

“¡Verne entrega más valor por página que ningún otro en el negocio!”

— Henry McGovern Co-Fundador y Presidente de AmRest

Dominando los Hábitos de Rockefeller 2.0

SCALING UP

Cómo es que Algunas Compañías
lo Logran... y Por qué
las Demás No



Verne Harnish
y el equipo de Gazelles

El elogio adicional para *Scaling Up*

“No existe nadie en el mundo de los negocios como Verne Harnish.”

“A diferencia de muchos autores y gurús, quienes están obsesionados con las estadísticas, los seguidores de las últimas tendencias y buscadores de la fama, Verne está firmemente centrado en el éxito y el bienestar de los líderes de negocios, quienes respetan, confían y se benefician de este apasionado protagonista de nuestra comunidad de negocios internacional.”

“Verne es devoto de manera genuina a los retos en los negocios y a las ambiciones de su vasta población de fieles. No pasa un sólo día sin su respuesta instantánea a las peticiones de ayuda. Tiene una extraña habilidad de conectar a los negocios con recursos confiables que pueden hacer contribuciones invaluable a su éxito.”

“Ahora, Verne ha publicado un nuevo libro lleno de oportunos razonamientos sobre los beneficios y problemas asociados a la expansión. Para alguien que sea curioso en lo que respecta a las barreras de crecimiento, alguien preocupado por lo que está a su alrededor o que sufre de constantes pesadillas a las 3 a.m. sobre su sustentabilidad en los negocios y esa urgente necesidad por una agresiva estrategia de nuevo crecimiento, este es un libro indispensable del narrador compulsivo del tema de los negocios, Verne Harnish.”

— Robert H. Bloom, estratega y autor de *The Inside Advantage* and *The New Experts*

“La expansión es el sueño y la pesadilla de cada empresario. El hipercrecimiento es terrorífico y es muy a menudo el éxito el que mata a las grandes compañías. Este libro va más allá de sólo aconsejar, al ofrecer hábitos específicos, procesos y descripciones para asegurar que ese crecimiento es el principio y el bien del éxito. Nadie entiende la realidad diaria del hipercrecimiento como Verne Harnish y su libro está lleno del amor duro que quisieras de un gran mentor: completamente consciente de los retos pero con la determinación de vencerlos y no evadirlos. Con un gran pensamiento estructurado y no con palabras vacías, bastante apreciativo del

valor del tiempo, e inmune a los sentimientos, este libro ayudará a cualquiera que esté determinado y que sea bastante inteligente para seguir su consejo.”

— Margaret Heffernan, empresaria y autora de *Willful Blindness*, *Women on Top*, and *A Bigger Prize*

“Proporciona lecciones prácticas que muchas de las escuelas de negocios no enseñan. Si quieres hacer crecer a tu negocio más rápido, compra el libro de *Scaling Up*, ve al capítulo 14 y lee “El Poder de Uno”, no lo hagas la próxima semana o mañana, házlo ahora.”

— John Mullins, profesor de capacidad empresarial en la Escuela de Negocios de Londres y autor de *The Customer-Funded Business*, *The New Business Road Test*, and (with Randy Komisar) *Getting to Plan B*

“*Scaling Up* es un plano para construir el crecimiento de una compañía. Con este libro, Verne ha levantado la cortina de cómo las compañías de rápido crecimiento lo fueron alimentando. *Scaling Up* te da un punto de vista de la información privilegiada desde el funcionamiento interno de las compañías más exitosas sobre la tierra. Es una lectura obligatoria para un empresario ambicioso.”

— John Warrillow, founder of The Sellability Score and author of *The Automatic Customer: Creating a Subscription Business in Any Industry* and *Built to Sell: Creating a Business That Can Thrive Without You*

“No creí que fuera posible discutir Estrategia y Efectivo en el mismo libro o Personas y Ejecución en el mismo libro, pero *Scaling Up* trata con los cuatro temas de una manera convincente. Verne Harnish y su equipo han encontrado ejemplos interesantes y reglas sencillas que ayudarán a que cualquier negocio en crecimiento evite errores costosos. Una gran lectura para los empresarios y para cualquiera que trate de ser un motor personal para el crecimiento de cualquier organización.”

— Richard A. Moran, CEO de Accretive Solutions y autor de *Navigating Tweets, Feats, and Deletes*

SCALING UP

Cómo es que Algunas Compañías lo Logran... y Por
qué las Demás No

Verne Harnish
y el equipo de Gazelles

Gazelles Inc.
Ashburn, Virginia



SCALING UP: Cómo es que Algunas Compañías lo Logran... y Por qué las
Demás No

Copyright © 2014 de Gazelles East Pte. Ltd.

Todos los Derechos Reservados.

No deberán usarse, reproducirse, ni almacenarse partes de este libro en
ningún sistema extraíble, ni transmitirse en ninguna forma, ni por cualquier
medio — electrónico, mecánico, fotocopiado, grabado o semejante — sin el
permiso expresado por escrito por parte de la editorial.

Publicado por Gazelles Inc., Ashburn, Virginia

www.gazelles.com

Primera Edición

ISBN 978-0-9860195-3-1

Impreso en México Distrito Federal

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

DEDICATORIA

Un país con Empresas Gacelas sobresale.

A los líderes que hacen que las compañías crezcan — a sus familias y a los equipos que los apoyan. Ustedes son el motor de nuestras economías y la fuente de nuestra libertad.

AGRADECIMIENTOS

¡Gracias!

Primero, queremos agradecer a los miles de CEOs y ejecutivos que han utilizado nuestras herramientas distribuidas en código abierto, quienes nos han dado sus comentarios para mejorarlas y para su aplicación en las organizaciones en expansión; agradecemos ampliamente sus aportaciones para la comunidad de “Gazelles”.

Líderes Empresariales

Muchos de estos líderes junto con sus compañías destacan a lo largo del libro; gracias por compartirnos sus historias y las lecciones que han aprendido para que nosotros pudiéramos utilizarlas. Gracias en especial a: Jeff Booth, Gene Browne, Dwight Cooper, Fred Crosetto, John DeHart, Barrett Ersek, Mark Fullerton, Ben Godsey, Sam Goodner, Vishal Gupta, Roger Hardy, Jack Harrington, Alan Higgins, Nelson Jacobson, Mike Jagger, Rick Kay, Clate Mask, Henry McGovern, Lois Melbourne, Sanjeev Mohanty, Simon Morrison, Scott Nash, James Perly, David Rich, Stephen Roche, Alan Rudy, Ken Sim, Naomi Simson, Carey Smith, Jerry South, Adam Sproule, John Stepleton, Scott Tannas y Graham Weston, Kees de Jong, Rob Banks y Gunjan Doshi.

Dos empresarios fueron más allá de su deber, ayudando a revisar el borrador, brindando retroalimentación amplia, crítica y detallada, lo que provocó cambios importantes en el estilo, el enfoque, el formato y el diseño del libro: Kevin Daum, creador de varias empresas en serie, autor y excelente columnista de la revista Inc. Magazine, así como Jimmy Calano, fundador de CareerTrack, quien inició a Verne como autor y quien fue uno de los primeros inversionistas de Gazelles. Todo lo que a ustedes les agrade de *Scaling Up* es gracias a ellos, lo que no, es porque probablemente ignoramos alguna de sus recomendaciones.

Líderes Innovadores/Pioneros

Siempre hemos creído que se necesita todo un “pueblo de gurús” para ayudar a una compañía en su expansión y esto no es la excepción para Gazelles y el contenido de este libro. Quisiéramos agradecer en especial a Jim Collins, el difunto W. Edwards Deming, así como a Pat Lencioni, Tom Peters, Hermann Simon y Jack Stack. Sus contribuciones pioneras en el mundo de los negocios han ayudado a millones y han dado forma a muchas de las ideas que se encuentran en este libro. Así mismo, quisiéramos agradecer a Greg Alexander, David Allen, John Assaraf, Laurie Bassi, Josh Bernoff, Bob Bloom, Travis Bradberry, Greg Brenneman, Mark Burton, Jim Cecil, Ram Charan, Robert Cialdini, Chip Conley, el difunto Stephen Covey, Stephen M.R. Covey, Aubrey Daniels, Peter Diamandis, Mohamed Fathelbab, Frances Frei, Seth Godin, Marshall Goldsmith, Mark Goulston, Vijay Govindarajan, Adam Grant, Brian Halligan, Brad Hams, Darren Hardy, Chip Heath, Margaret Heffernan, Sally Hogshead, Luke Hohmann, Tony Hsieh, Mark Johnson, Rick Kash, Eric Keiles, Dave Kerpen, Todd Klein, Jim Kouzes, Mike Lieberman, Giovanni Livera, Jim Loehr, David Marquet, Ron McMillan, James McQuivey, Ari Meisel, Youngme Moon, Geoffrey Moore, Richard Moran, Anne Morriss, John Mullins, Alexander Osterwalder, Bob Parsons, Daniel Pink, Joe Pulizzi, Fred Reichheld, Rich Russakoff, Tom Sant, David Meerman Scott, Robin Sharma, Brian Souza, Jim Stengel, Jeff Thull, Bill Treasurer, Lynne Twist, John Warrillow, Pat Williams y Liz Wiseman — quienes han contribuido en nuestras Cumbres de Crecimiento (*Growth Summit*), llevadas a cabo alrededor del mundo y nuestros cursos en línea ofrecidos continuamente.

Socios de Mercadotecnia y de Asesoría

Nuestros socios de mercadotecnia son fundamentales para expandir el uso de nuestras herramientas a nivel mundial: Karen Beattie, Australia; Patrick Cheo, Southeast Asia; Gautam Ganglani, Medio Oriente; Daniel Marcos, América Latina; Pieter van Osch, Holanda; Christo Popov, Europa del Este; Raghu Potini, India; y Eric Schmidt, China.

También queremos agradecer a nuestra creciente organización de asesores a nivel mundial, dirigida por Keith Cupp y su equipo de Gazelles International,

incluyendo a Jean Carpenter, Maureen Chan-Hefflin, Cindy Kraft, Mary Rarick, y Debbie Trimble. Muchos de nuestros asesores profesionales de Gazelles International (y quienes están por verificarse) leyeron una copia preliminar de este libro y nos proporcionaron una retroalimentación detallada; entre ellos se encuentran Betsy Allen, John Anderson, David Baney, Kenyon Blunt, Andy Buyting, Elizabeth Crook, Rick Crossland, Will Ditzler, Glen Dobbie, Michael Duke, Hayley Erner, Ken Estridge, Robert Fish, Jerry Fons, Brad Giles, Mike Goldman, Lluís Gras, Jeremy Han, Lynn Hartrick, Nicolas Hauff (y su sobrino Christopher), Jon Iveson, Christopher Kenny, Avtar Hari Singh Khalsa, Cheryl Beth Kuchler, Matt Kuttler, Neale Lewis, Michael Mirau, Jeff Moore, Bahaa Moukadam, Paul O’Kelly, Craig Overmyer, Jeff Redmon, Ted Sarvata, Terry Schaefer, Howard Shore, Shannon Susko y Monte Wyatt, Hazel Jackson, Doug Diamond, Nicholas Scott y Rob Simons.

Colaboradores Clave

Contamos con el apoyo de muchos colaboradores clave, sin ellos este libro no podría haberse hecho realidad: Patrick Thean, que trabajó de cerca con Verne para crear la versión original de las Herramientas de Crecimiento; Kevin Lawrence, quien brindó ayuda muy importante para actualizar las herramientas y que fue miembro inicial del grupo de consulta para darle forma al contenido de la “Ejecución”; además de Greg Crabtree y Alan Miltz (y su equipo), quienes aportaron bastante al contenido de “Efectivo”, que hizo muchísima falta en el primer borrador. Queremos agradecer especialmente a Sebastian Ross, co-asesor y estimado amigo que contribuyó de forma especial en el contenido de “Personas” y con quien nos reuníamos semanalmente para revisar y proporcionar retroalimentación importante para el libro completo.

El Consejo y Equipo

El “consejo” de Gazelles brindó apoyo, motivación y retroalimentaciones importantes durante el proceso de creación del libro. Dicho equipo incluye a los CEOs de varias compañías de Gazelles como: Keith Cupp, Gazelles International; Daniel Marcos, Gazelles Growth Institute; Steve Sansom,

Gazelles Growth Capital; John Ratliff, GazellesPro; Kaihan Krippendorff, Gazelles Strategy; Sebastian Ross, Gazelles People; Jeff Freemyer, Gazelles 360; y Andy Bailey, Align for Gazelles.

