

Cápsula de Conocimiento®

Las Mejores Síntesis Ejecutivas en Español de Libros de Management



Canal de Conocimiento

Nueva Economía

Analice y Aplique

Sabe Usted...

- ¿Qué podemos hacer para eliminar los obstáculos que nos lleva a ser más lentos que los demás?
- ¿Qué elementos clave de la velocidad sirven para incrementar la competitividad?

Apreciación del Libro

Información
Relevancia del Tema



Innovación
Novedad



Intención
Praxis de la Información



Individuo
Obras Publicadas, Trayectoria, Estilo



Interés General



It's not the Big that Eat the Small... It's the Fast that Eat the Slow.

No es el Grande el que se Come al Más Pequeño, es el Más Rápido el que se Come al Más Lento.

Cómo usar la Velocidad como Herramienta Competitiva en los Negocios.

Jason Jennings & Laurence Haughton

Editorial HarperCollins © 2002, 288 páginas • ISBN Obra Inglés 0066620538
USD\$ 17.50 Amazon

Idea Central (En 65 segundos)

Simple y sencillamente, el mundo moderno está completamente obsesionado con la velocidad — lo cual está bien para aquellas compañías que están preparadas para albergarla como un arma natural de competitividad y prepararse para moverse más rápido que sus competidores.

Sin embargo, ser más rápido no necesariamente es el resultado directo de hacer algo único. Con mayor frecuencia la velocidad organizacional es el resultado de ser lo suficientemente inteligente para identificar primero y luego eliminar progresivamente los obstáculos que la llevan a ser más lentas que otras. Eliminan los obstáculos que reducen su velocidad de manera tajante, continuamente y aprendiendo y al mismo tiempo la gente

Continúa en la página 2

Sobre los Autores

Jason Jennings fundador de Jennings Partners, firma internacional que atiende negocios de manufactura, distribución y comunicaciones. Antes de iniciar este negocio fue considerado el empresario más joven, cuando compró una estación de radio en Arizona a la edad de 21 años, iniciando un fuerte grupo radiofónico.

Laurence Haughton es Jefe de Estrategias y Táctica de Jennings Partners. Antes de unirse a esta compañía era productor para ABC.

Publicado por e-ntreligare, sa de cv, Av. San Jerónimo 273, Local 21, suite 67-177, Col. Tizapán San Ángel, 01090 México, DF. • hola@in4energy.com • www.in4energy.com
Derechos Reservados © 2000-2003 e-ntreligare, sa de cv.



Capsula 0903.84

Edición para Uso Personal. Queda prohibida la redistribución, copia o cesión, total o parcial, de la información contenida en este documento, incluyendo: textos, diseño gráfico, imágenes, índices u otros análogos o similares. La contravención de esta nota de copyright y derecho de autor puede comportar la aplicación de las sanciones establecidas en: el Código Penal, la Ley Federal del Derecho de Autor, la Ley de la Propiedad Industrial y la Procuraduría Federal del Consumidor. • Esta Cápsula de Conocimiento®, sirve como fuente de información y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. v3.0



Idea Central ... (En 65 segundos)

Viene de la página 1

veloz y sus compañías aprenden a desempeñarse mejor que cualquiera. Los cuatro elementos clave de la velocidad como una herramienta competitiva en los negocios son:

1. Pensar Rápido.
2. Tomar decisiones rápidas.
3. Entrar al mercado más rápido que los demás.
4. Mantener y sostener la velocidad.

Finalmente, la pregunta clave no es "¿Cómo volvernos más rápidos? Si no: "¿Qué podemos hacer para eliminar los obstáculos que nos lleva a ser más lentos que los demás?" responda a esta pregunta y con ello encontrará el camino para convertirte en una compañía rápida.

2

Mapa de Ideas Principales, (En 20 segundos)

Piense Rápido

- Anticípese. ▶ 3
- Marque las Tendencias.
- Pase cada Idea por un Colador.
- Deje que Gane la Mejor Idea.

Tome Decisiones Rápidas

- Haga Reglas que apoyen la toma Rápida de Decisiones.
- Elimine la Burocracia.
- Separe Todo.
- Combine los Portafolios.
- Re-evalúa todo Constantemente. ▶ 5

Entre al Mercado más Rápido que los Demás

- Inicie una Cruzada. ▶ 7
- Genere una Ventaja Competitiva.
- Enliste a sus Vendedores y Proveedores.
- Manténgase fuera del Radar.
- Manténgalo Simple.
- Exalte la Innovación.
- Cree un Buen Equipo de Apoyo.

Mantenga la Velocidad

- Haga Cálculos y luego Pruébelos. ▶ 10
- Aplique los Recursos sin Miramientos.
- Utilice Sólo un Marcador Central.
- Mantenga la Flexibilidad Financiera.
- Use Historias y Narraciones.
- Juegue su Propio Juego.
- No Crea en sus Propias Relaciones Públicas.
- Manténgase muy Cerca de sus Clientes.
- Adáptese, Improvise y Supérelo.



Sección 1: Piense Rápido

Idea Principal

Las compañías veloces reconocen las tendencias y las proyectan para anticiparse a lo que en el futuro será excepcionalmente mejor. Para que sea efectivo, debe existir una cultura corporativa en dónde se prohíban controles internos y siempre sobresalga la mejor idea.

