eficiencia versus Flexibilidad
- Rutina versus No rutina
- Predecible versus Desconocido
- Hoy versus Mañana

9. ¿Qué hay que hacer para crear un equilibrio perfecto entre el presente, el pasado y el futuro de una organización? Díganos, por ejemplo, cómo Hasbro, la gran multinacional fabricante de juguetes y juegos de mesa, logró hacerlo.

En el año 2000, Hasbro tenía poca presencia en los mercados emergentes. Desde entonces, ha invertido agresivamente y ahora obtiene más del 50 por ciento de sus beneficios de mercados fuera de los EE. UU., incluyendo significativos beneficios en mercados emergentes. La compañía ha aumentado su énfasis en los juegos digitales. Los equipos de marca global de Hasbro han apalancado marcas principales, como Transformers, a través de múltiples plataformas: juguetes, cine, televisión y la internet incluyendo los medios sociales. En 2000, las 8 mejores marcas de Hasbro alcanzaron el 17 por ciento del total de los beneficios; a partir de 2017, han alcanzado más del 50 por ciento.

Entre el final del año 2000 y el primer trimestre de 2017, el precio de las acciones de Hasbro subió de US\$11.00 a US\$72.00. Esto representó un crecimiento anual del 14 por ciento en capitalización de mercado a pesar de la turbulencia de la explosión de la burbuja dot.com y de la Gran Recesión. En un marcado contraste, el precio de las acciones de Mattel, el mayor competidor de Hasbro, aumentó de US\$15.00 a US\$25.00 en el mismo período. Aunque Mattel superó a Hasbro en beneficios por ventas —US\$6.02 millardos versus US\$4.3 millardos— ambas compañías tuvieron una capitalización de mercado similar a partir de 2017.

10. ¿Qué sucede si una compañía logra equilibrar el presente y el pasado pero no el futuro?

Blockbuster se quedó atascada en el presente y fracasó porque no prestó atención al futuro. Es la misma suerte para Barnes & Noble y Nokia.

11. ¿Cree usted que la idea tradicional de la competencia central es un poco como la fuerza de la gravedad que eventualmente nos baja o nos regresa a la Tierra? ¿Puede la innovación proveernos la velocidad de escape que nos permita liberarnos?

Las compañías no solo deberían apalancar las competencias centrales actuales. Parte de la competencia por el futuro es acerca de construir nuevas competencias centrales. Tome, por ejemplo, el caso de la industria automotriz. La competencia central histórica de las compañías de autos son las habilidades de ingeniería mecánica para poder diseñar motores, ejes y pistones. Para crear autos sin conductor y vehículos autónomos, las compañías de autos deben construir nuevas competencias en ciencias computacionales e inteligencia artificial. ©