Quisiéramos agradecer en especial al equipo de las Oficinas Centrales de Gazelles, incluyendo a Joanne Costello, Missy Giltner, Kathleen McKune y Donna Whitwell. Missy realizó una administración general de proyectos para el libro, manteniéndonos dentro de las fechas de límite de entrega y dirigiendo todos los detalles que se requieren para lograr la autopublicación de un libro (impresión, distribución, almacenado, etc.) y gracias a nuestro equipo de tecnología externo, dirigido por Raghu Potini — con el apoyo directo de Amruth Mekala, Dayanand Chilveri, Purity Correia y Praveen Salitra quienes crearon y actualizan constantemente los sitios web de scalingup.com y gazelles.com, que distribuyen los “conocimientos semanales”.

No puede germinarse un libro sin un equipo de escritores, editores y diseñadores. Gracias a nuestra socia de redacción y editora Elaine Pofeldt, quien ayudó ampliamente en este libro y que apoya a la revista *Fortune* y a las columnas de Growth Guy vendidas a través de una agencia. Agradecemos también a Wendy Zuckerman, quien corrigió detalladamente este libro (cualquier error cometido sería por no haber tomado en cuenta su consejo); Hank Gilman, antiguo editor y campeón de *Fortune* quien ayudó a titular este libro; y Jun-Hi Lutterjohann, quien diseñó la portada del libro, las Herramientas de Crecimiento y gráficas y la composición de todo el libro.

Familia y Amigos

Gracias a Stephen y Shelly Watkins, Derek y Rachel Benham, Craig y Linda Husted, así como a Rajeev y Arpita Agarwal por su apoyo (y por sus hogares) por brindarnos una guarida para completar el libro; gracias en especial a nuestro amigo y compañero catalán Cesar Martinell.

Finalmente, gracias a la esposa de Verne, Julie y a sus cuatro hijos; Cameron, Cole, Jade y Quinn, por su apoyo y paciencia durante la redacción de este libro, así como a su mamá, Jan que este libro fue publicado durante su octogésimo aniversario.

INTRODUCCIÓN EDICIÓN EN ESPAÑOL

No es común que uno escuche el nombre de un líder de negocios mencionado como agente de cambio o como una persona que ha afectado a la comunidad emprendedora en todo el mundo. Verne Harnish es una de estas personas y en los últimos 30 años ha trabajado con miles de empresas en crecimiento (empresas gacelas) ayudándolas a escalar (*Scaling Up*).

Conocí a Verne cuando me convertí en miembro de la Organización de los Emprendedores (EO), la cual él fundó. EO es ahora una organización internacional con 11,000 miembros y uno de los grupos de aprendizaje y crecimiento más influyentes en el mundo. Además, participé en un programa, también fundado por Verne, llamado Nacimiento de Gigantes (Birthing of Giants - BOG), que se llevó a cabo en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (Massachusetts Institute of Technology-MIT). Básicamente, éramos un grupo de 70 emprendedores que se reunió con Verne, cuatro días al año por 3 años consecutivos. En ese espacio, todos los líderes participantes del BOG aprendimos de forma colectiva lecciones de cómo escalar nuestros negocios y como liderar nuestras industrias.

En lo personal, Verne me ha inspirado, me ha ayudado e incluso le ha dado forma a mi vida desde mi primera incursión como emprendedor hace 18 años. Su impacto ha sido de tal magnitud que decidí asegurarme que sus enseñanzas pudieran convertirse en parte del conocimiento básico de cualquier emprendedor de América Latina. Creo que las herramientas que proporciona Verne son tan importantes como lo es mantener registros contables y considero indispensable incorporarlas en nuestra realidad empresarial para que América Latina pueda crear empresas de crecimiento rápido capaces de competir en el mundo global.

Durante los últimos siete años, he estado trabajando directamente con Verne y con Gazelles enseñando sus herramientas empresariales en América Latina y en España. Su trabajo siempre es recibido con gran interés, y una vez que sus consejos se implementan correctamente, se ha asegurado el éxito para las empresas que los aplican.

Como aprendiz permanente y con la esperanza de extender este conocimiento de manera tan precisa y amplia como sea posible, he asistido a cada Cumbre de Crecimiento de Fortune, (Fortune Growth Summit), que Verne ha realizado y recientemente decidí empezar el Instituto de Crecimiento Gazelles <http://growthinstitute.com> (Gazelles Growth Institute) para llegar a más gacelas a través de Internet.

Ahora tenemos a coaches certificados internacionales de Gazelles en América Latina y España. Hemos adaptado algunas de las herramientas y la metodología para que se ajusten a nuestra cultura y al español. Estos coaches certificados de Gazelles son José Muñoz, Nicolás Hauff, Francisco Muñoz, Rony Zagursky, Felipe del Río, Luis Martínez, Gilberto Crombe, Lluís María Gras Balaguer y un servidor Daniel Marcos.

Hemos impartido el taller Dominando Los Hábitos de Rockefeller y ayudado a empresas gacelas de todos tamaños, desde una persona hasta con más de 25,000 empleados, a implementar estas herramientas de crecimiento en toda Latinoamérica.

Alentamos a todos nuestros lectores a aplicar las herramientas de Verne en sus negocios y posteriormente a compartir sus experiencias con nosotros. Como ustedes, nosotros también somos emprendedores y líderes de negocios, haciendo crecer nuestras empresas en los países de habla hispana. Por favor, pónganse en contacto con nosotros para apoyarlos a implementar el modelo *Scaling Up* (Hábitos de Rockefeller 2.0) en su empresa u organización.

Gracias,

Daniel Marcos

Coach Certificado Gazelles

daniel@growthinstitute.com

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN Herramientas Para la Expansión

- 1 GENERALIDADES** Personas, Estrategia, Ejecución, Efectivo
- 2 LAS BARRERAS** Liderazgo, Infraestructura y Dinámicas de Mercado

SCALING UP PERSONAS

Introducción

- 3 LOS LÍDERES** Los FACe y PACe de la Compañía
- 4 EL EQUIPO** Atracción y Contratación
- 5 LOS GERENTES** Mantener y Desarrollar (Educando) al Equipo

SCALING UP ESTRATEGIA

Introducción

- 6 EL CENTRO** Valores, Propósito y Competencias
- 7 LOS 7 ESTRATOS DE LA ESTRATEGIA** Marco de Trabajo para Dominar su Industria
- 8 EL PLAN ESTRATÉGICO EN UNA PÁGINA** La Herramienta para la Planeación Estratégica

SCALING UP EJECUCIÓN

Introducción

- 9 LA PRIORIDAD** Enfoque, Líneas Meta y Diversión
- 10 LAS MÉTRICAS** Poder de Predicción

11 EL RITMO DE REUNIONES El Latido de la Organización

SCALING UP EFECTIVO

Introducción

12 EL EFECTIVO El Flujo de Efectivo Acelerado

13 LA CONTABILIDAD El Manejo de la Rentabilidad

14 EL PODER DE UNO Las 7 Palancas Financieras Clave

LOS SIGUIENTES PASOS 5 Cosas para Hacer Ahora

RECURSOS CLAVE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

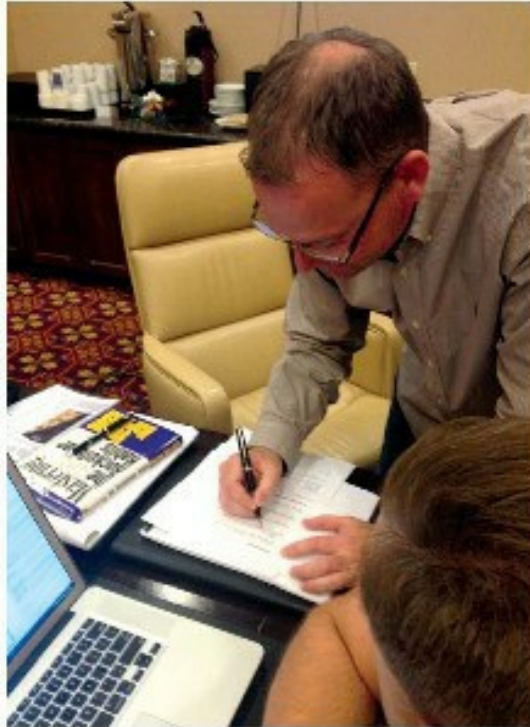
Herramientas Para la Expansión

Si quiere enseñarle a la gente una nueva forma de pensar, no se moleste en tratar de enseñarle, mejor dele una herramienta cuyo uso la guíe a nuevas formas de pensar.

— R. Buckminster Fuller Diseñador, inventor, futurista

Infusionsoft, con base en Arizona, es un proveedor de software para la administración de la relación con los clientes, que obtuvo \$54 millones de dólares en capital de crecimiento de parte de Goldman Sachs en 2013 y utilizó ese dinero para mejorar su producto, invertir en mejores servicios y expandir su base de clientes. Infusionsoft creció 53% el año anterior con una base de operación de \$50 millones de dólares, y planea que aumente a \$200 millones de dólares con 100,000 clientes de pequeños negocios para finales de 2016. Su prioridad #1 para 2013 era aumentar su puntaje o *score* en el Net Promoter System (Sistema Promotor de Redes). Infusionsoft es una “Gacela”.

Clate Mask, CEO de Infusionsoft, le comentó a Verne: “Uno de mis compañeros de equipo me tomó una fotografía mientras firmaba el acuerdo [con Goldman Sachs]”, “En ese momento, estábamos en nuestra reunión mensual fuera de la oficina trabajando en nuestros planes de 2013 y de mediano plazo. Ese día estuvimos haciendo referencias del libro *Dominando los Hábitos de Rockefeller (Mastering the Rockefeller Habits)* y casualmente salió en la fotografía. Los Hábitos de Rockefeller junto con sus herramientas, se discuten semanalmente entre nuestro equipo de líderes. Su obra ha tenido un gran impacto en nuestra compañía.”



Han pasado 12 años desde que se publicó por primera vez *Dominando los Hábitos de Rockefeller*. *Scaling Up* (Dominando los Hábitos de Rockefeller 2.0) es la primera gran revisión. Al haber pasado más de 30 años ayudando a más de 40,000 líderes empresariales, como a Mask, a expandir sus compañías, hemos aprendido que los CEOs y los ejecutivos de las firmas en crecimiento, buscan ideas y herramientas que puedan implementar inmediatamente para mejorar algún aspecto de sus compañías y además, ¡quieren disfrutar todo el proceso!

Entonces... ¿Cuál es la Diferencia entre este Libro y *Dominando los Hábitos de Rockefeller*?

Si no han leído *Dominando los Hábitos de Rockefeller*, pueden saltarse ese libro, si ya lo leyeron, esto es lo nuevo:

1. *Scaling Up* está organizado alrededor de las 4 Decisiones que debe dirigir cualquier líder: Personas, Estrategia, Ejecución y Efectivo. Esta estructura le proporciona un enfoque más amplio de los problemas que se enfrentan en una compañía en crecimiento (el 75% es material

nuevo).

2. Se actualizó extensamente nuestro Plan Estratégico de Una Página, el cual está respaldado por una herramienta de pensamiento estratégico más robusta llamada los 7 Estratos de la Estrategia. Esta herramienta ayudará a construir una estrategia que domine la industria.
3. Hay seis nuevas herramientas de Una Página, incluyendo un documento simplificado del Resumen de la Visión, que facilitará la transmisión de la Visión de la compañía a los empleados y a otros.
4. Cambiamos los ejemplos prácticos del apéndice (¡nadie lee un apéndice!) y los colocamos a lo largo de los capítulos principales. Estos ejemplos fueron recopilados de más de 50 entrevistas con CEOs que utilizan nuestras herramientas.
5. Compartimos nuestra opinión sobre por qué algunas técnicas, como las reuniones diarias, flaquean. Esto les ahorrará tiempo (y frustraciones) al implementar los Hábitos de Rockefeller.

Lo que no ha cambiado es el estilo. Justo mientras escribíamos esta introducción, Verne recibió una nota del empresario Ray Lambert, quien expuso: “Escribió un libro en la forma exacta en la que me gusta leer. Puesto que ¡Llega al FONDO del tema! Me encanta.”

Dominando los Hábitos de Rockefeller ha ayudado a decenas de miles de líderes de firmas en crecimiento. Esperamos que *Scaling Up* sea un recurso aún más práctico.

