

Este es un resumen del libro indicado. Estos resúmenes son enviados, sin costo, a las personas inscritas a [Intesys Consulting](http://Intesys Consulting)

**INFORMACION SOBRE EL LIBRO**

**Título Original del Libro:**  
Your Management Sucks

**Autor:** Mark Stevens

**Fecha de Publicación:**  
9 de Mayo 2006

**Editorial:** Crown Business

**Nº Páginas:** 304

**ISBN:** 1400054931

**Contenido:**

Introducción	1
Liderar el potencial de nuestra filosofía personal	2
Desafiar la paradoja de la filosofía convencional	3
Mirarnos al espejo como líderes	5
Desarrollar nuestra capacidad "asesina"	6
Diseñar un "plan Manhattan" capaz de transformar nuestro mundo y nuestra vida	7
Captar ideas con una "red de mariposas"	8
Aplicar la ecuación universal para el crecimiento permanente: C+F+M = CP	9
Conclusión	10

# Quando la Gestión es un Asco

Volumen 10-03

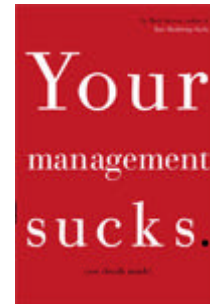
## INTRODUCCION

La gestión es una realidad que abarca nuestra vida cotidiana, lo mismo la vida personal que la profesional, así como nuestras relaciones con los demás. La mayor o menor calidad de esa gestión afecta de forma concluyente nuestras posibilidades de triunfar.

Según Mark Stevens, todos atravesamos momentos en los cuales "nuestra gestión es un asco". Sin embargo, se muestra plenamente convencido de que es posible mejorarla y dejar atrás los hábitos que nos son perjudiciales. El entorno que favorece esas costumbres nocivas es el lugar de trabajo, donde a menudo estamos demasiado ocupados en la ejecución como para tener tiempo de innovar, cuestionar, reinventar, crecer, idear un negocio aún mejor o una vida más plena. Una situación así nos

enfrenta con la disyuntiva de aceptar las cosas tal y como vienen o, por el contrario, esforzarse por alcanzar un nivel más elevado, buscando permanentemente la renovación y evaluando todos los aspectos de nuestras acciones.

Esto último implica, en palabras del autor, "declararnos la guerra a nosotros mismos"; una guerra que deberá ser constructiva, aunque no por ello tendrá un menor ingrediente bélico. Las personas sin impulsos, sin voluntad ni pasión por crecer como individuos disfrutarán de la tranquilidad personal, pero quedarán irremediamente superadas por todos aquellos que sienten como poco lo que son y aspiran a lo que pueden ser. La necesidad de esta "declaración de guerra" es especialmente pertinente



para todos aquellos que gestionan o aspiran a administrar una empresa, un departamento o una unidad de negocio. Ellos, más que nadie, han de rechazar el *statu quo* y esforzarse por aprender todo lo posible, pensar de manera más creativa y buscar la innovación y la excelencia en todas sus acciones e interacciones profesionales. Frente a la búsqueda de la excelencia

## EL AUTOR

**Mark Stevens** es director general de MSCO, una consultoría en marketing y estrategia empresarial. Stevens representa una figura única en el mundo de los consultores profesionales por la creación de conceptos tales como el "marketing extremo" y "la declaración de guerra a los procesos de negocio".

Es autor de otros libros como *The Big Eight*, *Sudden Death: The Rise and Fall of E. F. Hutton* y *Extreme Management*.

**“...debemos primero de reconocernos como líderes ante nuestro propio espejo...”**

**Haga su comentario!**

que parecen cerrar el paso: por un lado, carecer de una estrategia capaz de guiar con precisión hacia las oportunidades de crecimiento y de vencer los desafíos; por otro, la postura acomodaticia de los subordinados frente a la situación presente y su desinterés por todo lo que pueda ponerla en riesgo, aun teniendo en cuenta que ésta podría verse mejorada. La lucha contra estas barreras, que evite a muchas empresas hundirse en una espiral de decadencia, víctimas de su propia complacencia, decepción o miedo, ha inspirado al autor unos mecanismos de acción que ha ensayado consigo mismo: sobre ellos ha desarrollado su carrera profesional y ha llevado hasta la cumbre a su propia empresa de consultoría en marketing y estrategia empresarial. El plan busca, antes que nada, multiplicar el potencial de nuestra filosofía personal a base de cuestionar la sabiduría convencional. Para ello, debemos primero de reconocernos como líderes ante nuestro propio espejo y, así, en palabras de Stevens, vernos capaces de desarrollar nuestros “*instintos asesinos*” o diseñar un “*plan Manhattan*” capaz de transformar nuestra vida. Para atrapar ideas nos bastará con una “red de mariposas” y, por último, aplicaremos la ecuación universal para el crecimiento permanente:  $C+F+M = CP$ . Veamos...