En términos prácticos, las compañías más rápidas del mundo hacen cuatro cosas para mejorar su capacidad de pensamiento rápido:

— Piense Rápido	
— Anticípese.	<i>"La velocidad, simplemente por moverse rápido, sin un destino es mente es apurarse.</i>
— Marque las Tendencias.	<i>Eventualmente fuera de control, la velocidad se vuelve un gran problema"</i>
— Pase cada Idea por un Colador.	
— Deje que Gane la Mejor Idea.	<i>— Jason Jennings y Laurence Haughton</i>

Anticípese

Ideas de Apoyo

Las "Compañías Rápidas" prevén lo que pueden enfrentar en el futuro cercano (en los próximos meses o años) mejor que nadie, haciendo tan sólo seis cosas:

1. Estudian la historia para saber que es lo que ha funcionado en el pasado en situaciones comparables o equivalentes y planear con base en eventos similares que ocurrirán en el futuro.
2. Cuando se liberan nuevas tecnologías en el mercado, observan todas las oportunidades que estén íntimamente ligadas a los ciclos de vida. Tratan de entender lo que va a suceder en el futuro cuando se establezca la nueva tecnología con base en lo que ha pasado con otras tecnologías.
3. Constantemente cuestionan al sentido común — preguntándose el cómo y el por qué de todo. Rechazan simplemente aceptar que la sabiduría convencional es infalible.
4. Incrementan la cantidad de tiempo utilizada en el trabajo (planeando y pensando) más que en el negocio en sí (produciendo el producto o servicio).
5. Se vuelven expertos en planear escenarios — y usan esas habilidades para desarrollar y crear más experiencia orientada al pensar. No trabaje tanto que se olvide de detenerse y observar como está cambiando el mundo.
6. Alientan a su gente a volverse más empáticos con las necesidades de los consumidores. De esta forma, cuando los clientes prueben el cambio estará alerta a sus respuestas más que sorprendido por ellas.

"Ser capaz de anticiparse a lo que seguramente ocurrirá en los siguientes meses o años es suficiente para estar arriba del 99% de la población que simplemente sigue lo que pasas."

— Jason Jennings y Laurence Haughton

Marque las Tendencias

Ideas de Apoyo

Para pensar más rápido que su competidor, desarrolle formas de reconocer las nuevas tendencias antes que él lo haga. Eso le permitirá tomar decisiones sobre lo que funcionará antes de que ellos siquiera se hayan percatado de lo que sucede. Para mejorar su habilidad para detectar las tendencias:

1. Observe y entienda las principales señales del cambio:
 - Señal del consumidor — cambios en el mercado.
 - Señal de la tecnología — nuevos avances y descubrimientos.
 - Señal del capital — cambios demandados por los financieros.
 - Señal gubernamental — nuevas reglas y regulaciones.
 - Señal del competidor — las acciones de los recién llegados al mercado.

Continúa en la página 4



Sección 1: Piense Rápido, ...

Ideas de Apoyo

Viene de la página 3

2. Considere la experiencia desde la fuente de origen en cualquier decisión a tomar. Específicamente:
 - Use Internet para saber lo que está sucediendo.
 - Lea de 20 a 30 revistas al mes para encontrar ideas.
 - Estudie el comportamiento de comunidades minoritarias.
 - Escuche música, vea TV y viaje.
 - Estudie como vive la gente y visite sus lugares favoritos con ellos.
3. Observe a los consumidores para identificar nuevas combinaciones potenciales de productos y conexiones prácticas entre diferentes conjuntos de productos y servicios. Así tendrá la capacidad de poder sobresalir.
4. Desarrolla un sentido de alta percepción — sensibilidad sobre lo que le gusta a la gente y lo que la hace feliz. Observe y experimente con todo aquello que le interesa y apasiona a sus clientes.

“Creo que si podemos estar totalmente conectados con nuestra audiencia ... meternos en su mente y su guardarropa, su colección de CD y traducir esto en intuición interna, en un producto, todo lo demás caerá en su lugar.”

— Tom Freston, Director Ejecutivo de MTV Networks

4

Pase cada Idea por un Colador

Ideas de Apoyo

En otras palabras, evalúe si la nueva idea tiene o no el potencial de ser un gran éxito. La tendencia natural es de sobrestimar la rapidez con que se puede alcanzar un objetivo y subestimar los recursos requeridos. Todo toma siempre más tiempo y dinero del que había pensado.

Para cada idea nueva, de respuesta a estas preguntas:

- ¿El éxito depende de encontrar a alguien que esté dispuesto a pagar más de lo que Ud. pagaría por lo mismo en el futuro?
- ¿Estará nadando contra corriente?
- ¿Esta apostando todo a una sola decisión?
- ¿Los cálculos usados han sido probados?
- ¿Existe algún plan de contingencia viable disponible en caso de fallas?
- ¿Será algo bueno aún si no se cumplen todos los objetivos?
- ¿Le llevará a un área que no conoce mucho?
- ¿Cuáles fueron los éxitos y fracasos inesperados la última vez que se intentó hacer algo como esto?
- ¿Es una decisión dirigida por el ego o una decisión de negocios?
- ¿Qué tan difícil será para otros seguirnos y hacer algo parecido?

“En nuestro estudio de las compañías más veloces del mundo, nos dimos cuenta que tenían muchas cosas en común. Pero, sin excepción, hubo una característica que estuvo siempre presente y fue la capacidad de evaluar rápida, precisa y tajantemente el potencial de éxito de los nuevos productos-servicios, prospectar adquisiciones y nuevas oportunidades de negocios.”

— Jason Jennings y Laurence Haughton

Deje que Gane la Mejor Idea

Ideas de Apoyo

Las “Compañías Rápidas” se las arreglan para crear un ambiente en dónde siempre gane la mejor idea, sin importar en dónde se origine. Utilizan seis tácticas para asegurarse de que las buenas ideas salgan a la superficie sin tener ningún acecho:

1. Constantemente se les recuerda a los administradores que ellos no tienen la franquicia de exclusividad de las buenas ideas. En particular, deben saber que las grandes ideas existen en cualquier nivel de la organización — y su rol es crear y nutrir la formación de un ambiente de colaboración para que surjan esas ideas.
2. Le dan voz y voto a cada persona dentro de la organización — acceso directo a todos los tomadores clave de decisiones.
3. Salen al campo de acción y hacer algunas llamadas reales con la gente de ventas.