1

GENERALIDADES

Personas, Estrategia, Ejecución, Efectivo

RESUMEN EJECUTIVO: *Descripción general de 20 minutos que proporciona a los ocupados ejecutivos, un resumen de las herramientas prácticas y de las técnicas necesarias para expandir una compañía. Éstas se encuentran organizadas en 4 Decisiones que cada líder empresarial debe tomar — Personas, Estrategia, Ejecución y Efectivo — que también representan las cuatro secciones principales de este libro, donde se detalla información más específica sobre cómo lograrlo, junto con pequeños casos de estudio y ejemplos.*



ADVERTENCIA: *Este resumen contiene muchas listas para mantenerlo conciso — ¡Tendrá abundante información! — pero lo preparará para entender el resto del libro, donde las ideas se plantearán en fragmentos más pequeños.*

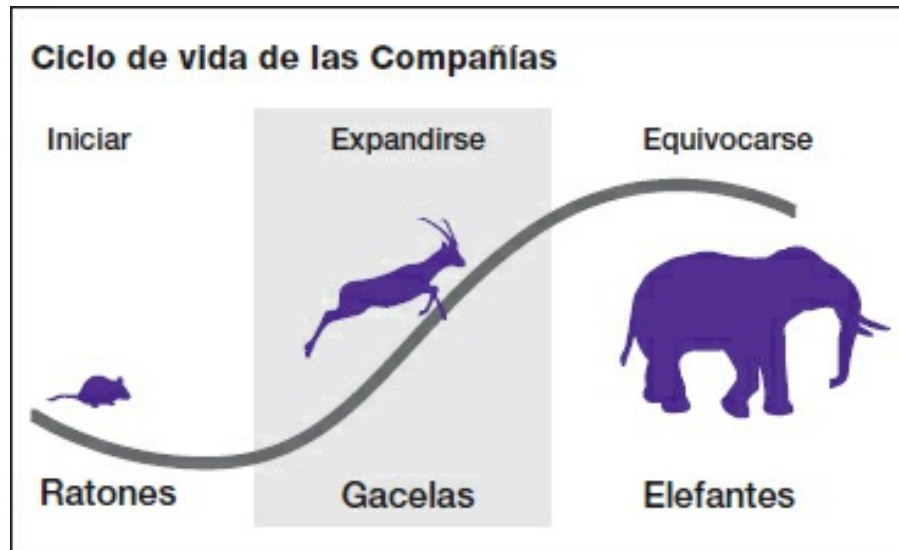
Iniciar, Expandirse, Equivocarse ...

... o ¡Frenarse (no lograr la expansión)!

Esta secuencia describe el ciclo de vida de la mayoría de las compañías, mientras se dirigen a la curva de crecimiento con forma de “S”. La clave para escapar esta curva es:

1. Atraer y mantener a las *Personas* correctas;
2. Crear una *Estrategia* verdaderamente diferente;
3. Realizar una *Ejecución* sin errores; y
4. Contar con el *Efectivo* suficiente para sobrevivir a las tormentas.

Millones de personas inician una nueva compañía y de las que sobreviven, el 96% permanecen como “ratones”. Son sólo pocas — “gacelas” — las que escalan a más de \$10 millones, \$100 millones y \$1,000 millones de dólares en ingresos, el camino en el que se encuentra Infusionsoft de Clate Mask (mencionado en la “Introducción”). Este libro le proporciona las herramientas para expandirse 10 veces.



Con el tiempo, muchas de las firmas en crecimiento — gacelas — son vendidas, algunas a los “elefantes” (y unas pocas crecen para convertirse en elefantes ellas mismas), estancándose comúnmente con la cultura innovadora de lo que era una compañía próspera y en crecimiento. Al completar el ciclo, la mayoría de estas grandes compañías empeoran, por lo general rotundamente mal, y después desaparecen o se vuelven irrelevantes, en el mejor de los casos. (Lea *Antifrágil: Las Cosas que se Benefician del Desorden*, el libro destacado de Nassim Nicholas Taleb para saber cómo proteger a su familia, compañía y país de este trágico final.)

Debido al número total de empresas pequeñas y empresas que inician, hay un

gran mercado para los miles de libros que apoyan a estos empresarios — siendo los dos mejores *El Mito-E Revisado* de Michael E. Gerber y *El Método de Lean Startup* de Eric Ries. El gran número de empresarios constituye un grupo de votación suficientemente importante para obtener la atención de los políticos.

Por otra parte, simplemente el tamaño de las compañías pertenecientes a la lista *Fortune 500*, proporciona una amplia fuente para los miles de gurús empresariales y los 11,000 nuevos libros de negocios que se publican cada año. Estas grandes firmas contratan a costosos cabilderos para realizar licitaciones con los gobiernos, recibiendo toda clase de favores especiales.

Los gobiernos y especialistas, ignoran cotidianamente las firmas más viejas de alto impacto; a pesar de que éstas generan casi toda la innovación y el crecimiento de la economía, no existen suficientes para atraer la atención favorable de los políticos o de las editoriales. Para conocer más sobre este tema, lea la entrevista de Verne en *Business Review Europe* titulada “Den una Oportunidad a Gazelles” (*Give the Gazelles a Break*): <http://tiny.cc/give-gazellez-a-break>

Gazelles: Empresas de Alto Impacto

En un estudio realizado para la US Small Business Administration (Administración de la Pequeña Empresa de EE.UU.), llamado “*High-Impact Firms: Gazelles Revisited*” (Empresas de Alto Impacto: Gazelles Revisado <http://tiny.cc/high-impact-Gazelles>), los autores mencionan: “Las firmas de alto impacto son relativamente viejas, raras y contribuyen a la mayor parte del crecimiento económico general. En promedio tienen alrededor de **25 años**, representan entre el **2 y 3 por ciento** de todas las firmas y representan casi todo el empleo del sector privado y el crecimiento de ingresos en la economía.”

Para respaldar esta idea “más antigua”, revisamos la trayectoria de dos gacelas muy conocidas: Apple y Starbucks. Apple, que inició en 1976, sólo contaba con 9,600 empleados cuando lanzó el iPod en 2001, en su 25 aniversario. El resto es historia. El crecimiento fenomenal de ingresos y empleados de Apple (80,000 en 2013), ocurrió después de este histórico

parteaguas que dio como resultado a la compañía de capitalización de mercado más grande a nivel mundial en el momento de la publicación de este libro.

Posteriormente, Starbucks tuvo un camino de crecimiento casi idéntico, iniciando en 1971 y tomando los primeros 20 años para perfeccionar su modelo de negocios y alcanzar 100 locaciones. Para su 25 aniversario, ya contaba con 1,000 tiendas e inició negocios fuera de Estados Unidos por primera vez. Desde entonces ha abierto más de 18,000 tiendas en 62 países con más de 150,000 empleados. Parafraseando a Steve Jobs: “Siempre me sorprende la forma en que el éxito obtenido de la noche a la mañana se toma tanto tiempo.” Si tu negocio tiene menos de 25 años, aún tienes posibilidades de lograrlo a lo grande; si ya tiene más de 25 años y aún no se ha expandido, ¡nunca es demasiado tarde!

Scaling Up

“¿Cómo expandimos el negocio?” es la pregunta que hemos escuchado de incontables líderes a lo largo de los años que nos provocó a nombrar el libro y a darle un enfoque. “¿Cómo sobrevivir al proceso?” con la cordura y relaciones intactas, es la segunda pregunta.

El Más Tonto del Lugar

Los líderes senior saben que han logrado levantar una organización que se puede expandir — y que es divertida al dirigir — ¡cuando se convierten en la persona más boba del lugar! Por lo tanto, si conocen todas las respuestas (o actúan como si las supieran), garantiza el silencio organizacional, exacerba la ceguera (de cualquier forma el CEO es el último en enterarse), y significa que el equipo senior es el que se termina encargando de toda la carga de la compañía. Los mejores líderes son quienes tienen las preguntas correctas pero acuden a sus empleados, clientes, asesores y gente para que busquen las respuestas; las compañías son más valiosas al grado de no depender de su máximo líder. Para

conocer más sobre estos temas lea *Willful Blindness: Why We Ignore the Obvious at Our Peril* (*Ceguera Voluntaria: Por qué pasamos por alto lo obvio a nuestro propio riesgo*) de Margaret Heffernan y *Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter* (*Multiplificadores: Cómo es que los mejores líderes hacen más inteligentes a todos*) de Liz Wiseman.

Para poder expandir una compañía de un conjunto de empleados hacia algo significativo (es decir, construir una compañía que sea capaz de “dejar un legado” y de dominar su industria), enfocamos nuestras herramientas y técnicas en **tres entregables**:

- Disminuir en un 80% el tiempo que le lleva al equipo clave dirigir la compañía (actividades operativas).
- Centrar nuevamente al equipo senior en actividades enfocadas al mercado.
- Realinear a todos los demás (en el mismo concepto) para impulsar la ejecución y los resultados.

Una vez que se implementen nuestras herramientas satisfactoriamente, las organizaciones obtienen estos **cuatro resultados**:

- Por lo menos duplican la tasa de flujo de efectivo.
- Triplican la productividad promedio de la industria.
- Aumenta el valor de la firma en relación con la competencia.
- Ayuda a los grupos de interés — empleados, clientes y accionistas — a disfrutar la subida.

Sin embargo, aún hay **tres barreras** para la expansión, que discutiremos en el siguiente capítulo:

- **Liderazgo:** Incapacidad para dotar de líderes o crear suficientes líderes dentro de la organización que sean capaces de delegar y predecir.
- **Infraestructura escalable:** Falta de sistemas y estructuras (físicas y organizacionales) para manejar las complejidades de la comunicación y

de las decisiones que conlleva el crecimiento.

- **Dinámica de mercado:** No ser capaces de identificar y manejar las elevadas presiones competitivas que ocurren (y merman los márgenes) mientras se expande la compañía.

Por lo tanto, su equipo debe utilizar nuestras herramientas para dominar **cuatro fundamentos:**

- **Dirigir a las Personas**, de forma similar a lo que hacen los padres: Establezca un conjunto de reglas, repítaselas a sí mismo constantemente y actúe de manera consistente con esas reglas. Este es el papel y el poder que tienen los Valores Principales que, si se descubren y se usan correctamente, guían todas las decisiones de relaciones y sistemas de la compañía.
- **Establecer una Estrategia**, siga la definición del gran estratega empresarial Gary Hamel. No se tiene una verdadera estrategia si no pasa dos pruebas: Primero, que lo que planea hacer en verdad le importe a un número suficiente de clientes, y segundo, que su compañía se diferencie de su competencia.
- **Impulsar la Ejecución**, implementar tres hábitos clave: Establezca un puñado de *Prioridades* (mientras menos mejor); reúna *Información* cuantitativa y cualitativa y revísela semanalmente para guiar las decisiones que se tomarán; establezca un *Ritmo* de reuniones diarias, semanales, mensuales, trimestrales y anuales para mantener a todos al tanto. Quienes llevan un ritmo más veloz crecen más rápido.
- **Manejar el Efectivo**, ¡No se quede sin él! Esto significa que debe prestar tanta atención al impacto que tiene cada decisión en el flujo de caja, como a los ingresos y las ganancias.

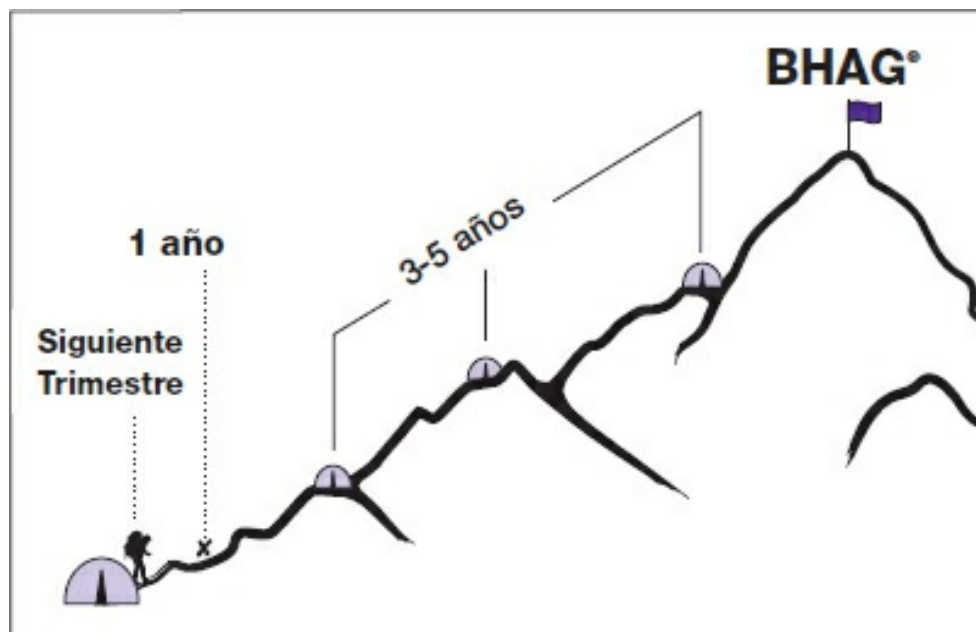
Teniendo estos fundamentos en mente, usted está listo para comenzar a escalar.