### **Liberar el potencial de nuestra filosofía personal**

Una gestión deficiente de nuestras carreras profesionales, nuestros negocios o nuestras vidas se debe a no saber cómo hacer frente a las imperfecciones que todos tenemos, tales como la incapacidad de evaluar con objetividad nuestra empresa y sus procesos de gestión, la falta de confianza en uno mismo y el consiguiente miedo a parecer impopular en lugar de ser respetado, o las dificultades para desarrollar un estilo propio de liderazgo con unas reglas que seguir a rajatabla, empezando por uno mismo. Todas estas carencias denotan la ausencia de una filosofía personal de la gestión, o en otras palabras, un marco donde se integra todo aquello que queremos alcanzar y el modo de conseguirlo. Sin una filosofía bien establecida, nuestra actitud es reactiva: respondemos de manera aleatoria a cada reto u oportunidad que se presentan. Por el contrario, disponer de una filosofía definida permite ser proactivos, con una visión aguda para localizar dónde se encuentra una ocasión y la manera correcta de abordarla según nos dicta la estrategia que hayamos diseñado. Albergar el deseo de triunfar no significa que ya se cuente con una filosofía, pues no equivale a saber qué es lo

que representamos y cómo pretendemos alcanzarlo. Sin ese marco construido personalmente resulta imposible gestionar las decenas de asuntos que surgen ante nosotros cotidianamente y que desafían nuestro intelecto, integridad, valentía y ambición. Bill Levitt, jefe de la constructora *Levitt & Sons Inc.* y autor de la idea de producción masiva de viviendas prefabricadas, desafió con su filosofía, finalizada la Segunda Guerra Mundial, la creencia establecida de que era imposible producir viviendas en una línea de montaje. La seguridad que demostró se basaba en su experiencia de construcción rápida de pistas de aterrizaje para aviones durante la guerra. En su mente, concibió las viviendas como productos masivos de consumo cuyo precio debía resultar asequible para cualquier trabajador. Para poner en práctica el proyecto, se requería de trabajadores listos para trasladarse de parcela en parcela con las piezas prefabricadas y las herramientas de montaje necesarias. La construcción rápida obligaba únicamente a que algunas piezas tenidas por esenciales en toda vivienda norteamericana (sótanos, por ejemplo) fueran descartadas. Todo ello era algo más que una simple estrategia. Representaba una verdadera filosofía capaz de cambiar los parámetros de

una industria entera y conseguir uno de los más sonados éxitos comerciales de la posguerra: la construcción del complejo de viviendas Levittown en Nueva York. Su existencia es el testimonio del poder de una “declaración de guerra” contra uno mismo y el pensamiento tradicional, que inhibe nuestro potencial. Una filosofía personal de gestión no consiste en tener una mentalidad compleja y extremadamente elaborada. Su principio básico es tener una estrategia empresarial, el marco que impide salirse del horizonte hacia el cual dirigimos cada una de nuestras actuaciones. La consecuencia natural de este imperativo personal es nunca basar las decisiones en opiniones o hechos no contrastados fehacientemente, pues solo la verdad permite mantener el rumbo y no desviarse por caminos equivocados.

Un directivo con unas metas claras normalmente no se conformará con ser el número dos. Esto implica, por una parte, que las circunstancias inesperadas que juegan en su contra se entienden como un estímulo del que extraer mayor experiencia y una reafirmación en sus propósitos; por otra parte, le obliga a mantener una exigente política hacia sus subordinados: ante el empleado pasivo, sin ganas de participar en una renovación, se deben redoblar los esfuerzos por

hacerle ver que la empresa sigue una senda equivocada que hay que rectificar. De aquellos de quienes no se obtiene la respuesta esperada, no quedará otro remedio que prescindir.

Disponer de una filosofía empresarial propia no libra a nadie de sentir vértigo y hasta miedo ante ciertas circunstancias. De ahí que uno de los elementos que deben integrarla sea una planificación, al menos básica en sus líneas generales, sobre qué hacer cuando esos sentimientos se presenten, inevitablemente, antes o después. Para afrontar estas tesituras, además, constituye un gran respaldo rodearse de un equipo de gente capaz siempre de decir la verdad, guste o no guste, y a quienes constantemente interrogar sobre la marcha de los planes marcados. Liberar el potencial de una filosofía personal es la única vía de crear y sostener una empresa o un negocio excepcional. Alcanzar el éxito es mucho más fácil y frecuente que después mantenerse en él. Para esto último sólo cuenta tener una filosofía lo suficientemente clara y sólida como para resistir la embestida de desafíos que proceden de todas partes.