“Tiene sentido, por supuesto, la mejor idea debería ganar. No debería importar si viene de alguien de la línea de ensamblado, del departamento de ventas, de un trabajador temporal, del archivo o de la mesa directiva. Pero crear un ambiente en donde la mejor idea — no importa su origen — gane es un arte que la mayoría de las compañías aún no dominan y no les permite pensar rápidamente.”

— Jason Jennings y Lawrence Haughton

Continúa en la página 5

Selección para Uso Personal.

Cápsula de Conocimiento



Sección 1: Piense Rápido, ...

Viene de la página 4



Ideas de Apoyo

- Discuten cosas con los consumidores y solicitan sus opiniones. Se sorprenderá del número de ideas que surgirán.
4. Ofrecen impresionantes recompensas para las ideas nuevas y originales. Si le da a la gente que expresa una nueva idea, la oportunidad de enriquecerse de ella, todos estarán más motivados para traer más y más nuevas ideas.
 5. Utilizan un genuino enfoque de equipo para cada proyecto. Juntan a toda la gente clave, les dan objetivos concretos, monitorean y apoyan su progreso y los dejan trabajar a su manera. Los equipos altamente exitosos generan un sentido de urgencia y de logros compartidos.
 6. Proporcionan reconocimiento diario a las contribuciones que la gente esta haciendo al negocio. Publican y elogian abiertamente a la gente por su pensamiento original. Celebran cualquier buena noticia y enmarcan cualquier logro alcanzado como un paso más hacia la perfección. Crean un registro de los éxitos como base para enfrentar el futuro.

5

Sección 2: Tome Decisiones Rápidamente

Idea Principal

Notablemente, los negocios que se mueven rápido invariablemente tienen un conjunto simple de instrucciones para tomar decisiones que todos en la organización conocen. De esta forma, las decisiones casi se toman solas sin tener que lidiar con tanta burocracia engorrosa.

Las compañías más rápidas aceleran su proceso de toma de decisiones siguiendo estas cinco reglas operativas.

Para Uso Personal.

Tome Decisiones Rápidas

Haga Reglas que apoyen la toma Rápida de Decisiones.

Elimine la Burocracia.

Separe Todo.

Combine los Portafolios.

Re-evalúa todo Constantemente.

"El pensamiento rápido no te llevará muy lejos a menos que seas capaz de procesar rápidamente tus pensamientos y tomar una decisión. Nada detiene tanto a una organización que la parálisis por análisis — la incapacidad de tomar con rapidez aún las decisiones más pequeñas."

—Jason Jennings & Laurence Haughton

Las Reglas en las que se Apoyan las Decisiones Rápidas

Cápsula de Conocimiento® Ed



Ideas de Apoyo

Las "Compañías Rápidas" tienen un conjunto de Principios Guía que no son un manual de administración pero que los ayudan a tomar decisiones.

Un buen conjunto de Principios Guía, son aquellos que:

- Permiten que se tomen las buenas decisiones a través de toda la compañía, no sólo por el Director Ejecutivo.
- Aseguran que sólo se pongan en acción aquellas tácticas que sean consistentes con la cultura de la compañía.
- Mantienen a la gente concentrada en lo que es bueno para la organización y no en lo que aumentará sus oportunidades de obtener alguna promoción.
- Reflejan un punto de vista consistente del mundo.
- Se viven primero y se refuerzan después.
- Facilitan la toma rápida y consistente de decisiones.
- Son una fuerza vital, no algo simplemente puesto en un marco sobre la pared.

"Si nuestros principios rectores realmente se observan y se practican en la compañía, estaremos atrayendo a los mejores a trabajar con nosotros, la calidad de nuestro trabajo atraerá la atención de los consumidores, crecerá la demanda de nuestros servicios y nuestra familia completa prosperará — todo lo que contribuya a generar un valor superior para nuestros colaboradores."

— Stuart Hornery,
Presidente de Lend Lease



Sección 2: Tome Decisiones Rápidamente ...

Elimine la Burocracia



En realidad, cualquier organización con mucha burocracia no puede tomar decisiones rápidas. Para que se tomen decisiones correcta y efectivamente, estas tienen que hacerse lo más cerca posible de la acción real y tomadas por aquellos con experiencia directa de lo que realmente está pasando.

Entonces, ¿Cómo se puede eliminar la vieja burocracia y evitar el crecimiento de una nueva que la reemplace? Simple. Cree una regla en la que sólo los ejecutivos que estén directamente involucrados en la búsqueda, mantenimiento y ampliación de la cartera de clientes participen en el proceso de toma de decisiones. Todos los demás en la organización tendrán que encontrar la forma de tener contacto directo con los consumidores o quedarán eliminados.

La rápida toma de decisiones sólo puede darse en pequeñas unidades autónomas que están libres de ataduras corporativas. Cree este tipo de ambiente.

"Mira, nosotros contratamos a la mejor gente y luego nos quitamos de su camino. Lo peor que podríamos hacer sería establecer una política central o controlarlos. Las mejores decisiones de ventas, programación y promoción se hacen a nivel local. Contratamos emprendedores y los dejamos hacer las cosas a su modo."

6

Separe Todo



La gente de negocios con frecuencia recibe ofertas que incluyen varias cosas en un sólo paquete. Los tomadores de decisiones deben perfeccionar la habilidad para separar cada paquete en las partes que lo componen, evalúan y analizan de arriba abajo cada componente y generan juicios simples que al final hacen fácil la gran decisión.

Específicamente, cuando a los tomadores de decisiones se les ofrece un paquete, ellos preguntan:

- ¿Cuáles son los verdaderos intereses de la persona que esta negociando?
- ¿Una decisión afirmativa sirve a sus intereses o a los de mi organización?
- ¿Cuáles son las partes que componen la proposición?
- ¿Cuál es el mejor y el peor de los escenarios para cada parte?
- ¿Estamos seguros de que se han considerado todas las potenciales consecuencias?