Escalando el Everest

Expandir una compañía es como escalar una montaña, por usar una analogía

simple, mucha gente sueña con alcanzar la cima del Monte Everest (o su equivalente en la vida de esa persona), quienes lo hacen crean un plan. Preparados con una serie de reglas inviolables y con pasión por el viaje, se dirigen hacia la cima. Durante el camino enfocan una serie de campos: veredas que normalmente marcan cambios significativos en el terreno. Posteriormente, es cuestión de enfocarse en el día siguiente y, aún más importante, en el primer paso y en los pasos siguientes, realizando ajustes durante el camino, según lo dicten las condiciones de la montaña. Quienes han realizado estos viajes personales, declaran que básicamente se trata de estar sumamente conscientes cada que toman un paso calculado.

Lo mismo ocurre con una organización, guiada por un conjunto de Valores Principales y un propósito, elige una Meta Grande, Descabellada y Audaz (BHAG® por sus siglas en inglés) para alcanzar en los próximos 10 a 25 años. Para dividir el viaje, el equipo de liderazgo establece una serie de objetivos de tres a cinco años, divididos en metas anuales. Posteriormente, se desglosan en pasos procesables específicos que la compañía tomará durante las siguientes semanas o meses, ajustando tácticas según lo dicten las condiciones del mercado.



**BHAG es una marca registrada por Jim Collins y Jerry Porras.*

Al final, se trata de mantener a todos enfocados en la cima (BHAG®) y

decidir los siguientes pasos adecuados (Prioridad trimestral) mientras se respetan las reglas que le ayudan a no resbalarse de la montaña (Valores).

El lapso entre un trimestre y los siguientes 10 a 25 años es ¡Intuición científica! (Wild-Ankle Guess, WAG por sus siglas en inglés) ya que no hay líneas rectas en la naturaleza ni en los negocios. Tal como el agua de río debe seguir los contornos del paisaje camino al océano, una compañía debe navegar por las ondulaciones del mercado en su camino al Everest, la clave es mantener la atención en el premio y ajustar el curso de acuerdo con éste.

Durante el camino, hay una serie de hábitos — rutinas — que facilitarán la subida. “La rutina lo libera” es un principio clave detrás de nuestras metodologías y herramientas. Puede establecer una meta para bajar de peso, pero no podrá lograrlo a menos que cambie algunas rutinas diarias y semanales; las metas sin rutinas son deseos, las rutinas sin metas no tienen sentido. Los líderes empresariales más exitosos tienen una visión clara y cuentan con la disciplina (rutina) necesaria para lograrlo.

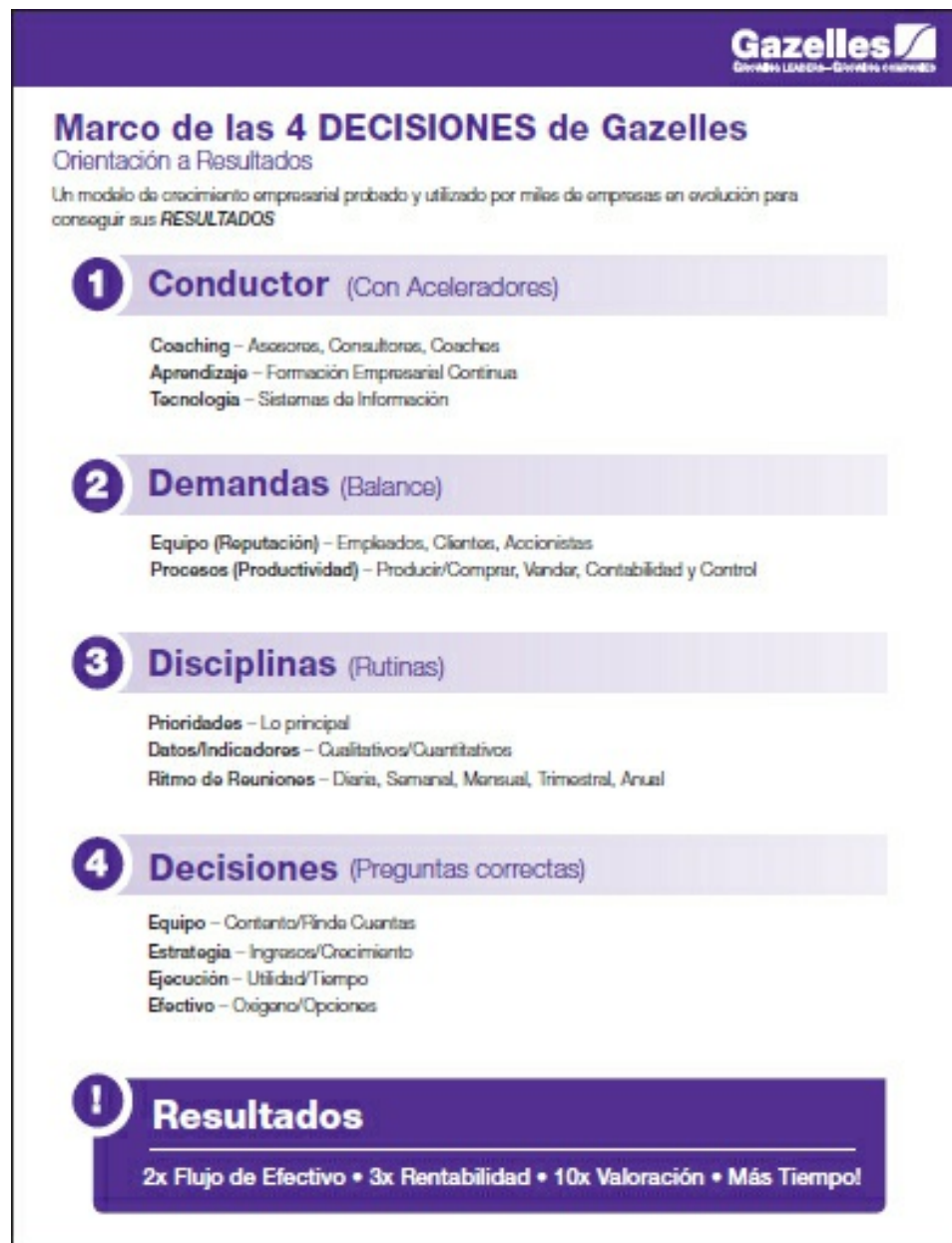
“La rutina lo libera.”

Debate Perdido

Nada es más exasperante que escuchar a los equipos debatir si una idea determinada es aplicable en un compromiso de negocio a negocio o de compañía a cliente, a final de cuentas todos estamos en el mismo negocio: personas con personas. Ninguno de nosotros realiza ventas a compañías, pues los tratos se hacen con las personas (consumidores) dentro de esas compañías que tienen motivaciones similares, retos y emociones como cualquier otra persona.

Otra descripción innecesaria es entre el producto y las compañías de servicio. A la larga, la mayoría de las compañías de productos añaden servicios para aumentar la rentabilidad y la mayoría de las compañías de servicios hacen tangible, como un producto, su oferta para facilitar las ventas. Recomendamos que evite estos debates y que considere la mayoría de los ejemplos que se describen en este libro ya que se pueden

aplicar a cualquier organización en cualquier industria.



Marco de Trabajo 4D

McKinsey tiene un Esquema 7-S para compañías grandes, nosotros tenemos un Marco de Trabajo 4D para las firmas en crecimiento. Dicho marco de

trabajo evolucionó de los fundamentos, barreras y metas descritas anteriormente y se basa en la siguiente cita atribuida a Alber Einstein: “*Todo debe hacerse lo más sencillo posible, pero no más simple.*” Expandir una compañía es una tarea compleja y requiere de herramientas robustas — que aún así deben ser suficientemente sencillas — y técnicas para lograr el trabajo.

El marco de trabajo incluye estos elementos (ver diagrama de la Página 8):

1. **Conductor (con aceleradores):** El líder dirige la implementación de los Hábitos de Rockefeller con sus equipos. La ejecución es más sencilla si ellos y su equipo se involucran en ser coaches (asesores), en aprender y motivar el uso de nuevas tecnologías para acelerar la implementación de nuestras herramientas.
2. **Demandas:** Los líderes deben balancear dos exigencias que comúnmente compiten en los negocios — Personas y Procesos — lo que requiere mantener al mismo tiempo una buena reputación con los empleados, los clientes y los accionistas (el lado humano de las compañías) y mejorar la productividad sobre cómo produce, compra y vende la firma, y cómo rastrea estas transacciones (el lado de procesos de la compañía).
3. **Disciplinas:** Para realizar la ejecución de manera efectiva, hay tres disciplinas fundamentales (rutinas): Establecer *Prioridades*, reunir *Información* cuantitativa y cualitativa y establecer un *Ritmo* efectivo de reuniones, de las cuales emergen las prioridades al debatir la información (¡Los hechos brutales!).
4. **Decisiones:** Básicamente, todas las anteriores requieren algunas decisiones y para expandir una compañía, se necesitan cuatro conjuntos de decisiones clave absolutamente correctos — Personas, Estrategia, Ejecución y Efectivo — y hay respuestas acertadas y equivocadas; si un elemento se reduce, las oportunidades no se maximizarán.



ADVERTENCIA: Desde que se escribió Dominando los Hábitos de Rockefeller, otros han copiado muchas partes de nuestro Marco de

trabajo 4Dy algunas de nuestras herramientas. En el proceso, muchos han simplificado extremadamente nuestro trabajo a un punto en el que aún puede ser útil — establecer algunas prioridades e indicadores clave de desempeño (KPIs por sus siglas en inglés), es mejor que nada — pero se deja mucho potencial sobre la mesa en cuanto a ingresos y utilidades. Al igual que Einstein, “Más sencillo, pero no más simple” es lo que buscamos.

Entonces, sabemos que se requiere de un “pueblo de gurús” para ayudar a una compañía, y que una sola persona no posee todas las respuestas. Por lo tanto, haremos referencias de muchos libros importantes y de ideas que ayuden a llenar huecos relevantes en relación con el liderazgo, las ventas, la mercadotecnia, las contrataciones, etc.

Preguntas Adecuadas

Nuestra principal guía más reciente en el diseño del Marco de Trabajo 4D:

Tenemos las respuestas, todas las respuestas; lo que no sabemos es la pregunta.

La mayoría de los equipos con los que trabajamos son muy inteligentes. Con suficiente perseverancia y codicia encontrarán las respuestas. Lo que nos preocupa es que puedan estar trabajando en la pregunta equivocada. Mucho de nuestro trabajo se basa en ayudar a los equipos de liderazgo a formular las preguntas correctas, pues una vez que las tienen, las respuestas tienden a aparecer.

“Tenemos las respuestas, todas las repuestas; lo que no sabemos es a la pregunta”.

Cada una de las 4 Decisiones — Personas, Estrategia, Ejecución y Efectivo — está anclada a una Pregunta Clave dominante. Y las Herramientas de Crecimiento, (*Growth Tools* nombre de nuestra marca para la colección de páginas de trabajo de una hoja que aparecen en secciones posteriores) que las

acompañan, están diseñadas para enfocar a los equipos en preguntas específicas que impulsen el crecimiento y el desarrollo de cada una de las 4 áreas de Decisiones de una empresa.

Por lo tanto, para empezar a implementar la Infraestructura 4D, la primer pregunta es “¿Cuál de las 4 Decisiones — *Personas, Estrategia, Ejecución y Efectivo* — necesita atención inmediata?” ¡Empiece por aquí! Contamos con una Evaluación Individual gratuita de las 4 Decisiones en scalingup.com para ayudarlo a determinar su punto de partida.

Nuestra metodología y herramientas son similares a un crucigrama o a un juego de Sudoku. Inicie donde pueda y siga adelante pues no hay una secuencia específica; no obstante sí contamos con los “siguientes pasos” iniciales, descritos en el capítulo final.

El siguiente breviario de cada decisión, le ayudará a elegir dónde iniciar a expandir la compañía.

Personas



PREGUNTA CLAVE: *¿Los grupos de interés (empleados, clientes, accionistas) están contentos y comprometidos con la compañía; y los contrataría a todos de nuevo?*

“Personas correctas haciendo las cosas correctas de manera correcta”

¿Cuenta con las “personas correctas haciendo las cosas correctas de manera correcta”, dentro de la organización?