### **Desafiar la paradoja de la *sabiduría convencional***

A menudo una idea, un pensamiento o una estrategia

que parecen ser extraordinarios han quedado en realidad obsoletos y sólo mantienen una apariencia de verdad. En la mayoría de los casos, se trata de supuestos que no han sido criticados durante años y se han adueñado de las mentes de tantas personas que se consideran hechos probados.

Durante siglos se consideró que el único modelo eficaz para el comercio minorista consistía en abrir un número de tiendas proporcionado al tamaño del mercado que estaban destinadas a abastecer. Así, las ciudades pequeñas tenían que contentarse con supermercados modestos y sólo las grandes podían disponer de hipermercados. Sam Walton, fundador de Wal-Mart, fue uno de los primeros en atreverse a atacar este pensamiento convencional y lo hizo construyendo hipermercados en ciudades pequeñas que utilizó como polos de atracción para un mayor número de consumidores. Otro tanto hicieron personajes como Walt Disney, que decidió invertir una fortuna en los pantanos de Florida para crear uno de los destinos turísticos más famosos del planeta, Disneyland, o Michael Dell cuando decidió competir contra IB sin tener una marca, ni grandes clientes ni siquiera una fábrica. El pensamiento convencional desvirtúa importantes conceptos utilizándolos como camuflaje de su inefi-

**“Un directivo con unas metas claras normalmente no se conformará con ser el número dos.”**

**Haga su comentario!**

ciencia y falta de iniciativa, con lo cual impide los avances tanto personales como corporativos. Son infinitos los clichés que distorsionan la percepción y la toma de decisiones de los líderes y contra los cuales hay que luchar denodadamente si se quiere “ganar la guerra contra uno mismo”. El autor del libro comenta algunos de ellos:

- *Las compañías prósperas, sean grandes o pequeñas, deben basar sus decisiones sobre el consenso si quieren garantizar su prosperidad.* Una idea que, sin embargo, choca contra la realidad: cuando una cultura corporativa establece el consenso como su valor principal, la mayoría de los empleados empieza a considerar que el mejor comportamiento consiste en conformarse con las opiniones dominantes, sin cuestionarlas y sin preocuparse si concuerdan con la verdad o no. Grandes líderes como Henry Ford, Lee Iacocca, Michael Eisner, Mary Kay Ash y otros no buscaban el consenso en el seno de sus empresas, sino que se encargaban de detectar las oportunidades, optimizar los recursos y actuar con coraje y convicción, exigiendo que el resto de los empleados les siguiera allá donde ellos, como líderes, habían determinado.

- *Las grandes empresas de una industria son las que dictan los estándares de excelencia.* Su dominio del diseño, producción, distribución, calidad e innovación es tan absoluto que no queda más que intentar imitarlos. Lo cierto, por el contrario, es que estas empresas dejan un margen considerable de mejora para sus competidores en muchos puntos de sus productos o servicios. En lugar de imitarlos, lo que debe hacerse es buscar la manera de sobrepasar su nivel de calidad. Esto fue lo que hizo David Neeleman, director general de JetBlue, con sus grandes competidores American, Delta y United Airlines. Aunque estas compañías disponían de más aviones, más rutas o más dinero que poder dedicar al marketing, Neeleman se percató de que también contaban con un personal malhumorado, unos interiores no muy limpios, un mayor porcentaje de equipaje perdido y un peor servicio de catering. Consciente de ello, decidió emplearse a fondo para crear unos estándares de servicio considerablemente más elevados, que incluirían un servicio gratis de televisión, un catering más que aceptable, unas azafatas que aún sabían sonreír y unos precios de oferta sin restricciones. El resultado de

todo ello fue que la diminuta JetBlue acabó por marcar los estándares de servicio, y el resto de sus competidores tuvo finalmente que emularlos.

- *Es suficiente con lanzar al mercado un buen producto, bien empaquetado y bien tarifado para que se venda bien.* Pero además de esas condiciones básicas, es preciso añadirle algo que le haga ser más atractivo que por la sola suma de sus partes, pues la calidad de éstas últimas tan sólo sirve para cubrir los “gastos de admisión” mínimos ante el cliente. Por ejemplo, a instancias del autor, IBM decidió incluir en su campaña publicitaria para software, servidores, computadores portátiles, kits de instalación de Internet, etc., una “oferta de miedo”: por cada compra de uno de esos productos, los clientes podían llevarse otro de un valor equivalente totalmente gratis. Además, esos mismos clientes recibían un descuento de un 50% para sus familiares o amigos. La campaña fue un éxito rotundo, pues en el proceso de venta ya no se ponía el énfasis en el funcionamiento de los productos, sino en su valor añadido para el pequeño negocio y, además, se trataba de una oferta muy difícil de igualar.