"... Nuestra estructura nunca ha cambiado. Nos rehusamos a tener un enorme desastre burocrático para que la gente pelee contra él. No queremos que nada estorbe el paso de nuestra gente."

— Mark Mays, Director Ejecutivo de Clear Channel Communications

Combine los Portafolios

Cápsula de Conocimiento® Edición para Uso Personal



Las compañías veloces hacen algo muy poco convencional, regularmente intercambian los portafolios, asignando a la gente a diferentes áreas de responsabilidad. Hay siete razones del porque esto funciona:

1. Rompe cualquier apego emocional que pueda tener la gente y los impulsa a actuar racionalmente.
2. La gente no tiene tiempo de confiarse demasiado o de sobrestimar su habilidad para tomar buenas decisiones.
3. Al tener a un nuevo tomador de decisiones involucrado, los vendedores, proveedores y consumidores se mantienen alertas y en el mercado.
4. Al paso del tiempo, los tomadores de decisiones siempre recuerdan lo bueno y olvidan lo malo. Los nuevos tomadores de decisiones no se detienen en sus recuerdos y miran todo con un enfoque fresco.
5. Esto asegura que las nuevas ideas continúen surgiendo.
6. Esta práctica ayuda a desenmascarar a las vacas sagradas y al sentido común gobernante en el trabajo.
7. Esto mantiene a todos en balance, genera mayor disposición para dar el mejor esfuerzo y a exceder las expectativas.

"Al entrevistar a cientos de los negociantes más rápidos del mundo, no pudimos pasar por alto que todos ellos han perfeccionado el arte — quizá incluso sin darse cuenta - de navegar con bandera de tontos. La gente que trata de impresionar pretendiendo ser muy inteligente, generalmente no lo es. Las personas verdaderamente inteligentes saben que pareciendo tontos y haciendo que la otra persona repita o explique las cosas muchas veces y haciendo muchas preguntas estarán mejor preparados para responder y tomar una decisión rápida."

—Jason Jennings y Laurence Haughton



Sección 2: Tome Decisiones Rápidamente ...

Re-evalúe todo Constantemente



En términos estrictamente financieros, todas las compañías que alteran radicalmente sus modelos de negocios para enfrentar nuevas condiciones o inventar negocios, siempre llegan a un desempeño financiera superior. Las “Compañías Rápidas” lo saben, así que tienen el hábito de re-evaluar todo lo que hacen constantemente.

La mayoría de la gente es renuente a re-evaluar lo que hace porque:

- No quieren ofender a los líderes involucrados.
- Creen en el “Si no está roto, está trabajando bien”.
- No les gusta confrontar los fracasos pasados.
- Son muy flojos para hacer el trabajo duro requerido.

En contraste, las “Compañías Rápidas” revisan todo constantemente:

1. Celebrando los fracasos — las cosas que se hicieron bien pero que fracasaron por una u otra razón.
2. Catalogando todo en la organización en una escala numérica del 5 = Excepcional al 1 = Erróneo.
3. Llevando a cabo un consenso anual en donde se examinen a detalle los componentes del negocio.
4. Asignando equipos en lugar de individuos al trabajo de reevaluación de todo lo que pasa en el negocio.

“Si la velocidad de cambios dentro de la compañía es menor a la velocidad de cambio fuera de ella, su final está a la vista.”

— Jack Welch, ExDirector de General Electric

“El éxito tiene cientos de padres, pero el fracaso es huérfano”

— Buddha

Sección 3: Entre al Mercado Más Rápido que los Demás

Idea Principal

Las “Compañías Rápidas” utilizan tácticas que les permiten entrar al mercado antes que nadie más. Eliminan los cuellos de botella mediante:

ición para Uso Personal.

Entre al Mercado más Rápido que los Demás

- Inicie una Cruzada.
- Genere una Ventaja Competitiva.
- Enliste a sus Vendedores y Proveedores.
- Manténgase fuera del Radar.
- Manténgalo Simple.
- Exalte la Innovación.
- Cree un Buen Equipo de Apoyo.

“Un Ejecutivo Experto de Telecomunicaciones decía “Enséñame a alguien con un plan a 5 años y yo te mostraré a alguien que no tiene idea de lo que va a pasar”. Estamos de acuerdo”

— Jason Jennings y Laurence Haughton

Inicie una Cruzada

Cápsula de Conocimiento

Las “Compañías Rápidas” son productivas porque integran esfuerzos colectivos, no solamente el de los líderes. Tienen una causa, una cruzada para hacerlo.

Una causa es la verdadera razón de existir de un negocio. Las mejores causas:

- Son grandes, riesgosas, nobles y altamente inspiradoras.
- No tratan nunca de dinero o ganancias sino de algo emocional.
- No son excluyentes y necesitan ser creíbles para el resto del mundo.
- Son directas y pueden ser expresadas de forma simple.
- Van mas allá de las metas que pueden alcanzarse.

Las “Compañías Rápidas” perfeccionan el arte de descubrir una causa motivadora y convertirla en una cruzada con la que todos se comprometan.

“Debes evangelizar con la gente que trabaja para ti, para tus inversionistas y tus consumidores. Debes transmitir tu causa, tu entusiasmo y emoción. Si quieres hacer crecer rápidamente a una compañía y entrar rápidamente al mercado, debes pasar la mitad de tu tiempo evangelizando y la otra mitad manejando tus tareas diarias.”

— Sabeer Bhatia, fundador de Hotmail

Continúa en la página 8



Sección 3: Entre al Mercado más Rápido ...

Ideas de Apoyo

Viene de la página 7

Para lanzar una gran cruzada:

1. Tenga líderes que vivan personalmente la causa y ejemplifiquen los beneficios.
2. Involucre también a todos los ejecutivos y gerentes y deja que se les vea vivir la cruzada a ellos mismos.
3. Invite a todos en la organización a unirse a la cruzada, aún a los negativos más duros y si alguien no acepta la invitación, sugiérele que podría sentirse más cómodo trabajando en otro lado.
4. Recompense consistentemente todas aquellas actividades en pro de la cruzada y castigue aquellas en contra.
5. Busque metas y razones para celebrar el progreso.

