



The game-changer ::

How you can drive revenue and profit growth with innovation

Cambiando las reglas del juego ::

Cómo conseguir ingresos y crecer mediante la innovación

SUMARIO

Contenido

Sumario
Pág. 1

Nos dicen los autores:
Pág. 2, 6

Conozca a los autores
Pág. 7

Dijeron sobre Cambiando las reglas del juego
Pág. 8

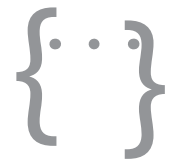
Las últimas palabras
Pág. 9

En los últimos siete años Procter & Gamble ha triplicado sus ganancias, incrementado su flujo de caja y sus márgenes operativos. ¿Cómo lo logró? A. G. Lafley y su equipo han integrado la innovación en todo lo que compañía realiza y han creado nuevos clientes y nuevos mercados. A través de reveladores relatos los autores de este libro, A.G. Lafley y Ram Charan, muestran cómo Procter & Gamble y otras compañías como Honeywell, Nokia, Lego, General Electric, Hewlett Packard y DuPont han conseguido cambiar las reglas del juego. La obra explica cómo innovar para crecer, cómo revitalizar el modelo de negocios, cómo gestionar el riesgo y cómo convertirse en un líder de la innovación. La innovación es una actividad que debe involucrar a todos aquellos que cumplen una posición de liderazgo y debe ser una fuerza conductora central e integral

en cualquier compañía que desee crecer orgánicamente y lograr el éxito en forma sostenido. El libro explica cómo cambiar las reglas del juego, redefinir el liderazgo y mejorar la gestión.

Algunas preguntas que responde Cambiando las reglas del juego







- 1- ¿Qué es la innovación?
- 2- ¿Qué es necesario hacer para cambiar las reglas del juego?
- 3- ¿Cómo crear nuevos clientes y nuevos mercados?
- 4- ¿Cómo transformarse en un líder de la innovación?



NOS DICEN LOS AUTORES

¿Quién cambia las reglas del juego?

Quien cambia las reglas del juego es:

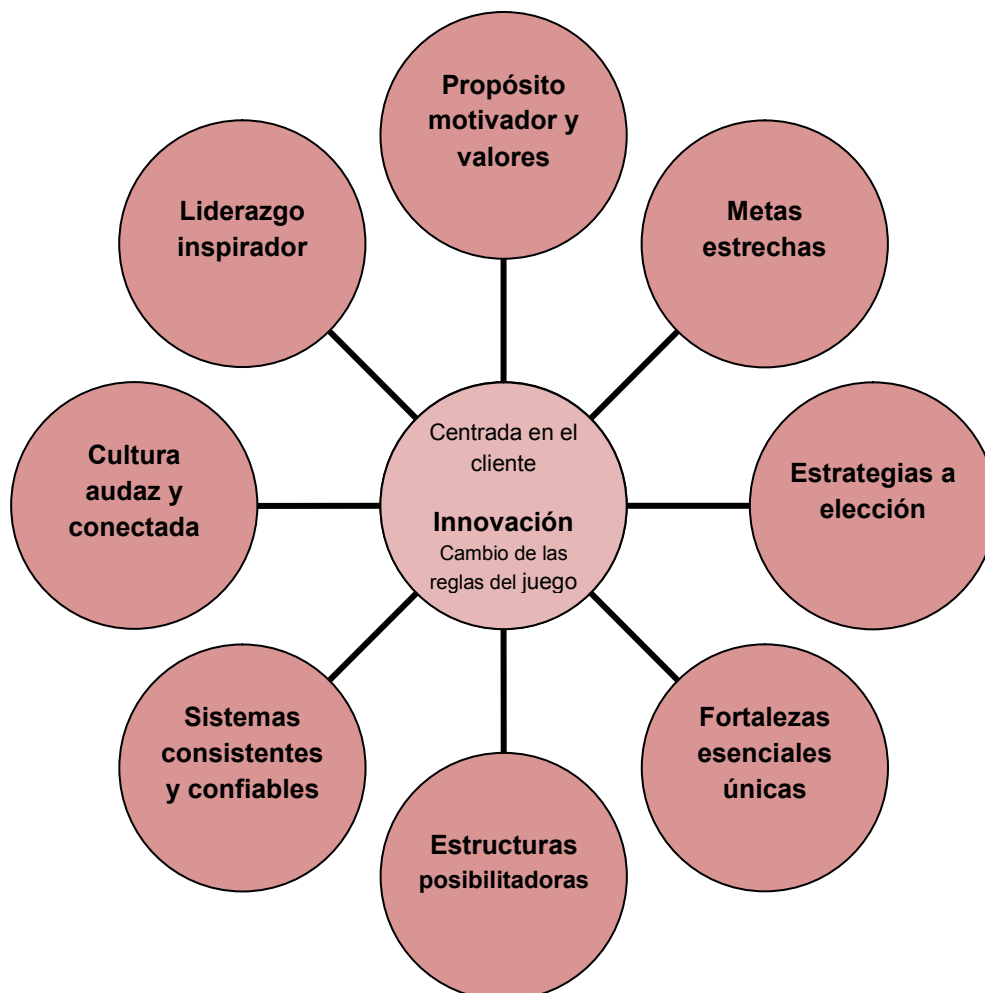
-  un estratega visionario que altera el juego y sus reglas,
-  un creador que usa la innovación como base para el crecimiento orgánico rentable e incrementa los márgenes de manera consistente,
-  un líder que comprende que el cliente (no el CEO) es el jefe,
-  un catalizador que usa la innovación para conducir cada elemento de la organización (estrategia, presupuesto, promociones, etc.),
-  un integrador que ve a la innovación como un proceso sin fin, no como series de pasos discretos,
-  un humanista obstinado que ve la innovación como un proceso social y comprende que la interacción humana (cómo la gente conversa y trabaja junta) es la clave de la innovación, no solo tecnología.