En definitiva, desafiar el pen-

**“...lo que debe hacerse es buscar la manera de sobrepasar su nivel de calidad.”**

**Haga su comentario!**



samiento convencional no es descubrir lo que el cliente desea, sino abrirle los ojos a aquellos otros deseos y necesidades que él mismo todavía desconoce.

## **Mirarnos al espejo como líderes**

Los líderes fuertes y los ejecutivos excepcionales indican la dirección que debe tomar su personal en el trabajo que realiza y le motivan para llegar a superar los objetivos fijados.

Si nuestra tarea es dirigir personas, debemos analizar cómo pueden desarrollarse esas capacidades esenciales de liderazgo si no hemos nacido con un carisma innato. Para muchas personas, la respuesta se encuentra en intentar imitar o emular a las “estrellas del liderazgo”, personajes como Bill Gates, Jack Welch, Carly Fiorina u otros, sin darse cuenta de que se trata de un camino equivocado ya que nunca podremos asumir un papel que es ajeno a nuestra personalidad. Los verdaderos líderes no sueñan con parecerse a otros, sino con ser lo que son. No intentan imitar, sino que tratan de conseguir algo extraordinario. Bill Gates, por ejemplo, soñaba con colocar un computador en cada oficina y en cada hogar. La iniciación en un liderazgo auténtico empieza cuando nos preguntamos qué es lo que sabemos hacer bien y qué es lo que

hacemos mal. De esta auto-evaluación puede resultar, por ejemplo, que nuestros puntos fuertes sean la capacidad de innovar, la iniciativa, una gran capacidad de análisis, etc.; y, por otro lado, que nuestros puntos débiles sean el temor a lo desconocido, el deseo de agradar a los superiores o la incapacidad de crear una visión compartida. Este perfil que obtenemos mirándonos en el espejo nos puede servir de guía para potenciar nuestras aptitudes y luchar para contrarrestar nuestras carencias. Si alguien tiene un talento especial para innovar, por ejemplo, debe construir su modelo de liderazgo en torno a esa capacidad, ofreciendo siempre a los demás sus iniciativas para transformar algo. Si nuestro punto flaco es el deseo de agradar a un superior, lo más adecuado sería intentar hacerse consciente de por qué se trata de un fallo, de cómo su carácter de reflejo condicionado incide sobre la calidad de nuestras decisiones y nuestro trabajo. A menudo sucede que una situación requiere de los líderes tomar decisiones impopulares: exigir que se trabaje los fines de semana, encomendar proyectos a subordinados inteligentes y motivados antes que a aquellos que llevan más tiempo en la empresa, despidos, etc. Sin embargo, si un líder sabe que lo que está llevando a cabo es bueno para el

negocio, ese rechazo no debe hacerle dudar. Herb Kelleher, por ejemplo, ex director general de Southwest Airlines, solía frecuentar a los clientes antes del embarque y charlar con ellos compartiendo unos maníes. A sus colegas de las otras compañías ese comportamiento les parecía totalmente escandaloso e indigno de un director general. Sin embargo, resultó ser decisivo para que Kelleher convirtiera su compañía en una de las más prósperas dentro de un sector como el de las aerolíneas norteamericanas, con muchas inversiones, escasos beneficios y altamente sindicado. Mientras otros directores generales se ocupaban en la compra de nuevas aeronaves o en mejorar sus relaciones con Wall Street, Kelleher pasaba días viajando en sus aviones, atendiendo como auxiliar de cabina a sus clientes, hablando con ellos para conocer sus quejas y sugerencias y poniéndolas en práctica, todo para terminar ofreciéndoles uno de los mejores servicios que la industria haya conocido. El reconocimiento de la suma trascendencia del liderazgo, de la necesidad de dejar atrás el computador, las hojas de cálculo, las reuniones para crear una marca y una estrategia a largo plazo, fue lo que convirtió a Donald Trump en un líder mucho más próspero que la mayoría de los magnates inmobili-

**“Los verdaderos líderes no sueñan con parecerse a otros, sino con ser lo que son.”**

**Haga su comentario!**

de la actualidad en EEUU. Trump experimentó a lo largo de su carrera profesional tantos triunfos como estrepitosas bancarrotas, pero gracias a su criterio para seleccionar propiedades (más por su ubicación que por su estructura), su manera de contratar y retener al personal (siempre los mejores, además de compartir con ellos los beneficios) y su método de financiación (ya no se expone al riesgo de la bancarota a través de garantías personales), Trump ha logrado siempre renacer de sus cenizas y aumentar constantemente sus beneficios.