8

Genere una Ventaja Competitiva

Ideas de Apoyo

Muchas organizaciones tienen sólo una vaga idea de lo que es o son sus ventajas competitivas reales. Por el contrario, las "Compañías Rápidas" tienen perfectamente identificado lo que hacen mejor que nadie. Tienen esa ventaja competitiva en la mente de sus consumidores y hacen cualquier cosa que sea necesaria para crear y reforzar su capacidad de proporcionar aún más.

¿Cómo?

- Asegurándose de que todos en la organización sepan lo que realmente está pasando. Esto puede requerir de gente que se encargue de la promoción interna de forma regular.
- Resistiendo la urgencia de delegar actividades críticas a terceros.
- Eliminando intermediarios y acercándose a los consumidores reales.
- Evitando preocuparse de los analistas de mercados financieros o los competidores y enfocándose intensamente en lo que los clientes quieren.

"Un líder necesita estar conectado con el producto y estar en contacto con los sentimientos y reacciones iniciales de la gente hacia los bienes que están vendiendo.

Si quieres tener una organización rápida es de vital importancia que veas directamente como está reaccionando tu equipo y tus consumidores al producto"

— Fabian Mansson, Hennes And Mauritz.

Enliste a sus Vendedores y Proveedores

Ideas de Apoyo

Para ingresar rápidamente al mercado y tener confianza en vendedores y proveedores externos, tiene que lograr que trabajen al mismo paso que Ud. para tener éxito.

Las "Compañías Rápidas" usan tres tácticas para lograrlo:

1. Puede mantener un numeroso grupo de proveedores y dejarles claro que dará preferencia al proveedor que cumpla con el desempeño y no dudarás en cambiarlo por otro. En otras palabras, juegue con su ambición y manténgase renegociando constantemente.
2. Ya que muchos proveedores estarán dispuestos a proporcionar descuentos de introducción para negociar con Ud., puede cambiar regularmente de proveedores para aprovechar esos descuentos.
3. Puede buscar vendedores y proveedores similares y entrar en relaciones exclusivas con ellos.

"Cuando quieres entrar rápido al mercado y dependes de vendedores, proveedores y subcontratados para las partes o componentes vitales, las posibilidades de lograr tus fechas comprometidas dependen de otros. No tienes el control de tu propio destino. Seleccionar la táctica más apropiada para tener todo a tiempo depende del tamaño, los límites y los prospectos futuros de tus negocios. El que selecciones e implementes tendrá grandes consecuencias en tu negocio."

— Jason Jennings y Laurence Haughton



Sección 3: Entre al Mercado más Rápido ...

Manténgase Fuera del Radar

Ideas de Apoyo

Todas las "Compañías Rápidas" hacen el trabajo de desarrollo en secreto. Permanecen fuera del alcance del radar de sus competidores hasta que es demasiado tarde para que ellos puedan igualar o clonar lo que está saliendo al mercado.

En términos prácticos, las "Compañías Rápidas" guardan el secreto:

1. Manteniendo equipos pequeños y altamente motivados en el desarrollo del nuevo producto.
2. Evitando la urgencia de llamar la atención mientras se esta en el proceso.
3. Convirtiendo en cruzada interna el deseo de ser el primero en el mercado.
4. Proporcionando recompensas financieras significativas para aquellos que mantienen la confidencialidad.
5. Los empleados saben que revelar los secretos sobre cualquier nuevo desarrollo puede ser la causa de despido inmediato.
6. Recordar continuamente a cada miembro del equipo de desarrollo sobre la importancia de la discreción.

"Ser capaz de actuar en secreto se está convirtiendo en la ventaja competitiva más importante para las compañías que quieren entrar primero y/o rápido al mercado. Cuando las compañías son detectadas por el radar, sin pensar crean distracciones innecesarias y potencialmente desastrosas, todo esto es un desperdicio de tiempo y frena a la empresa."

— Jason Jennings y Laurence Haughton

Mantégalo Simple

Ideas de Apoyo

"Nuestro negocio es simple y la única diferencia entre nosotros y la competencia es la ejecución." Casi cualquier líder de una "Compañía Rápida" dice esto. Lograrlo en la práctica requiere de pocas cosas:

1. En el momento en que la propuesta de negocios se vuelve más complicada, hay problemas potenciales. Por lo que los líderes de las "Compañías Rápidas" evitan los parches a los productos pues en el futuro se convertirán en baches en el camino.
2. La velocidad requiere constancia, concentración total. Si se pierde ese enfoque, se pierde la atención a los puntos básicos junto con la velocidad.
3. Las mejores compañías invierten su tiempo y energía tratando de descubrir exactamente que es lo que hacen mejor y después lo repiten una y otra vez. De esta forma, se vuelven un poco más rápidas y mejores cada vez que repiten el proceso.
4. La "Compañía Rápida" trabaja en volverse más rápidas, no en encontrar nuevas cosas que hacer. No trabajan para estar ocupadas, trabajan en dirección a una meta consistente.

"Este es un negocio simple y es vital mantenerlo así. En el radio y la televisión sólo necesitas hacer tres cosas. La primera, poner un producto decente al aire, lo cual no es tan difícil de lograr. Luego contratar y motivar a un equipo de ventas y finalmente, mantener bajo bajos tus gastos. Eso es todo. Constantemente nos recordamos a nosotros mismos que debemos mantener la simplicidad del negocio. Lo que arruina la ejecución es que la gente trate de hacer las cosas más difíciles de lo que son."