Entonces necesita evaluar todas las relaciones clave que rodean la compañía.

¿Mantendría a sus clientes actuales? ¿Está satisfecho con sus inversionistas o su banco? ¿Le apoyan adecuadamente sus vendedores? ¿Sus asesores, contadores, abogados, consultores y coaches, son los mejores para el tamaño de la organización y para los planes a futuro? Las decisiones más difíciles, son las que se tienen que tomar cuando la compañía ha sobrepasado algunas de estas relaciones y necesita hacer cambios.

Esto inicia con sus metas y prioridades en cuanto a relaciones y después hay que aclarar quiénes son los líderes responsables de las principales funciones y procesos que dirigen a la compañía.

Las herramientas (las copias a tamaño tres cuartos de página se incluyen en la introducción de la sección “Personas”):

Plan Personal de Una Página (PPUP): Nuestra vida personal y profesional están entrelazadas — si están alineadas es aún mejor. Esta herramienta se enfoca en cuatro decisiones principales — Relaciones, Logros, Costumbres y Patrimonio (\$) — que reflejan las cuatro decisiones clave para la compañía: Personas, Estrategia, Ejecución y Efectivo. Tener una vida personal fuerte y plena le brinda una base importante para sostener los esfuerzos de su compañía.

Tabla de Responsabilidades por Función (FACe por sus siglas en inglés): Jim Collins, autor de *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't* (*De Bien a Excelente: Por Qué Algunas Compañías Dan el Salto a la Excelencia y Otras No*), enfatiza la importancia de colocar a personas correctas haciendo las cosas correctas en la cima de la organización. Después de todo ¡el cuello de la botella siempre está en la parte superior de la botella! La herramienta FACe le proporciona una lista de lugares (funciones) que todas las organizaciones deben llenar.

“¡El cuello de la botella siempre está en la parte superior de la botella!”

Equipo: Plan Personal en Una Página (PPUP)



Nombre: _____

Fecha: _____

		Relaciones	Logros	Costumbres	Patrimonio (\$)
Espiritualidad	10-25 Años (Aspiraciones)				
Familia	1 Año (Actividades)				
Amigos					
Salud		Empezar	Empezar	Empezar	Empezar
Finanzas	90 Días (Acciones)	Parar	Parar	Parar	Parar

Probablemente quiera delegar estas funciones a quienes encajen con su cultura empresarial y que pasen estas dos pruebas:

1. No necesitan que los dirijan.
2. Por lo general sorprenden al equipo con sus conocimientos y resultados.

Después, designe uno o dos indicadores clave de desempeño (KPIs) para cada función, definiendo objetivamente las actividades en las que cada líder senior, necesita enfocarse día con día. Por último, seleccione un puñado de resultados de los que cada función será responsable (es decir, quién es responsable de los ingresos, el margen bruto, las ganancias, el efectivo, etc.). Por lo general estos resultados representan los rubros de los estados financieros.

Equipo: Cuadro de Funciones y Responsabilidad (FACe)

- 1 Nombra a la persona responsable en cada función.
- 2 Hazte las cuatro preguntas del final de la página: qué nombre(s) has escrito para cada función?
- 3 Escribe los Indicadores Clave (KPI) para cada función.
- 4 Asigna el nombre de una persona a cada ítem o línea de tu Cuenta de Resultados (G&P), Balance y Flujo de Efectivo, luego asigna un Resultado para cada función.

Funciones	1 Equipo Responsable de rendir cuentas	3 Indicadores Guía Indicador Clave de Desempeño – KPIs (por sus siglas en inglés)	4 Resultados (G/P o B/S)
Primer Directivo de la Compañía			
Marketing			
I&D / Innovación			
Ventas			
Operaciones			
Contabilidad y Finanzas			
Contralor			
Sistemas de Información / IT			
Recursos Humanos			
Desarrollo de Talento/Aprendizaje			
Servicio al Cliente			
Responsables de las Unidades de Negocio			
• _____			
• _____			
• _____			
• _____			

- 2 Identifica: 1. Más de una persona en una misma función; 2. Persona en más de una función; 3. Funciones sin responsable; 4. ¿Lo contrataría de nuevo de manera entusiasta?

Cuando sea completada, esta herramienta de responsables de una página, le ayudará a diagnosticar cuando se tengan brechas de personas y de desempeño en el equipo de liderazgo.

Equipo: Cuadro de Procesos y Responsabilidad (PACe)



- 1 Identifica de 4 a 9 procesos clave en tu empresa.
- 2 Asigna a alguien específico, responsable de rendir cuentas para cada proceso.
- 3 Escribe el Indicador Clave (KPIs) para cada proceso (mejor, más rápido, más barato).

2	1	3
Persona responsable de rendir cuentas	Nombre del Proceso	KPI's (mejor, más rápido, más barato)

Cuadro de Procesos y Responsabilidades (Pace Accountability Chart - PACe por sus siglas en inglés): La mayor parte del trabajo fluye de manera horizontal a lo largo de las funciones, las cuales no están aisladas unas de otras. Cuando estas funciones no trabajan bien en conjunto, la firma puede estancarse.

Esta tabla proporciona un espacio para delinear de 4 a 9 procesos que dirigen una compañía (es decir, los procesos para desarrollar y lanzar un nuevo producto; para atraer y contratar a nuevos empleados; para facturación y cobranza, etc.).

Después, designe quién será responsable de cada proceso, aunque esto puede ser riesgoso ya que estos procesos atraviesan varias funciones y pueden surgir conflictos de ego/control entre las cabezas de las funciones.

Por último, decida entre dos o tres KPIs que den seguimiento a la salud de los procesos — siendo lo más importante, el tiempo de duración, desde el inicio hasta el final, para un proceso específico. Discutiremos cómo es que varias organizaciones utilizan los principios de Lean, una práctica administrativa inventada por Toyota para racionalizar y acelerar sus procesos.

Los capítulos de “El Equipo” y “Los Gerentes”: Hay una guerra continua buscando talento. Compartiremos técnicas de mercadotecnia “de guerrilla” para atraer a un gran número de candidatos calificados y revisaremos la metodología de evaluación y captación de los mejores candidatos para realizar las entrevistas y la selección.

Cubriremos las cinco actividades de los gerentes excelentes (vs. buenos) para retener a los empleados y mantenerlos comprometidos:

- Ayudan a la gente a dar rienda suelta a sus fortalezas.
- No desmotivan ni crean conflictos.
- Establecen expectativas claras y proporcionan a los empleados una visión bien definida.
- Saben reconocer y muestran gratitud.
- Contratan a menos personas pero les pagan mejor (empleados de

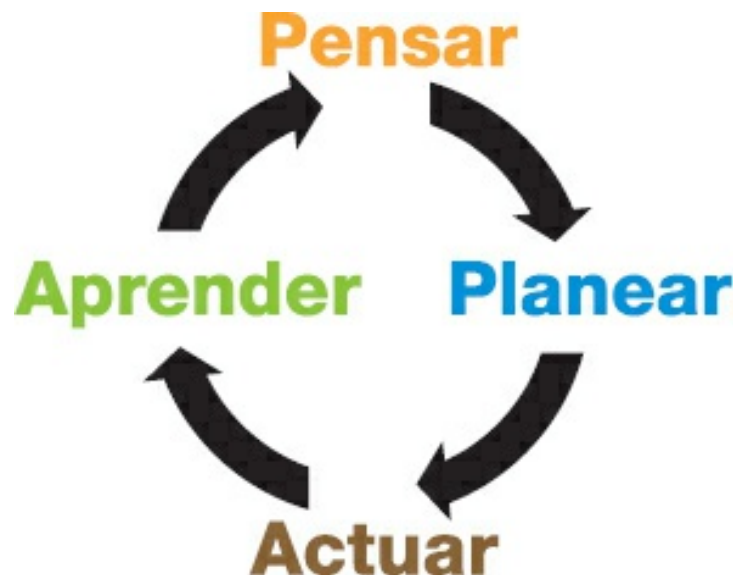
atención al público, ¡no los mejores líderes!)

Estrategia



PREGUNTA CLAVE: *¿Puede describir la estrategia de la firma de manera sencilla — y está proporcionando crecimiento sustentable en cuanto a ganancias y márgenes brutos?*

Es momento de desmoronar un término empresarial de 50 años de antigüedad — *planeación estratégica* — y de entenderlo en dos actividades diferentes: pensamiento *estratégico* y *planeación* de la ejecución. Cada una requiere dos equipos y procesos muy diferentes.



El pensamiento estratégico requiere que un puñado de líderes senior se reúnan semanalmente (no es suficiente realizar trabajo estratégico cada trimestre o una vez al año) en lo que Jim Collins llama “el consejo”, esta reunión es independiente de las juntas estándar del equipo ejecutivo, pues en vez de enfrascarse en asuntos operativos, el equipo de pensamiento estratégico se enfoca en discutir los grandes problemas estratégicos,

incluyendo aquellos descritos en el proceso SWT (descrito en la siguiente página) y las herramientas de los 7 Estratos resumidas posteriormente.

En cambio, la planeación de la ejecución requiere de un equipo mucho más grande, comprometido con la implementación de una estrategia más amplia. Es mejor establecer prioridades, resultados y KPIs anuales y trimestrales, si se involucran empleados de atención al público y de niveles gerenciales medios, pues ellos están más familiarizados con los asuntos operativos de la compañía día con día y su participación en la creación del plan genera mayor cooperación.

Si agrega actividades tanto de *acción* disciplinaria como de *aprendizaje activo*, obtendrá un ciclo sencillo de Pensar, Planear, Actuar y Aprender de planeación estratégica.

Las herramientas (las copias a tamaño tres cuartos se incluyen en la introducción de la sección “Estrategia”):

Resumen de la Visión: Para las compañías que apenas empiezan a implementar los Hábitos de Rockefeller, así como para las firmas con 50 empleados o menos, el Resumen de la Visión proporciona un marco del Plan Estratégico en Una Página (OPSP por sus siglas en inglés) y para las firmas más grandes que aprovechan los aspectos más detallados del OPSP, el Resumen de tu Visión, proporciona un formato de una página para comunicar los aspectos clave de la visión de la compañía a los empleados, clientes, inversionistas y al resto de la comunidad.

Estrategia: Resumen de tu Visión

VALORES FUNDAMENTALES	PROPÓSITO	PROMESAS DE MARCA
BHAG®		
PRIORIDADES		ESTRATÉGICAS
3-5 años	1 año	Trimestre

Tu Nombre: _____

Tus Indicadores Clave		Meta	Tus Prioridades Trimestrales		Plazo
1			1		
2			2		
3			3		
			4		
			5		

#Crítico: Equipo o B/S

☐ ■ ■
☐ ■ Entre verde y rojo
☐ ■

#Crítico: Procesos o P&L

☐ ■ ■
☐ ■ Entre verde y rojo
☐ ■

SWT: Al proceso estándar SWOT (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas por sus siglas en inglés) le hemos añadido una herramienta llamada SWT (fortalezas, debilidades y tendencias).

Mientras que el proceso SWOT hace que los líderes analicen los retos internos de la compañía e industria, el SWT se enfoca en explorar tendencias externas más amplias, más allá de su propia industria y geografía. Ésta es una herramienta poderosa, puesto que ayuda a descubrir oportunidades antes que la competencia y a prevenir la “miopía industrial interna”.

Los 7 Estratos de la Estrategia: Esta herramienta representa los siete componentes (estratos) de una estrategia robusta, pero explicada de manera simple. Está diseñada para brindar el tipo de diferencias y barreras que le permiten dominar su nicho en el mercado.

Los siete componentes:

1. ¿Qué palabra (s) posee usted en la mente de sus clientes objetivo (por ejemplo a Google le pertenece “búsqueda”)?
2. ¿Quiénes son sus clientes meta, qué tres Promesas de Marca les está ofreciendo (por ejemplo: La aerolínea Southwest Airlines promete tarifas bajas, muchos vuelos, mucha diversión), y cómo sabe que está cumpliendo esas promesas (Indicadores de Promesas Cumplidas, como una forma diferente de KPIs)?
3. ¿Cuál es la Garantía de su Promesa de Marca? (Por ejemplo: Oracle ha estado anunciando la oportunidad de ganar \$10 millones de dólares si sus servidores Exadata no superan a la competencia por un factor de cinco).
4. ¿Cuál es su estrategia de Una-FRASE que probablemente molesta a sus clientes (el “sistema cerrado” de Apple) pero que representa la clave para generar un montón de Efectivo y para bloquear a la competencia?
5. ¿Cuáles son las tres a cinco actividades que se ajustan a la definición de esencia de diferenciación del estratega de Harvard, Michael Porter? (Por ejemplo: Los muebles necesitan ensamblarse, de la compañía IKEA).
6. ¿Cuál es su Factor X — una ventaja subyacente 10 a 100 veces más sobre la competencia — que aniquila por completo a cualquiera o a

todos sus rivales?