### **Desarrollar nuestra capacidad “asesina”**

Todo ejecutivo, en cualquier fase que se encuentre de su carrera profesional, necesita un extra, un rasgo que le ayude a hacerse un camino entre los retos del liderazgo y le permita vencer a sus competidores dentro y fuera de la empresa y la industria. Necesitan una capacidad “asesina”, como le llama el autor, con la que diferenciarse del resto y ganar. Tales eran las dotes de Reagan como “gran comunicador” o la “doctrina de gran garrote” que Theodore Roosevelt ejerció en su política exterior. Una capacidad “asesina” puede manifestarse de varias maneras:

- **Una fuerte ambición.**

Reducida a su esencia, la ambición es un reflejo de nuestra necesidad de ascender dentro de la jerarquía humana. El nivel de ambición personal se funde con nuestras capacidades en proporción a la altura a la que aspiremos a llegar. Esta fusión es lo que establece las diferencias entre unas personas y otras: la inteligencia por sí sola no es suficiente. Los individuos que poseen o desarrollan una gran ambición pueden verse en la cima de la jerarquía humana incluso antes de haberla alcanzado (Steven Spielberg ya se veía a sí mismo como rey de Hollywood en el instituto, cuando rodaba películas caseras). Otros encuentran un proceso o una metodología que les ayuda a convertir su sueño en realidad (Bobby Rubin, convertido en el mago del Wall-Street, tras aceptar la oferta de Goldman Sachs, trató por todos los medios de hacerse imprescindible en la empresa hasta pasar a hacerse socio a la edad de 33 años). Otras personas están decididas a llegar a formar parte de la élite por la magnitud de su éxito personal o profesional (Ted Turner pudo haberse contentado con la fortuna que heredó de su padre; sin embargo, sabía que si no creaba su

propia gran empresa, su propia red mayor que la de su padre, su vida hubiera tenido poca justificación). Una ambición es sólida y, por tanto, eficaz, si está cimentada sobre el coraje, la perseverancia y el compromiso.

- **Una imaginación animada.**

Cumplir con nuestras tareas cotidianas nos obliga a respetar reglas, plazos, estándares y expectativas que convierten nuestro pensamiento y nuestras acciones en modelos de comportamiento muy rutinarios (responder a los mails, escuchar mensajes, desarrollar una estrategia de ventas, etc.). Las fechas límite para terminar un trabajo impiden con frecuencia que alcancemos unos resultados óptimos en su ejecución. Los líderes excepcionales son conscientes de ello y están decididos a superar las limitaciones impuestas por las prisas. Encuentran la manera de elevarse por encima de los convencionalismos cotidianos para imaginar “aquello que puede ser” frente a “aquello que es”. Sus procesos imaginativos se asemejan a los dibujos estáticos que, gracias a un veloz avance, se convierten en animados. El fundador de FedEx, la compañía de transporte urgente más grande del

**Una ambición es sólida y, por tanto, eficaz, si está cimentada sobre el coraje, la perseverancia y el compromiso.”**

**Haga su comentario!**

mundo, Fred Smith, poseía una imaginación de estas características, y consiguió llevar a la práctica una temprana idea sobre la informatización aplicada al transporte, cuyo resultado es hoy FedEx.

Una mirada de combate. Mientras un líder mediocre o incompetente confía en sus competidores, clientes, proveedores y en todos aquellos con los que hace negocios, al menos hasta que esa confianza no se ve fraudada, los líderes superiores dirigen hacia todos estos actores una “mirada de combate”, siempre alerta a descubrir entre ellos posibles enemigos. La filosofía de combate del general George S. Patton Jr., durante la Segunda Guerra Mundial, se resumía en tres principios: descubrir qué intenta hacer el enemigo y hacerlo tú antes; lograr que se tambalee y no permitirle en ningún momento recobrar el equilibrio; iniciar contra él en una persecución sin tregua.

Un escepticismo de serie. Constantemente somos bombardeados con datos, hechos, teorías y axiomas que se nos presentan como ciencia definitiva o la verdad absoluta. Una gran parte de los líderes suele basar sus decisiones en este tipo de conocimientos. Hay, no obstante, algunos que conocen por instinto que cualquier pensamiento que se convierta en “verdad absoluta” pue-

de ser nefasto para la iniciativa y la práctica y, por ello, deciden desafiarlo. Su determinación se debe a que poseen “un escepticismo de serie” que les impulsa a basarse sólo en hechos y no en ninguna fe ante este tipo de verdades. Jonas Salk, el investigador médico a quien se debe la vacuna contra la polio, pudo llegar a su descubrimiento gracias a su escepticismo por la opinión común que la ciencia de su tiempo tenía sobre los virus.