— Randall Mays, Clear

Exalte la Innovación

Ideas de Apoyo

Para sostener su capacidad de entrar rápidamente al mercado, las "Compañías Rápidas" generan una fuente constante de nuevas ideas sobre nuevos productos, servicios y procesos potenciales. Existen muchas acciones que refuerzan esta iniciativa:

1. Apoyar a que las nuevas ideas lleguen de cualquier parte de la organización, no solo de los niveles gerenciales.
2. Dejar claro que la mejor idea siempre va a ganar. Esto hará un ambiente más factible y realista.
3. Buscar formas efectivas de institucionalizar el proceso de la innovación como

Continúa en la página 10



Sección 3: Entre al Mercado más Rápido ...

Viene de la página 9



parte de la compañía. Por ejemplo:

- Facilitar la puesta en marcha de las ideas.
- Crear un sitio Web Corporativo dedicado a la Innovación.
- Impulsar a los empleados a escribir y desarrollar planes de negocios.
- Evaluar regularmente estos planes de negocio para poner en práctica.
- Apoyar algunas nuevas ideas de los empleados.
- Proporcionar reconocimientos, bonos o acciones por las nuevas ideas.

"En Coca-Cola todas las ideas surgen de la alta administración y después forman equipos para tratar de hacerlas funcionar. Aquí en Comet Systems, es la gente que esta afuera de mi puerta la que constantemente tiene nuevas ideas."

—John Reid, Director Ejecutivo Comet Systems

10

Crema un Buen Equipo de Apoyo



Las compañías más veloces siempre atraen al tipo de empleados que les gusta estar en donde esta ocurriendo la acción — y quienes se apasionan por hacer las cosas rápidamente. Para encontrar, mantener y desarrollar este tipo de gente:

1. Invite a la gente a volverse parte integral de una cruzada, no simplemente a trabajar en su compañía.
2. Elimine cualquier sistema interno que restrinja la velocidad.
3. Cree fuertes controles financieros. La gente veloz tiende a ignorar las restricciones presupuestales en su afán de velocidad. Cree alguna forma de balancear esta tendencia.
4. Mantenga una tabla de puntuación pública, que se actualice diariamente. La gente rápida tiene rasgos competitivos muy marcados. Manéjalos juiciosamente.
5. Proporcione grandes incentivos financieros al desempeño y resultados excepcionales. Haga que valga la pena el esfuerzo.
6. Reconozca pública y regularmente los logros de los miembros más veloces del equipo de comercialización. Les encantará el reconocimiento.
7. Rete constantemente a este tipo de gente. Tan pronto como las cosas se vuelvan rutinarias, comenzarán a buscar otra cosa que hacer. Cambia sus tareas constantemente.

"Toda nuestra cultura gira alrededor del cambio y la velocidad. Si a ti no te gusta la velocidad y el cambio, entonces no trabajes aquí."

—Dave Pottruck, Shwab

No puedes ser rápido en el mercado con un nuevo producto, una nueva campaña publicitaria o un nuevo restaurante a menos que estés rodeado de gente que se mueva con un sentido de urgencia en todo lo que hagan."

—Leo Pujals, fundador de Telepizza

para Uso Personal.

Sección 4: Mantenga la Velocidad

Cápsula de Conocimiento

Idea Principal

Las "Compañías Rápidas" tienen el hábito de ser las primeras en el mercado — pues eso las hace parecer innovadoras y las hace crecer.

Utilizan nueve tácticas para entrar al mercado más rápidamente:

Mantenga la Velocidad

- Haga Cálculos y luego Pruébelos.
- Aplique los Recursos sin Miramientos.
- Utilice Sólo un Marcador Central.
- Mantenga la Flexibilidad Financiera.
- Use Historias y Narraciones.
- Juegue su Propio Juego.
- No Crea en sus Propias Relaciones Públicas.
- Manténgase muy Cerca de sus Clientes.
- Adáptese, Improvise y Supérello.



Sección 4: Mantenga la Velocidad ...

Haga Cálculos y luego Pruébelos



Un obstáculo común de la velocidad se presenta cuando los administradores de negocios aplican sus opiniones sobre cómo deberían de ser las cosas con la idea de hacer predicciones sobre el desempeño, respuesta a la publicidad, etc. Las "Compañías Rápidas" hacen lo contrario. Prueban con las cifras del mundo real para cada situación específica y luego toman decisiones sobre bases reales y no sobre opiniones.

Poniendo a prueba los cálculos — descubriendo lo que está pasando en realidad, los administradores de negocios rápidos:

- se ganan el derecho a liderar a la gente que está realmente en las trincheras haciendo el trabajo.
- toman decisiones basadas en los hechos y no en esperanzas.
- están alerta inmediatamente a los cambios del mercado que afectan los cálculos.
- evitan el desperdicio de tiempo tratando de evitar el reinventar la rueda.
- tienen un patrón de referencia del éxito que todos pueden seguir.
- tienen la capacidad de moverse rápido.

"¿Pueden las cosas volverse aún más rápidas? La respuesta es un teórico ¡Sí! ¿Pensamos que es posible? No... por una simple razón: la condición humana. Eventualmente la velocidad lo forzará a hacerlo"

— Jason Jennings y Laurence Haughton

Aplique los Recursos sin Miramientos



Las "Compañías Rápidas" vigilan constantemente cómo se está invirtiendo cada centavo. Son cautelosos — es decir, sólo invierten el dinero en cosas que los ayuden a volverse aún más rápidos en el futuro. Específicamente las "Compañías Rápidas":

- están preparadas para sufrir una destrucción creativa periódicamente — en donde se eliminan las viejas unidades de negocio para permitir el surgimiento de los nuevos patrones de crecimiento.
- entienden que el tiempo y el conocimiento son los recursos críticos del siglo veintiuno, no el dinero.
- viven el Principio de Pareto (80/20) — identifican el 20% de la línea de producto que genera el 80% de las ganancias y busca formas de eliminar cualquier otra cosa fuera de ese 20%.

"Si quieres manejar un negocio veloz, primero prueba los cálculos y luego contrata a la gente que acepte los cálculos como un patrón de éxito. Después deja de perder el tiempo debatiendo los meritos de los cálculos — sólo hágalo."