7. ¿Cuáles son sus ganancias por X (impulso de la economía) y BHAG® para la compañía? Éstos provienen de Jim Collins.

Plan Estratégico de Una Página (OPSP) (PEUP por sus siglas en Español): Si quiere tener a todos en la misma hoja, entonces primero necesita esta hoja. El OPSP (PEUP) es nuestra herramienta más conocida y más utilizada. Está diseñada para proporcionar alineación, impulso y enfoque.

Tendencias

¿Cuáles son los cambios más significativos en tecnología, distribución, innovación de producto, mercados, consumidor y tendencias sociales en todo el mundo que pueden impactar en tu empresa?

Fortalezas/Competencias Clave

¿Cuáles son las fortalezas propias de tu organización que han sido la clave del éxito?

Debilidades

¿Cuáles son las debilidades propias de la organización que cuestan mucho cambiar?

Estrategia: Los 7 Estratos

Nombre de la Empresa:

Con tus Propias Palabras (Fácil de recordar):

Territorio y Promesa de Marca:

Quién/Dónde (Principales Clientes)	Qué (Productos y Servicios)	Promesas de Marca	KPI's

Garantía asociada a la Promesa de Marca (Mecanismo Catalizador):

La estrategia en una frase (Clave para generar dinero):

Actividades Diferenciadoras (¿3-5 Cómo hacer?):

Factor-X (10x -100x Ventaja Fundamental):

Beneficio Por X (Motor Económico):

BHAG® (Objetivo a 10-25 años):

Estrategia: Plan Estratégico en Una Página

Nombre de la Empresa: _____

Empleados

1. _____

2. _____

3. _____

Clientes

1. _____

2. _____

3. _____

Accionistas

1. _____

2. _____

3. _____

VALORES/CREENCIAS (Debo / no Debo)	PROPÓSITO (Para qué)	OBJETIVOS (3-5 años) (Dónde)	METAS (1 año) (Cué)			
Fecha Futura Ingresos Utilidad Valor de Capitalización Margen Bruto Ingreso - Gasto/Tarjetas Gastos de Capital Ingresos de Capital Ingresos/Empleados	Territorio	Alto Fiscal Ingresos Utilidad Valor de Capitalización Margen Bruto Ingreso - Gasto/Tarjetas Gastos de Capital Ingresos de Capital Ingresos/Empleados	Alto Fiscal Ingresos Utilidad Valor de Capitalización Margen Bruto Ingreso - Gasto/Tarjetas Gastos de Capital Ingresos de Capital Ingresos/Empleados			
				Acciones Para dar los Valores Propuestos (BAGS)	Impulsos Clave/Capacidades	Iniciativas Clave
				1	1	1
				2	2	2
				3	3	3
				4	4	4
				5	5	5
				6	6	6
				7	7	7
				8	8	8
Utilidad Por X	Indicador de la Promesa de Marca	#Crítico: Equipo o B/S ☐ Verde ☐ Entre verde y rojo ☐ Rojo				
BHAG®	Promesas de Marca	#Crítico: Procesos o P&L ☐ Verde ☐ Entre verde y rojo ☐ Rojo				

Fortalezas / Competencias Propias

1. _____

2. _____

3. _____

Debilidades:

1. _____

2. _____

3. _____

Gazelles

Nombre: _____ Fecha: _____

Producir/Comprar

1. _____

2. _____

3. _____

Procesos (Factores de Productividad)

Vender

1. _____

2. _____

3. _____

Contabilidad y Control

1. _____

2. _____

3. _____

ACCIONES (TRIM) (Cómo)	LEMA (TRIM/ANUAL)	TU RENDICION DE CUENTAS (Quién / Cuando)
Ingresos Ingresos Utilidad Valor de Capitalización Margen Bruto Ingreso - Gasto/Tarjetas Gastos de Capital Ingresos de Capital Ingresos/Empleados	Fecha Lema Objetivo Medible/Crítico Escribe el LEMA Diseño del Marcador Describe y/o esboza tu diseño aquí	Tus Indicadores Clave Métrica 1 2 3
Prioridades - Rocas	Quén	Sus Prioridades Trimestrales
1		1
2		2
3		3
4		4
5		5
#Crítico: Equipo o B/S	Celebración	#Crítico: Equipo o B/S
☐ Verde ☐ Entre verde y rojo ☐ Rojo		☐ Verde ☐ Entre verde y rojo ☐ Rojo
#Crítico: Procesos o P&L	Recompensa	#Crítico: Procesos o P&L
☐ Verde ☐ Entre verde y rojo ☐ Rojo		☐ Verde ☐ Entre verde y rojo ☐ Rojo

Tendencias:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

Gazelles Growth Tools v3.3 - 12.12.14 (BPA-LA) Para uso de Gazelles International Coaches. ©2015 Gazelles, Inc. BHAG es una Marca Registrada de Jim Collins y Jerry Porras.

Gazelles Growth Tools v3.3 - 12.12.14 (BPA-LA) Para uso de Gazelles International Coaches. ©2015 Gazelles, Inc. Para asistencia, contactanos en coaches@GICoaches.com

“Si quiere tener a todos en la misma hoja, necesita primero esta hoja”.

El cuerpo del plan consta de siete columnas organizadas alrededor de siete preguntas básicas que debe responder si desea lograr algo: *Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Cómo, Por qué y además Debo/No Debo*. Éstas las hemos alineado con el lenguaje estándar de la planeación estratégica como Valores/Creencias, Propósito, Objetivos (3-5 años), etc. — pero anclamos el plan en estas sencillas preguntas.

Las primeras tres columnas del OPSP representan la parte del pensamiento estratégico del plan, apoyado por el trabajo realizado en los 7 Estratos, las últimas cuatro columnas representan la parte de la ejecución del plan como parte de la planeación. El OPSP (PEUP) cuenta con un espacio en la parte inferior para que pueda resumir su SWT y también en la parte superior para que enliste las métricas clave que monitorean su reputación (Personas) y productividad (Proceso).

Ejecución



PREGUNTA CLAVE: *¿Todos sus procesos funcionan sin problemas y los impulsa a la rentabilidad del líder de la industria ?*

Cuando aparecen los siguientes tres aspectos, usted sabe que tiene problemas de ejecución:

1. Hay problemas innecesarios en la organización (Por ejemplo: Un envío atrasado, facturas incorrectas, alguien faltó a una junta, etc.).
2. Parece que todos están trabajando más horas, esforzándose sin lograr resultados o pasan mucho tiempo arreglando cosas que debieron quedar bien desde el inicio.

“¿La compañía está generando una rentabilidad menor a tres veces al promedio de la industria?”

3. Sobre todo, la compañía está generando una rentabilidad menor a tres veces al promedio de la industria.



ADVERTENCIA: *Las compañías que tienen una ejecución desorganizada, pueden sobrevivir si tienen una estrategia estupenda o gente muy dedicada dispuesta a trabajar 18 horas al día, ocho días a la semana para cubrir toda la desorganización. Sólo reconozca que está perdiendo mucha rentabilidad y mucho tiempo. (Por ejemplo: ¡Usted quemará efectivo y personas en el proceso!)*

Las herramientas (las copias a tamaño tres cuartos se incluyen en la introducción de la sección “Ejecución”):

Quién, Qué, Cuándo (WWW por sus siglas en inglés): Mejore el impacto que tienen sus reuniones semanales, tomando un par de minutos al final y resumiendo *Quién* afirmó, *Qué* se va a hacer y *Cuándo*. Esto no se trata de una micro administración, sino de una excelente administración y de ser claros, tanto en comunicación como en responsabilidades.

La clave es establecer un “cuándo” cuya duración no sea mayor al tiempo entre reuniones semanales (o mensuales) y si tiene una iniciativa más substancial, la clave es desglosarla en partes (cómase un elefante un bocado a la vez) para que puedan irse cumpliendo en pocas semanas.

Lista de los Hábitos de Rockefeller™: Existen 10 hábitos fundamentales que apoyan una ejecución exitosa de su estrategia, que no han cambiado desde hace 100 años, cuando John D. Rockefeller los implementó, convirtiéndose así en la persona más adinerada de todos los tiempos y construyendo lo que se ha convertido en una de las compañías más grandes de nuestro tiempo: Exxon Mobil.

Estos hábitos aumentan drásticamente la rentabilidad y disminuyen el tiempo de gestión de una compañía, así que tal y como las listas de verificación de la industria aérea son indispensables para que los aviones permanezcan en el aire, considere estos 10 hábitos como una lista de verificación de “prevuelo” para mantener a su compañía en crecimiento y para asegurar que no se estanque.



ADVERTENCIA: *Enloquecerá a todos en la organización, si implementa todos estos hábitos a la vez, la clave consiste en enfocarse en uno o dos cada trimestre, dando a todos de 24 a 36 meses para establecer estas simples, pero poderosas rutinas. Después, sólo es un proceso de actualizarlos constantemente mientras la compañía se expande.*

Ejecución: Quién, Qué, Cuándo (WWW)



Quién	Qué	Cuándo

Ejecución: Rockefeller Habits Checklist™



1. El Equipo directivo es saludable y está alineado

- ☐ Los miembros del equipo comprenden las diferencias, prioridades y estilos de cada uno
- ☐ El equipo se reúne frecuentemente para pensar sobre puntos de la estrategia (ideal, una vez por semana)
- ☐ Los miembros del equipo dedican tiempo a formación empresarial (recomendamos una vez al mes)
- ☐ El equipo es capaz de entablar debates de forma positiva y todos los miembros participan confortablemente

2. Todos están alineados con la prioridad número uno que debe conseguirse para que la compañía avance según lo previsto

- ☐ Está identificado el #Crítico Trimestral que va a mover la compañía hacia adelante
- ☐ Están identificadas y ordenadas las 3-5 Prioridades que soportan el #Crítico Trimestral
- ☐ Están anunciados el Lema Trimestral y la Recompensa a todos los empleados para que el #Crítico sea bien conocido
- ☐ Los empleados conocen semanalmente el progreso del #Crítico y su cumplimiento comparado con lo esperado

3. Está establecido un ritmo de comunicación y la información se traslada hacia la organización de forma clara y rápida

- ☐ Todos los empleados participan en alguna reunión corta de 15m o menos.
- ☐ Todos los equipos tienen reunión semanal
- ☐ Los directores y mandos intermedios se reúnen un día al mes para aprendizaje, resolución de temas importantes y compartir valores
- ☐ Los directores y mandos intermedios se reúnen fuera de la oficina, trimestral y anualmente para trabajar en las 4 DECISIONES

4. Para cada tarea en la organización está asignada una persona que rinde cuentas de la consecución de los objetivos

- ☐ El Cuadro de Funciones y Responsabilidad está completo (personas correctas, haciendo las cosas correctas, correctamente)
- ☐ Hay una persona responsable para cada uno de los estados financieros
- ☐ Hay una persona que rinde cuentas para cada uno de los procesos descritos en el Cuadro de Procesos y Responsabilidad
- ☐ Para cada una de las capacidades clave a 3-5 años, hay un experto interno o en el Consejo de Administración

5. Se recogen las sugerencias de los empleados para identificar problemas y oportunidades

- ☐ Todos los directores (y mandos intermedios) tienen una conversación Empezar/Parar/Continuar, con al menos un empleado a la semana
- ☐ Las ideas surgidas de las conversaciones con los empleados son compartidas semanalmente en la reunión del comité de dirección
- ☐ Las aportaciones del empleado acerca de los problemas y oportunidades se recogen semanalmente
- ☐ El equipo de mandos intermedios de un proceso es responsable de cerrar el círculo sobre los problemas y oportunidades

6. El reporte y análisis de los comentarios del cliente son tan frecuentes y exactos como los datos financieros

- ☐ Todos los directores (y mandos intermedios) conversan con un cliente final al menos una vez a la semana
- ☐ Los comentarios de los clientes son compartidos en la reunión semanal del equipo directivo
- ☐ Todos los empleados están involucrados en recoger datos de los clientes
- ☐ El equipo de mandos intermedios de un proceso rinde cuentas para cerrar el círculo sobre los comentarios-quejas de todos los clientes

7. Los Valores y el Propósito "se viven" dentro de la Organización

- ☐ Se conocen los Valores, el Propósito está bien descrito y todos los empleados son conscientes de ello
- ☐ Los directivos y mandos intermedios se refieren a los Valores y Propósito cuando premian o regañan
- ☐ Los procesos y actividades del departamento de RRHH están alineados con los Valores y Propósito (contratación, orientación, valoración, reconocimiento, etc.)
- ☐ Cada trimestre se identifican e implementan acciones que refuerzan los Valores y el Propósito en la organización

8. Los empleados pueden explicar, con seguridad, los componentes clave de la estrategia de la compañía

- ☐ El Objetivo a largo plazo, (BHAG®) – es visible el marcador de su progreso
- ☐ El Cliente Objetivo – su perfil en menos de 25 palabras
- ☐ 3 Promesas de Marca – con sus correspondientes indicadores de reporte semanal
- ☐ Elevator Pitch – un resumen que responda a la pregunta "¿Qué hace tu compañía?"