### **Diseñar un “plan Manhattan” capaz de transformar nuestro mundo y nuestra vida**

Dos años antes de terminar la Segunda Guerra Mundial, la presidencia de EEUU autorizó el proyecto de creación de la bomba atómica, que llegaría a conocerse bajo el nombre de “Plan Manhattan”. Sus consecuencias imprevisibles cambiarían para siempre la historia de la Humanidad. La visión y el liderazgo decisivo de sus principales protagonistas hicieron que el proyecto finalizase en un tiempo récord y con el resultado esperado. Todo líder necesita su propio “plan Manhattan” para diseñar una estrategia que lleve a su empresa allí donde él ha decidido que vaya. Este plan ha de caracterizarse por tener un objetivo estraté-

gico que hay que cumplir, y de ello se responsabiliza el líder. Este, además, es el encargado de explicar la importancia del proyecto para la empresa, sus empleados, inversores, clientes y la sociedad en general. Su mensaje debe dejar nítidamente claro que no se trata de algo abierto al debate, sino que lo único que se puede hacer con dicho plan es cumplirlo a tiempo y con la máxima eficacia posible. Todas las personas que trabajaban en el histórico “Plan Manhattan” conocían la determinación de su principal promotor, el presidente F.D. Roosevelt, de vencer al último país del Eje que se resistía, Japón. Su compromiso con el proyecto y su liderazgo político tenían lugar en unos momentos que requerían de esfuerzos extraordinarios; en eso no era muy distinto de los momentos que cada uno de nosotros puede llegar a vivir en su carrera profesional.

Es vital saber reconocer la importancia de un proyecto de semejantes características y saber ejecutarlo con precisión y determinación. A la hora de iniciar nuestro “plan Manhattan”, e independientemente del puesto que ocupemos en la organización, es preciso, primero, la identificación de los problemas tal y como son.

Una vez logrado esto, deben ser abordados en aquel punto que promete tener la mayor incidencia en su resolu-

**“Todo líder necesita su propio “plan Manhattan” para diseñar una estrategia que lleve a su empresa allí donde él ha decidido que vaya.”**

**Haga su comentario!**

ción (y que no necesariamente es el principio) e iniciar los cambios de inmediato. Muchos “planes Manhattan” se anuncian con gran pompa para luego caer en una inercia de la que no se recuperan. Esto ocurre cuando la credibilidad de los líderes está en entredicho y sus subordinados no terminan de confiar en ellos. Son líderes que abandonan su plan hasta dejarlo estancado a medio camino entre lo que se ha proclamado y lo que se ha conseguido. Comprender por qué fallan estas iniciativas puede ayudar en la prevención de tales errores y en preservar nuestra credibilidad. Las principales causas de los fracasos suelen ser la resistencia del personal a algo que pueda perjudicar su seguridad o comodidad y las minucias cotidianas que nos distraen, tales como e-mails, llamadas telefónicas, reuniones, imprevistos, etc. Sea lo que sea, el ritmo debe mantenerse a toda costa para no descuidar la iniciativa más destacada de nuestra carrera profesional. Nuestro “plan Manhattan” no es un truco publicitario, sino la demostración de la validez de nuestra estrategia y de nuestra resolución como líderes. Si estamos preparados para seguir adelante con él, a mantener el pulso, a enfrentarnos a cualesquiera que sean las adversidades, sus resultados compensarán con creces nuestro esfuerzo,

introduciendo cambios decisivos en nuestro negocio y consolidando nuestra posición como líder.

### **Captar ideas con una “red de mariposas”**

La gestión es un proceso de continuo descubrimiento. Aquellos líderes que comienzan a sobresalir, destacan y se convierten en profesionales experimentados lo consiguen, en gran medida, por ser capaces de absorber lo que aprenden en el proceso y emplearlo para su crecimiento intelectual. En este camino de aprendizaje, las ideas son como mariposas que de repente sobrevuelan en el campo y los líderes quienes las atrapan con sus redes. Estas ideas son motivo de reflexión, se pueden matizar e incorporar en el estilo personal de gestión de cada líder o, bien, quedar almacenadas en la mente para ser empleadas cuando llegue el momento oportuno.