— Jason Jennings y Laurence Haughton

Utilice sólo un Marcador Central

Personal.

Cápsula de Conocimiento® Edición para



La mayoría de las compañías miden las ganancias en un marcador central y están preparadas para usar cualquier táctica (aún si resulta inapropiada a largo plazo) para probar y mantener los niveles de ganancias. En contraste, las Compañías que son Rápidas miden la actividad en su marcador central — con base en que son estas actividades las que finalmente llevarán a alcanzar los mejores beneficios.

Midiendo y monitoreando las actividades, pueden tomarse acciones correctivas rápidamente cuando es necesario. Incluso le da a cada personal el control sobre algo que está ligado directamente a lo que hace. La gente puede hacerse responsable de sus acciones, pero la liga al máximo rendimiento puede ser mucho más confusa.

"Las compañías realmente rápidas no tienen ni el tiempo ni la tendencia de colocar sus recursos en ninguna otra cosa que no los ayude a mantener su velocidad."

— Jason Jennings y Laurence Haughton

Mantenga la Flexibilidad Financiera

Invariablemente, las "Compañías Rápidas" tienen un alto grado de flexibilidad financiera — están preparadas para tirar las viejas presuposiciones y reacomodar sus negocios en cualquier momento para obtener los mejores resultados. O dicho de otro modo, las "Compañías Rápidas" se rehúsan a mantener ataduras con las

Continúa en la página 12



Sección 4: Mantenga la Velocidad ...

Viene de la página 11

tradiciones y el sentido común.

Siendo financieramente flexibles las "Compañías Rápidas":

- Son altamente oportunistas.
- Pueden identificar y encontrar formas de servir adecuadamente a nuevos grupos de consumidores.
- Están abiertas a nuevas alianzas, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios.
- Pueden evolucionar y con el tiempo construir negocios en formas que originalmente nunca imaginaron.

"Los negocios que crecen mediante el desarrollo y el mejoramiento continuo no mueren. Pero cuando un negocio deja de ser creativo, cuando creen que han alcanzado la perfección y no necesitan nada más que producir — esta acabado."

— Henry Ford

12

Use Historias y Narraciones

Ideas de Apoyo

Las Compañías realmente Rápidas institucionalizan las narraciones:

- Como una excelente forma de incorporar nuevas personas a la velocidad.
- Como la mejor forma de mantener altos niveles de pasión y compromiso con la organización.
- Como una forma importante de refrescar y actualizar la ideología de la compañía.
- Como la forma más efectiva de comunicarse para los líderes.

Cada negocio tiene historias que ejemplifican lo que significa la compañía. Las compañías exitosas toman estas historias y las convierten en leyendas.

"Lo que hace de la narración de historias un círculo virtuoso es que no solamente hace que las historias sirvan para enseñar a los recién llegados, sino que en la narración de sus historias, los narradores están estableciendo una posición que necesitarán para sobrevivir en el futuro."

— Jason Jennings y Laurence Haughton

Juegue su Propio Juego

Ideas de Apoyo

Para muchas compañías es muy común gastar tiempo comparándose con sus competidores. Estas iniciativas generalmente tienen la intención de mostrar que no lo están haciendo tan mal, pues todos los demás se están enfrentando a los mismos retos y conflictos.

Las "Compañías Rápidas" no pierden tiempo o recursos en esto. Ellas se concentran en construir sus propias empresas. Están más interesadas en trazar un nuevo camino que los demás se verán forzados a seguir en vez de estar viendo a sus competidores para tener excusas para no hacer algo.

"Cualquier negocio que gaste una considerable cantidad de tiempo estudiando a la competencia no tiene tiempo de ser rápida o de ser un marcador de caminos y será relegado a pasar por donde ya otros han pasado antes. La innovación y la velocidad viene del estudio de los consumidores — no de los competidores — y así juegan su propio juego"

— Jason Jennings y Laurence Haughton

No Cree en sus Propias Relaciones Públicas

Ideas de Apoyo

Los negocios más veloces en el planeta no tienen delirios de grandeza. Es más toman todo lo que su departamento de relaciones públicas (RP) hace con pinzas y evitan la tentación de convertirse en "leyendas de su propia mente".

¿Cómo pueden mantener los pies en el suelo?

- Comparando lo que intentaron alcanzar y lo que realmente se realizó en cada proyecto que intentaron.
- Buscando evidencia de todo lo que hacen, con honestidad y crudeza.

Continúa en la página 13



Sección 4: Mantenga la Velocidad ...

Viene de la página 12

- Mediante el conocimiento de los fracasos de los líderes.
- Tomando en cuenta las sugerencias.

"Si quieres que tu organización mantenga su velocidad, agrada a tus clientes"

—Jason Jennings y Laurence Haughton

13

Mantente muy Cerca de Tus Clientes

Ideas de Apoyo

Las "Compañías Rápidas" no solamente conocen y les agradan sus clientes sino que además entienden la diferencia entre el tipo "correcto" de cliente y el "equivocado".

Para cualquier negocio, los clientes correctos:

- Entienden el valor del dinero y no esperan que el negocio sea una institución de caridad.
- Tienen la capacidad de mantener la fidelidad que se ha ganado el negocio.
- Respeta el trabajo de todos los empleados dentro de la entidad de negocio.
- Están preparados para hacer sugerencias de mejoras.
- Son pacientes y comprensivos.

Las compañías tienen un talento especial para identificar a los consumidores correctos y tomarse el tiempo de estar con ellos y explorar nuevas formas de proporcionarles valor agregado. Debe estar muy cerca y atentos con estos clientes.

"Para mantener a una compañía moviéndose velozmente, el truco es manejar las fuerzas productivas de la personalidad del líder sin caer en el lado oscuro."