9. Todos los empleados pueden responder cuantitativamente si han tenido un buen día o semana (Columna 7 de Plan-Estratégico-en-una-Página).

- ☐ 1 ó 2 Indicadores clave (KPIs) son revisados semanalmente con cada persona
- ☐ Cada empleado tiene un Número Crítico alineado con el Número Crítico Trimestral de la Compañía
- ☐ Cada equipo/persona tiene 3-5 Prioridades/Rocas Trimestrales, alineadas con las de la Compañía
- ☐ Todos los directivos y mandos intermedios tienen un coach (o colega) que los acompaña y rinden cuentas de sus cambios y mejoras

10. Los Planes y desempeño de la compañía son visibles para todos

- ☐ Hay una sala habilitada para las reuniones semanales (física o virtual)
- ☐ Los Valores, el Propósito y las Prioridades se publican en toda la compañía
- ☐ Se distribuyen para toda la compañía los tableros-marcadores del avance de los KPIs y #'s Críticos
- ☐ Hay un sistema establecido para dirigir y rastrear en cascada las Prioridades y KPIs

Los hábitos (“¡Rutinas que lo liberan!”):

1. ***El equipo directivo es compacto y está alineado.*** Aquí tomamos una página de *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable (Las Cinco Disfunciones De Un Equipo: Una Fábula de Liderazgo)* de Patrick M. Lencioni, un libro que recomendamos que busquen todos los líderes (es una lectura rápida). En esencia, su equipo ejecutivo necesita tener un nivel de confianza, que permita el debate y los conflictos constructivos. En compañías grandes esto se evita debido al politiquero y en las firmas en crecimiento, lo que lo bloquea es la amistad. Los miembros del equipo deben aceptar su diversidad (mientras más diverso, mejor) y estar dispuestos a desafiarse unos a otros para tomar decisiones y exponer hechos crudos.
2. ***Todos están enfocados y alineados con la prioridad #1, que debe conseguirse para que la compañía avance según lo previsto.*** Como se mencionó antes, expandir una firma requiere tomar un paso a la vez para después revisar la información y hacer los ajustes necesarios. Se trata de establecer una meta trimestral, dándole a la compañía un tiempo de entrega de 90 días, en vez de estar corriendo, corriendo, y corriendo, lo que también les da a todos la oportunidad de celebrar o compadecerse y divertirse durante el proceso. Este es el poder que otorga el establecer un Tema Trimestral, que explicaremos después a profundidad.
3. ***Se establece un ritmo de comunicación y la información se desplaza por la organización de manera rápida y acertada.*** El reto #1 cuando dos o más personas trabajan juntas es la comunicación (¿Algún casado?). La clave es mantener un ritmo eficiente de reuniones diarias, semanales, mensuales, trimestrales, y anuales que, si se llevan a cabo adecuadamente, le ahorran a todos una cantidad de tiempo impresionante, aunque sabemos que suena contradictorio. En la sección de “Ejecución” se detallarán agendas específicas para cada reunión.
4. ***Para cada tarea en la organización, está asignada una persona que rinde cuentas de la consecución de los objetivos.*** Si la comunicación es el reto #1, determinar las responsabilidades conforme la compañía se expande es el #2. Esto necesita estar claro tanto verticalmente (a lo largo de las funciones), como horizontalmente (a lo largo de los

procesos), en toda la organización. Se vuelve un desastre cuando la organización se mueve hacia unidades separadas de negocio.

5. ***Se recogen las sugerencias de los empleados para identificar problemas y oportunidades.*** Un componente clave de la información cualitativa semanal que necesita para dirigir su negocio, debe venir de sus empleados, especialmente de los que se encuentran en los canales de ventas o en atención al público, pues son quienes están más involucrados con la acción. Le recomendamos que cada líder senior hable con un empleado cada semana y le pregunte “¿Qué debe iniciar, dejar o seguir haciendo la compañía?”, ponga especial atención en “dejar” pues son los obstáculos que debe eliminar de la compañía para mantener a su personal motivado.
6. ***El reporte y análisis de los comentarios del cliente son tan frecuentes y exactos como los datos financieros.*** El segundo componente clave de la información semanal cualitativa que necesita para dirigir su negocio proviene de los clientes. Le sugerimos que cada líder senior pregunte formalmente a los clientes con la finalidad de averiguar datos sobre el mercado, especialmente sobre la competencia, en vez de discernir si le agrada su producto o servicio en particular.
7. ***Los Valores y el Propósito “se viven” dentro de la Organización.*** Este es el puñado de reglas (Valores Principales) que utilizará para guiar a todos los sistemas de RH de la compañía: contratación, retroalimentación, recompensas y reconocimientos, manuales, etc., y el Propósito (una palabra más adecuada que “misión”) proporciona el tan importante “por qué”, detrás de todo lo que usted hace (es decir, ¿Qué diferencia está haciendo su compañía en el mundo?).
8. ***Los empleados pueden explicar, con seguridad, los componentes clave de la estrategia de la compañía.*** Para usted, lo ideal es que sus empleados ajusten sus acciones de acuerdo con la estrategia de la compañía, para ello, es necesario que sepan y comprendan la meta de la compañía de 10 a 25 años (BHAG®), así como quiénes son los clientes centrales, las tres Promesas de la Marca que todos deben cumplir y a qué se dedica la compañía — siendo capaces de explicarlo cuando se les pregunte (la “plática en el elevador”).

9. ***Todos los empleados pueden responder cuantitativamente si tuvieron un buen día o semana (Columna 7 del Plan-Estratégico-en-una-Página).*** ¿Todos los empleados o equipos tienen claras sus prioridades y los KPIs para la semana? ¿Saben cómo les fue esa semana? A las personas les gusta saber su puntuación, por lo tanto les atraen los videojuegos, deportes, recaudación de fondos, competencias, etc.
10. ***Los Planes y el desempeño de la compañía son visibles para todos.*** No somos muy buenos en analogías deportivas pero le sugerimos ampliamente robar una idea de dicha industria: tener los marcadores a la vista de todos. Les mostraremos ejemplos y fotografías de firmas en crecimiento que lo hacen.

Efectivo



PREGUNTA CLAVE: *¿Cuenta con fuentes de efectivo constantes, que idealmente son generados de forma interna, para impulsar el crecimiento de la empresa?*

El crecimiento absorbe el efectivo, ésta es la primera ley de gravedad empresarial y nada agota más a un CEO y a su equipo que tener poco efectivo; de hecho, Jim Collins y Morten T. Hansen en su libro “best seller” *Grandiosa por elección: Incertidumbre, caos y suerte, ¿Por qué algunas triunfan a pesar de todo?*, descubrieron que las compañías exitosas contaban con mayor liquidez de tres a diez veces más en promedio para sus industrias y lo lograban desde el inicio. (Recomendamos ampliamente que lean este primer libro de Collins que trata directamente sobre el crecimiento de las firmas).

“El crecimiento absorbe el efectivo — primera ley de gravedad empresarial.”

No obstante, muchos de los líderes de las compañías crecientes, le prestan más atención a los ingresos y a las ganancias que al efectivo en cuanto a la estructuración de acuerdo con los proveedores, clientes, empleados (piense en los planes de bonos) o con los inversionistas y bancos. Pero cuando reciben los estados financieros mensuales, el rubro de flujo de caja no existe o simplemente lo ignoran.

La acción más rápida a tomar es que su CFO le proporcione diario un estado de flujo de efectivo modificado, donde detalle el dinero que entró durante las últimas 24 horas, el dinero que salió y una idea de cómo se moverá el efectivo durante los siguientes 30 a 90 días. Esto le ayudará a tener en mente el efectivo y le dará una buena sensación sobre cómo está fluyendo el efectivo por la compañía.

También es de suma importancia conocer su Ciclo de Conversión del Efectivo (“Cash Conversion Cycle”, CCC por sus siglas en inglés) que es un término técnico para saber cuánto tarda un dólar, euro o yen gastado en renta, servicios públicos, nómina, inventario, mercadotecnia, etc., en recorrer su modelo de negocio y regresar a su bolsillo. Para que sepa cómo calcular esto, le recomendamos que lea un artículo clásico de *Harvard Business Review* llamado: “How Fast Can Your Company Afford to Grow?” por Neil C. Churchill y John W. Mullins.

Las herramientas (las copias a tamaño tres cuartos se incluyen en la introducción de la sección “Efectivo”):

Efectivo: El Poder del 1

Tu Poder del 1

Flujo de Efectivo Neto \$

EBIT \$

Posición Actual de la Compañía

Tu Poder del 1

El cambio que
desearías realizar

Impacto Anual en el
Flujo de Efectivo \$

Impacto en
EBIT \$

% de Incremento en Precio

1%

% de Incremento en Volumen de Ventas

1%

% de Reducción en Costo de Venta

1%

% de Reducción en Gastos Generales

1%

Reducción del # de días de
pago de deudores

1 Días

Reducción del # de días en Inventario

1 Días

Aumento del # de días
para pagar deudas

1 Días

Tu Impacto del Poder del 1

0

0

Tu Poder del 1

Flujo de Efectivo Neto \$

EBIT \$

Posición **Ajustada** de la Compañía

0

0

Efectivo: Estrategias para Optimizar el Efectivo (CASH)



A Modos de mejorar el Ciclo de Ventas

1			
2			
3			
4			
5			

B Modos de mejorar el Ciclo de Manufactura/Producción e Inventario

1			
2			
3			
4			
5			

C Modos de mejorar el Ciclo de Entrega/Distribución

1			
2			
3			
4			
5			

D Modos de mejorar el Ciclo de Facturación y Cobro

1			
2			
3			
4			
5			

El Poder de Uno: Las 7 palancas principales, disponibles para los gerentes, para mejorar el efectivo y los retornos en una empresa, son:

1. **Precio:** Puede aumentar el precio de sus bienes y servicios.
2. **Volumen:** Puede vender más unidades al mismo precio.
3. **Costo de los bienes vendidos/costos directos:** Puede disminuir el precio que paga por las materias primas y la mano de obra directa.
4. **Gastos de operación:** Puede disminuir los costos de operación.
5. **Cuentas por cobrar:** Puede cobrar a sus deudores más rápido.
6. **Inventario/WIP (“Work In Progress” Trabajo En Progreso por sus siglas en inglés):** Puede disminuir el volumen de inventario que tiene a la mano.
7. **Cuentas por pagar:** Puede desacelerar el pago a acreedores.

La herramienta calcula el beneficio al efectivo en caso de hacer un cambio al 1% o a un día en cada una de estas palancas.

Estrategias de Aceleración de Efectivo (CASH por sus siglas en inglés) — Desglose el CCC (Ciclo Completo del Efectivo) en cuatro componentes, y realizar un “brainstorm” para determinar una de las tres maneras de aumentar su flujo de caja en la empresa. Hemos tenido muchos clientes que han duplicado su flujo de efectivo operativo inmediatamente después de haber trabajado con esta herramienta. También es un buen ejercicio que se puede realizar con los gerentes de nivel medio para fortalecer su comprensión sobre cómo fluye el efectivo en la organización y para ilustrar cómo todos pueden realizar una contribución positiva para mejorar el CCC.

La meta es revertir la primera ley de gravedad empresarial y desarrollar un modelo de negocios viable en donde, mientras mas rápido crezca, más efectivo genere — mediante depósitos más grandes, cobranzas más rápidas, así como ventas y ciclos de entrega más cortos. Entonces habrá creado una compañía que pueda autofinanciar su crecimiento.

Recomendaciones Finales

Las versiones descargables en PDF de las diversas herramientas, en múltiples idiomas, están disponibles en scalingup.com sin costo. Tenga la libertad de modificarlos y sugerir cambios. Permanecen como un conjunto de herramientas en fuente abierta, por lo que constantemente son mejoradas por la comunidad de ejecutivos de compañías en crecimiento que las utilizan.