El autor señala algunas de esas ideas que ha llegado a “capturar” a lo largo de su carrera profesional. Entre ellas están las siguientes:

- La mayoría de los negocios pierden de vista su principal vector de crecimiento: el de la oportunidad de aumentar los beneficios, que se difumina por una visión del mundo excesivamente limitada o

miope. Al centrarse demasiado en los costos tradicionales (alquiler de oficinas, trabajo, marketing, comunicación, etc.), olvidan que el costo de oportunidad de no explorar nuevas posibilidades de crecimiento puede ser aún mayor e incluso fatal. Es por tanto preferible que las empresas presten más atención a sus posibles fuentes de ingresos tales como los nuevos clientes, los nuevos mercados, las ventas cruzadas, la flexibilidad de aumentar los precios, etc.

- El pensamiento convencional sugiere que la prioridad de cualquier negocio debe ser el servicio a sus clientes. Esto, sin embargo, no es suficiente: a los clientes hay que tratarlos como a miembros de un club selecto y exclusivo. Hay que dar un giro de 180° en la creación de la experiencia del cliente, para lo cual la empresa habrá de anticiparse a las necesidades de sus clientes en vez de únicamente responder a ellas: no sólo proporcionarles el acceso a sus servicios sino superar sus expectativas, emocionarlos y sorprenderlos con gestos de consideración que les hagan sentir que la empresa busca en ellos algo más que cerrar una venta: busca un compromiso con sus clientes.

**“...enfrentarnos a cualesquiera que sean las adversidades, sus resultados compensarán con creces nuestro esfuerzo,...”**

**Haga su comentario!**



- Los buenos vendedores no surgen de la nada en una empresa, son los líderes quienes les atraen, les premian y les mantienen en su puesto. Los auténticos vendedores son el producto de una cultura de ventas de calidad; dicha cultura no se crea de manera orgánica dentro de una empresa, sino que son sus líderes los que le dan forma con sus acciones. Michael Dell, por ejemplo, comprendió desde el primer momento que para crear una gran empresa tendría que extender una cultura y un sólido espíritu de ventas en su organización. Y lo hizo a través de la contratación, formación, promoción y recompensa de sus vendedores.
- No hay que creer en la regla 80/20, sino en la regla 100/100, según la cual estamos completamente seguros de que el 100% de nuestros vendedores son capaces de cerrar una venta, el 100% de nuestros clientes son dignos de nuestro servicio y el 100% de nuestros empleados sabe cómo trabajar para mantener el crecimiento del negocio. Es obligatorio declarar la guerra a la mediocridad allá donde esté, encontrarla y prescindir de todo aquel que no dé la talla.

### **Aplicar la ecuación universal para el crecimiento permanente: C+F+M = CP**

Según el autor, la fórmula para concentrar todos los esfuerzos de nuestra estrategia bélica en la “guerra contra nosotros mismos” se condensa en una ecuación simple, medible y gestionable que garantiza el crecimiento permanente. Dicha fórmula consiste en captar a los clientes, fortalecer nuestra relación con ellos y mantener esa relación de por vida, todo lo cual puede representarse así:  
 $C+F+M = CP$

**Captar (C).** Captar significa esencialmente convertir a los clientes potenciales en clientes verdaderos. Para ello se necesita crear una serie de herramientas de venta y marketing estructuradas alrededor de unos mensajes impactantes, una marca imponente y unas ofertas irresistibles. Cuando la compañía Microcomputer Consulting Group (MCG) decidió comercializar un nuevo software para el almacenamiento remoto de datos (los datos se almacenaban en un servidor remoto mediante un click, evitando así su pérdida), necesitaba iniciar el proceso de captar nuevos clientes. Se encontró entonces con que el primer obstáculo para ello se en-

contraba en la denominación del producto, “*Dupe Data*” (“duplicado de datos”, aunque la misma expresión significa también “papanatas”). Aunque el nombre no lo es todo, sí es relevante para que se dé un “flechazo” entre los clientes y la compañía, tal y como demuestran los casos de Google, Amazon o iPod. Por este motivo, y a instancias del autor del libro, se optó por el nombre “*redBoomerang*” (búmeran rojo), mucho más expresivo y hasta relacionado con el funcionamiento del producto. Quedaba por hacer todo lo demás: cerrar ventas, atraer a los clientes, generar beneficios y crear una base de usuarios. Para ello se diseñó una página web, [www.redboomerang.com](http://www.redboomerang.com), desde la que se enviaban a los clientes potenciales mensajes que tan solo incluían un vínculo a la página, de forma que llamara la atención de unos internautas acostumbrados al *spam*. Paralelamente, los anuncios en los medios de comunicación ofrecían primero una visión conceptual del producto (un hipopótamo pisoteaba todo el equipo informático de una oficina cuyos datos se salvaban gracias a *redBoomerang*) y terminaban con su descripción práctica, con lo cual se conseguía unir el atractivo de la marca con la propuesta de valor del mismo.