— Jason Jennings y Laurence Haughton

Adáptese, Improvíselo y Supérela

Ideas de Apoyo

Las compañías que actúan rápido saben que sus planes de negocios tienen que ser adaptables, de otro modo no sobrevivirán en un ambiente competitivo. Pueden adaptarse más rápido:

- Contestando preguntas de perspectiva como: "¿Si fuera a ser despedido mañana, que cambiaría mi sucesor?"
- Aprendiendo a improvisar efectivamente.
- Reclutando gente con buenos instintos e impulsándolos a ser adaptables y flexibles.
- Buscando gente nueva con las actitudes correctas y adicionando las habilidades que requieren.
- Entrenándolos para improvisar su camino al éxito.

"Los negocios más rápidos han puesto énfasis en anticiparse más para ser más ágiles — haciéndose capaces de generar evaluaciones rápidas, caminar en la dirección correcta y crear un equipo que se adapte constantemente, improvise y supere."

— Jason Jennings y Laurence Haughton

e-ntreligare, sa de cv, es una organización que provee **Servicios Especializados por Suscripción** para la Actualización e Información Ejecutiva, a través de las Mejores Síntesis en Español de Libros de Management y Pensamiento Empresarial Contemporáneo: Cápsulas de Conocimiento®.

Cada Cápsula de Conocimiento® desarrolla en 12 páginas promedio, los conceptos clave, ideas y estrategias relevantes de todo un libro. Se estructura la información en un formato útil, dinámico y de fácil lectura. Cada quince días los suscriptores reciben una Cápsula de Conocimiento® de un libro diferente.



e-ntreligare es licenciatario exclusivo de las obras otorgadas por Business News Publishing, Ltd. (Nueva Zelanda) y propietario de la versión en idioma Español de las Cápsulas de Conocimiento®, para su uso, explotación, transmisión, difusión y/o reproducción. La imagen del libro es utilizada bajo licencia de amazon.com.

¿Cómo conseguir más de una copia de esta Cápsula de Conocimiento®?

- Mándenos un e-mail a: derechoUsoCopia@in4energy.com
- Adquiéralas en el Centro de Adquisición de Ideas (Tienda en-linea) de www.in4energy.com
- O aproveche el Programa Corporativo para su personal clave o intranet: corporativo@in4energy.com

Las copias sucesivas del mismo ejemplar tienen un ahorro preferencial para Ud.

Edición para Uso Personal.
No Robe esta Cápsula de Conocimiento®
Evite que otros lo Hagan.
¡ Mejor Recomiéndenos !

Nos interesa su opinión



editor@in4energy.com

Ofrece esta Página a un Colega o Amigo...
y obséquiale una...

Problema

**Muchos Buenos Libros de Negocio.
Muy Poco Tiempo!**

¿Está colapsado por la cantidad de información que tiene que leer?

¿Necesita conocer las ideas, conceptos y estrategias relevantes del mundo de los negocios?

¿Le falta tiempo para absorber todo lo que llega a su escritorio, pero al mismo tiempo necesita mantenerse al día?

Sabía Ud. que...

En el mundo se publican anualmente más de 8,000 libros de negocio

Cada cinco años se duplica el total de todo el conocimiento impreso

Se ha producido más información en los últimos 30 años que en los 5,000 anteriores

¿Cómo se Actualiza usted...?



Solución

Lea Sólo lo Necesario...

Utilice los conceptos, ideas y estrategias relevantes de los mejores libros de negocio.

Cada Cápsula de Conocimiento® se caracteriza por ser:

- En Español
- Breve (en promedio 12 páginas)
- Práctica
- Actual
- De fácil lectura
- Económica y de Alto Valor.

Suscríbase a:



Y reciba en su cuenta de correo electrónico:

Cápsulas de Conocimiento®

Las Mejores Síntesis Ejecutivas en Español de Libros de Management.

Cupón para Activar su Membresía... Código de Promoción AL0405

1. En Efectivo o Cheque, deposite

Citibank — Banamex
Cuenta: 0077-7728648 México D.F.
A nombre de:
e-ntreregare, sa de cv.

- Favor de enviar esta hoja junto con su ficha de depósito vía fax.
- Inversión al tipo de cambio vigente el día de su suscripción.

2. Fax Cd. de México

(+52) +55+5671.9254

3. Teléfono Cd. de México

(+52) +55+5671.9254

4. E-mail

servicios@in4energy.com

5. En Línea

www.in4energy.com

Servicio de Membresía Personal

Semestral 12 Cápsulas	USD 52.90 USD 8.82 por mes	<input type="checkbox"/>
Paquete 09 Cápsulas	USD 40.50	<input type="checkbox"/>
Paquete 06 Cápsulas	USD 28.50	<input type="checkbox"/>
Paquete 03 Cápsulas	USD 17.70	<input type="checkbox"/>

Facturar a... (Sólo en caso de Requerirlo, el envío a México D.F. Tiene un costo de US 5.00 y US 6.00 al interior de la República)

Razón Social: _____

RFC: _____

Domicilio Fiscal: _____

Estado: _____ CP _____

Teléfono(s): _____

Cargo a su Tarjeta de Crédito

Visa MasterCard

Nombre Tarjetahabiente: _____

Número de Tarjeta de Crédito (TDC): _____

Fecha de Vencimiento (mm/aa): _____

Código de Seguridad (3 dígitos atrás TDC): _____

Firma del Tarjetahabiente: _____

Por este pagaré me obligo incondicionalmente a pagar a la orden del banco emisor de la tarjeta descrita en este documento el importe de este título. Este pagaré procede del contrato de apertura de crédito que el banco emisor y el tarjetahabiente tienen celebrado y representa las disposiciones que del crédito concedido hace el suscriptor. "Este pagaré es negociable únicamente con instituciones de crédito".

e-mail para Envío de Cápsulas

Membresía Corporativa

Contactenos para obtener mayor información.

- Atractivos Planes para su Personal Clave
- ¡ Llámenos o Escribanos Ahora !