¿Qué es realmente la innovación?

Para comprender la innovación es preciso ver las diferencias entre invención e innovación. Una invención es una nueva idea que es a menudo transformada en un resultado tangible, un producto o un sistema. Una innovación es la conversión de esa nueva idea en ingresos. Una idea que luce maravillosamente bien en el laboratorio y fracasa en el mercado no es una innovación. Como dijo Jeff Immelt: "La innovación sin un cliente, es un sinsentido, ni siquiera es innovación."

La innovación como proceso de gestión integral

La innovación debe estar integrada al negocio en sus propósitos, metas, estrategias, estructura, sistemas, liderazgo y cultura. El siguiente gráfico muestra los ocho elementos que las organizaciones deben considerar para conducir innovaciones:



1	Propósito motivador y valores	Las compañías centradas en la innovación son lugares de trabajo inspiradores. Valores como integridad, confianza, liderazgo y pasión se traducen en la acción y se demuestran en los comportamientos cotidianos.
2	Metas estrechas	Identificar unas pocas metas críticas crea claridad para focalizar estrategias ganadoras que alinean la energía de todos.
3	Estrategias a elección	Una vez que se establecen las metas, es necesario delinear cómo lograrlas. Las elecciones que resulten permitirán ganar con los consumidores y contra la competencia.
4	Fortalezas esenciales únicas	Una vez que se realizaron las elecciones respecto de dónde jugar, es preciso entonces concentrarse en cómo ganar, construyendo a partir de las fortalezas.
5	Estructuras posibilitadoras	Es necesario diseñar estructuras y procesos confortables.
6	Sistemas consistentes y confiables	La innovación es creativa pero no caótica. Es una vía sistemática para moverse desde el concepto hacia la comercialización.
7	Cultura audaz y conectada	Una cultura es lo que la gente hace todos los días sin que se lo digan. En una compañía centrada en la innovación, los managers y empleados no temen a la innovación.
8	Liderazgo inspirador	Ninguna organización puede trabajar sin líderes. En un proceso integrado de innovación, los líderes articulan todos los impulsores de la innovación, energizan a la gente y los inspiran.