**Fortalecer (F).** Es el proce-

**“Es obligatorio declarar la guerra a la mediocridad allá donde esté, ...”**

**Haga su comentario!**

so en el cual se refuerzan y amplían las relaciones con los clientes. Cada negocio es vulnerable al hartazgo de sus clientes. Las empresas prósperas son conscientes de ello y ponen igual o más énfasis en la continuidad de sus seguidores que en las transacciones con ellos. Una de las compañías que más destaca por ahondar sus relaciones con sus clientes es la cadena hotelera Fairmont. Aunque menos lujosos que los Ritz-Carlton o Four Seasons, estos hoteles muestran una calidez especial hacia sus clientes basada en su esmerada atención a los detalles. Sus empleados, por ejemplo, se esfuerzan hasta por adivinar el estado de ánimo de un huésped y ofrecerle una suite con vistas si se encuentra muy cansado, de enviarle una taza de té si en el exterior hace frío y deferencias por el estilo, que denotan la existencia de una estrategia cuidadosamente planificada para obtener un efecto *in crescendo* en la experiencia del cliente en cada nueva visita.

**Mantener (M).** Significa hacer todo lo posible para ganarse la lealtad de los clientes de por vida. Es un proceso que se lleva a cabo mediante todas las tácticas anteriores más una mejora constante de la experiencia del cliente. La lealtad depende menos de lo que se le ofrece (descuentos, programas de puntos, etc.) que de

la convicción personal del cliente de querer consumir productos o servicios de cierta marca.

Las iniciativas más eficaces para conservar la lealtad de los consumidores se basan en la propuesta de valor de la empresa o su nombre de marca, y se desarrollan a partir de ahí. Las compañías que destacan en este aspecto, como Hertz, Starbucks o Harrah's, lo hacen permaneciendo fieles a aquellos valores que han atraído desde el principio a su clientela. Aunque Hertz dispone de un programa de puntos, quienes necesitan un automóvil vuelven a utilizar los servicios de la compañía no tanto por ellos como por saber que no les defraudará su servicio rápido, unos coches limpios con sistemas de navegación a bordo, traslados incluidos al aeropuerto, etc. Estas compañías conocen la diferencia entre lo que es fomentar la lealtad de sus clientes y mantenerlos prisioneros, es decir, entre los programas de lealtad y los que en el fondo son programas de cautividad, y favorecen lo primero frente a lo segundo. La lealtad excepcional solo la consiguen aquellas empresas que comprenden que su fundamento reside en un producto o servicio extraordinario. Una vez se disponga de éste, la maquinaria de la lealtad (puntos, descuentos, ofertas, regalos, etc.) tendrá una base sólida sobre la que

funcionar y la empresa tendrá asegurado un crecimiento permanente.

## Conclusión

El autor propone que cada cual elija los tres temas más importantes del libro para su caso individual, reflexione sobre cómo hacerlos objeto de su trabajo cotidiano (adoptando nuevas prácticas y descartando aquellas que ya no sirven o resultan perjudiciales) y se dé un plazo de dos semanas para actuar sobre el más importante de los temas elegidos y hasta dos semanas más para el resto. La "guerra" que sugiere Stevens es una guerra constructiva, cuyo objetivo final es perfeccionar nuestro modo de gestionarnos para alcanzar un éxito duradero en nuestras carreras profesionales y tomar el futuro en nuestras manos.

**“Las iniciativas más eficaces para conservar la lealtad de los consumidores se basan en la propuesta de valor de la empresa...”**

**Haga su comentario!**

Torre HSBC, Escazú.  
De la Rotonda de Multiplaza  
100 mts al sur.  
San José, Costa Rica

Teléfono: 506.2505-5005  
Website:  
[www.intesysconsulting.com](http://www.intesysconsulting.com)  
Correo:  
[info@intesysconsulting.com](mailto:info@intesysconsulting.com)

**Making Strategy Work**

**INTESYS CONSULTING**  
*Making Strategy Work*

INTESYS CONSULTING es una empresa especializada en consultoría en Administración de Proyectos de Tecnologías de Información especialmente en: Apoyo a los ejecutivos para su mejor toma de decisiones. rescate de proyectos, capacitación a gerentes y directores de proyectos así como evaluación de la madurez de las empresas en este campo, y la elaboración de planes de acción para mejorar la gestión de proyectos a lo interno de las empresas.

**¡ Suscríbese !**

**Y siga recibiendo estos resúmenes de libros,  
sin costo, directamente en su correo electrónico:  
[www.intesysconsulting.com](http://www.intesysconsulting.com)**