El cliente es el jefe

El componente esencial para cambiar las reglas del juego e innovar es comprender al cliente tanto desde el punto de vista racional como emocional. Requiere comprender profundamente qué impulsa sus emociones. Requiere comprender no solo sus necesidades, sino también sus aspiraciones. Comprender a los clientes requiere comprender sus sueños. La innovación debe focalizarse no solo en los beneficios que provee el producto, sino en la experiencia total del consumidor. Una consumidora no quiere solo un cabello limpio o pisos brillantes; quiere sentirse hermosa y tener más tiempo libre durante el fin de semana. Innovar significa crear un cambio holístico y ofrecer experiencias funcionales, emocionales y experienciales.

Las innovaciones disruptivas de Procter & Gamble

		
Tide/Ariel		Revolucionó la categoría introduciendo un detergente sintético que volvió obsoleto el polvo de lavar.
Pampers		Creó el primer pañal descartable que reemplazó a los pañales de tela.
Gillette		Redujo el nivel de habilidad del consumidor requerido para lograr una buena afeitada.

<p>Olay</p>		<p>Ofreció los beneficios que brindan las marcas de las grandes tiendas de departamentos a productos de venta masiva.</p>
<p>Crest</p>		<p>Dio la posibilidad de lograr un blanqueo de dientes de calidad profesional, en el hogar.</p>

Algunos beneficios que ofrece Cambiando las reglas del juego

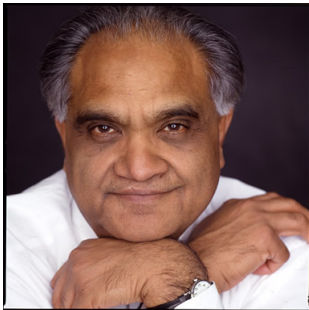
- Enseña a lograr que el cliente sea el jefe, y no el CEO.
- Explica cómo innovar y crecer.
- Brinda las claves para crear nuevos clientes y nuevos mercados.
- Facilita la revitalización de los modelos de negocios.
- Enseña cómo transformarse en líder de la innovación.

CONOZCA A LOS AUTORES



A. G. Lafley

A. G. Lafley es presidente y CEO de Procter & Gamble, una compañía reconocida por el desarrollo de líderes de negocios.



Ram Charan

Ram Charan es consultor independiente y coach de liderazgo. Se ha desempeñado como académico en la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard y en la Escuela Kellogg de Negocios de la Universidad de Northwestern.

Ficha técnica del libro

Título en inglés: The game-changer

Título en castellano: Cambiando las reglas del juego

Subtítulo en inglés: How you can drive revenue and profit growth with innovation

Subtítulo en castellano: Cómo conseguir ingresos y crecer mediante la innovación

Autores: A. G. Lafley y Ram Charan

Cantidad de páginas: 352

Editorial: Crown Business

Año: 2008

Para visitar:

<http://www.ram-charan.com/>

Otros libros de Ram Charan

Ejecución

El crecimiento rentable es negocio de todos

Saber- cómo

La línea del liderazgo

Líderes en todos los niveles

DIJERON SOBRE CAMBIANDO LAS REGLAS DEL JUEGO



Ivan Seidenberg

Presidente y director ejecutivo de Verizon Communications

Ram Charan es mi "arma secreta". Constantemente aporta profundidad a los temas de interés, no sólo respuestas.



Jack Welch

Ram tiene la rara capacidad de extraer lo significativo de lo irrelevante.



Chief Executive Magazine

A.G. Lafley ha reenergizado al venerable gigante... con un estilo y energía tal que habrá de convertirse en los próximos años en el sujeto de los casos de las escuelas de negocios.

Las últimas palabras

Aún cuando usted no esté familiarizado con el macro nivel- por ejemplo, cuando debe manejar metas y estrategias- usted podrá ejercer influencia en el micro nivel, reinventando un sistema de trabajo, creando una nueva estructura o cambiando una cultura. Usted podrá promover la motivación e inspirar a su equipo y a los líderes que lo rodean para buscar oportunidades de crecimiento. Su punto de partida deberá ser diferente del de los demás; pero si usted sigue trabajando sobre él verá que la innovación permea más y más en el trabajo de todos los días. Es importante que usted reconozca que la innovación es necesaria para el crecimiento sostenido, que busque la innovación de manera disciplinada y que comience su viaje más tarde o más temprano. Es la única manera en la que usted y su organización logrará cambiar las reglas del juego.