Ideas por Semana: ¡Regístrese!

Si le agrada el estilo y contenido del libro, puede recibir correos semanales muy concisos de las mejores prácticas, para dirigir una firma en crecimiento: ideas que recolectamos cada semana de ejecutivos como usted.

Sólo debe enviar un correo electrónico a: vharnish@gazelles.com y escribir “weekly insights” en el asunto. Por favor incluya su nombre, apellido, título y dónde se ubica su compañía. Lo agregaremos a nuestra lista en expansión de más de 60,000 líderes de compañías en crecimiento.

Relájese con el Proceso

Nada de esto es complicado (excepto la estrategia): Sólo se requiere de algo de disciplina y perseverancia. Use nuestras herramientas como un Sudoku o un crucigrama. Llene lo que sepa conforme vaya avanzando. No es necesario trabajar con nuestras herramientas en una secuencia. Comience donde tenga más sentido para su organización. Uno de nuestros lemas es: “Aterricelo, y después hágalo correctamente.”

La clave está en la reiteración: revisar y actualizar nuestras herramientas de crecimiento cada trimestre. La rutina lo liberará.

El resto del libro le proporcionará los detalles prácticos de cómo hacerlo detrás de los procesos y herramientas que recomendamos. Disfrútelo y la mejor de las suertes cuando expanda su empresa — y háganos saber en qué podemos ayudar.

“Aterrícelo y después hágalo correctamente.”

LAS BARRERAS

Liderazgo, infraestructura, y Dinámicas de Mercado

RESUMEN EJECUTIVO: *Existen evoluciones y revoluciones predecibles en lo que respecta a una organización en crecimiento, las cuales se dictan por la creciente complejidad que se crea al agregar empleados, clientes, líneas de productos, lugares, etc. Manejar el crecimiento de una compañía de manera exitosa, requiere de tres cosas: un número creciente de líderes capaces, una infraestructura expandible y la habilidad para llevar a cabo ciertas dinámicas de mercado. Si faltan estos factores, se enfrentará a barreras de crecimiento. Una expansión exitosa requiere de líderes que posean aptitudes para la predicción, delegación y repetición.*

*Estoy cansado de navegar mi pequeño bote,
Muy dentro de la barra del puerto;
Quiero salir donde navegan los grandes barcos —
Afuera, en la profundidad, ¡Donde los Grandes navegan!...
Y si mi frágil embarcación resulta demasiado pequeña,
Para las tormentas que barren esos anchos mares,
¡Es mejor ir hacia abajo en la lucha apasionada,
Que dormir hasta la muerte al abrigo de la costa!*

— Daisy Rinehart

Para escuchar a Mansoor Zakaria, emprendedor en serie e inversionista, recitar “*The call of the open sea*” (El llamado del mar abierto), visite scalingup.com.

En el año de 1999, Alan Rudy era un desilusionado CEO. “¿Qué no se supone que ganaría más dinero y me divertiría conforme mi compañía fuera creciendo?” Se preguntó el fundador de Express-Med, una compañía de suministros médicos por correo, ubicada en Ohio. “Estaba enojado todo el tiempo”, recuerda Rudy. “Había planeado para un fin de semana largo ir a esquiar con mi padre y mis dos hermanos por primera vez en 10 años, sin embargo cancelé en el último momento porque la empresa necesitaba que yo mantuviera todo en su lugar.”

Las cosas fueron empeorando, el 30 de marzo de ese año, el CFO de Rudy, le mostró las finanzas que estimaban una utilidad en el primer trimestre de \$300,000 dólares, no obstante, dos días después, su CFO afirmó que en realidad habían perdido \$350,000 dólares. “Por horas pensé que era una elaborada broma del día de los inocentes”, ahora lo toma con gracia. “Traté de sobrellevar la situación, sin embargo resultó ser cierto.” El revuelo que hubo entre su personal llegó a un punto crítico, los asociados tuvieron peleas a puños en el estacionamiento y un empleado cortó las llantas del carro de otro por algo que dijo en la oficina. Las interminables peleas ocasionaron que Rudy implementara una semana de 80 horas de trabajo. No hay necesidad de decir que “el estrés estaba un poco alto” comenta Rudy.

Sin embargo, en dos años, Rudy había revertido la tendencia, enfocándose en las barreras que mencionaremos en este capítulo. Utilizando las herramientas y técnicas que usted aprenderá en este libro. Él expandió su firma de 7 años en una industria líder de \$65 millones de dólares. Es importante destacar lo que él comentó, “Otra vez era divertido y estábamos ganando dinero”. Rudy continuó y vendió la compañía por \$40 millones de dólares, completando así su propio ciclo de vida empresarial: iniciar, expandirse, vender.

Aprovechando las lecciones que aprendió al expandir Express-Med, Rudy lanzó una firma de inversión para liberar el crecimiento y rendimiento de compañías adicionales. Cuando incubó diversas firmas, amplificó la importancia de tener a las personas adecuadas dentro de los puestos de liderazgo. Dado que Rudy es un líder motivado que “puede hacerse cargo de un grupo y decirles a todos lo que tienen que hacer”, tuvo que “reducir su propia responsabilidad él mismo”, de modo que todos en la compañía aportaran algo para ayudar al negocio a sobresalir.

Además de dominar los retos de liderazgo y delegación, Rudy aprendió una lección crucial del mercado: Tienes que tener una estrategia correcta. Esto es lo que él llama encontrar el “ping” en los negocios. (Imagine el sonido de golpear con los dedos un vaso de plástico, que representa una débil estrategia, comparada con el sonido de golpear con los dedos una fina copa de cristal que representa una estrategia clara). Una gran ejecución no lo llevará a ningún lado si la estrategia es equivocada. La comprensión de esto ha dado enormes frutos para Rudy en varias de sus inversiones, incluyendo Perceptionist.

El “Ping” de Perceptionist

Perceptionist comenzó como un *call center*, contestando las llamadas para las compañías de 60 a 70 diferentes industrias. Para revelar el potencial de crecimiento de las firmas ubicadas en Ohio, Rudy pasó tres meses en el camino, visitando clientes (El CEO Lou Gerstner, mandó a los altos ejecutivos en IBM a hacer algo similar, en una iniciativa llamada en código “Operación abrazo de oso”). Uno de los clientes de Perceptionist, comenzó a quejarse por tener que pagar tasas mensuales equivalentes a casi \$1 dólar por minuto sólo para que contestaran llamadas, en especial por llamadas equivocadas. Además, el cliente se indignó más, debido a los problemas que generaba el intentar hablar por teléfono, de manera recíproca y sin éxito, con clientes que sólo querían hacer una cita. En su frustración, el cliente le afirmó a Rudy: “¡Olvide el dólar por minuto, le pagaría \$25 dólares para que se encargara de mi calendario y de mi agenda!”

Entonces, se encendió un foco. Rudy vendió cuentas que sólo necesitaban servicios de atención de llamadas (¡incluyendo la nuestra en Gazelles!) y cambió la dirección de la compañía al agendar citas para sus clientes. Mientras que todos los demás en la industria, estaban enfocados en lograr un cierto ingreso por minuto, Rudy se enfocó en obtener un objetivo de ganancia por cita agendada. Esto cambió una situación en la cual, Perceptionist había estado luchando para competir con los rivales de ultramar con tasas equivalentes a 50 centavos por minuto. Enfocándose en esta nueva métrica y en unas cuantas industrias objetivo — clientes principales — que necesitaban citas agendadas (compañías de plomería, de ventilación y

calefacción y de servicio doméstico) ayudó a la compañía a obtener un ingreso promedio de \$5 dólares por minuto, que equivale a más de 4 veces el promedio de la industria. Además, la complejidad disminuyó “Los costos de asesoría se redujeron considerablemente desde que nuestros nuevos representantes cambiaron la necesidad de aprender el lenguaje de 60 industrias diferentes a [dominar] sólo algunos”, menciona Rudy. “Antes, no podíamos hacernos cargo de un nuevo cliente porque no contábamos con personal capacitado”, un problema enorme de Personas en la expansión de una empresa.

Con el tiempo, Rudy vendió sus inversiones en la compañía de vuelta a su dueño original y dice que ahora le va bien. Mientras tanto, triplicó el valor de su inversión en la firma.

Crezca Donde Usted Se Plante

Rudy ha logrado parte de sus más grandes éxitos con las firmas, cuando sigue el viejo proverbio “Crezca donde Usted se Plante”, es decir, apéguese a los negocios y mercados que conoce mejor. Para Rudy, este enfoque reduce la curva de aprendizaje que se requiere al entrar a una nueva industria, permitiéndole tener una mejor influencia en los contactos y el conocimiento con el que ya cuenta para dirigir los aspectos de Personas, Estrategia, Ejecución y Efectivo de cada negocio nuevo. (Para mayor información sobre este punto clave, de los fundadores de Pizza Hut, Boston Chicken, Celestial Seasonings, y California Closets, lea el artículo de *Fortune* escrito por Verne: <http://tiny.cc/worth-repeating>.)

En el caso de Rudy, crecer donde se plantó significó enfocarse en los suministros médicos y en las industrias farmacéuticas. En 2003, compró una participación minoritaria en MemberHealth, una compañía de administración de beneficios farmacéuticos que ayuda a personas mayores a obtener descuentos en medicinas prescritas, que estaba obteniendo ingresos de \$7 millones de dólares. Rudy ayudó al equipo de 18 personas a implementar los Hábitos de Rockefeller, aconsejando al fundador de MemberHealth, Chuck Hallberg. Con las sugerencias de Rudy, la compañía se adentró en el primer hábito, realizando una reunión diaria a las 7:30 a.m. para mantener a todos

enfocados en la ejecución. Con el tiempo, Rudy tomó la presidencia, mientras que Hallberg continuaba como CEO. La compañía despuntó a \$1.2 mil millones de dólares en ingresos para 2006, cuando el dúo lo vendió a Universal American Financial, una compañía que cotiza en el Nasdaq, por \$630 millones de dólares. Ahora es una división de CVS, una compañía muy importante.

Rudy sigue adelante. En marzo de 2013, creó Sleep Health Supplies, que tomó de una firma en decadencia. Él es CEO y accionista mayoritario de la empresa, conocida ahora como Good Night Medical. Usando disciplinas como la reunión diaria para mantenerse enfocados en las métricas clave, su equipo ha alcanzado el doble de órdenes por año y ha logrado mantener a sus pacientes por el doble de tiempo que la mayoría de los competidores. Construir relaciones fuertes y recurrentes con los clientes, le ha permitido a Rudy negociar un costo de producto con los fabricantes que es aproximadamente 30% menor que el de la competencia. Con esto dicho, él calcula que el valor de los clientes de la firma le da a Good Night Medical, aproximadamente 10 veces más ventaja competitiva sobre otros jugadores en el campo.

Como emprendedor en serie e inversionista, Rudy ha experimentado en carne propia la importancia de tener a las **Personas** correctas en su lugar y aprendiendo a delegar, el poder de una **Estrategia** enfocada en reducir la complejidad e impulsar el desempeño de industrias líder, así como la importancia de tener una **Ejecución** disciplinada en todas estas empresas mediante hábitos como las reuniones diarias. (Es un gran fan por si no lo han notado). Y ha invertido y generado cantidades de **Efectivo** importantes — mientras sigue aprendiendo lo que se necesita para hacer que el camino sea agradable.

La Paradoja del Crecimiento — Un Ancla o el Viento a su Favor

Así como Rudy, quien sigue saliendo de la barra del puerto, usted descubrirá que dirigir una compañía en crecimiento es una de las experiencias más

estimulantes, y con el tiempo, navegar entre los “grandes barcos”, puede ser una oportunidad sorprendentemente satisfactoria y gratificante.

La Experiencia del Gran Bote de Jack Harrington

Raytheon adquirió Virtual Technology Corporation (VTC) en 2006 y en 30 días, se le pidió a Jack Harrington, cofundador y CEO de VTC, que dirigiera una división de Raytheon de \$750 millones de dólares, 2,000 personas especializadas en comando, control, comunicaciones, computación e inteligencia (o C4I en términos de industria armamentística). En realidad, este fue un movimiento abrumador para el CEO orientado en el crecimiento, que estaba acostumbrado a dirigir compañías mucho más pequeñas de \$30 millones de dólares.

“Inmediatamente llamé a Verne y le dije ‘Santo cielo, Batman, tengo un negocio de \$750 millones de dólares’”, recuerda Harrington. “Me afirmó que yo contaba con todas las habilidades y el talento necesarios y que podía hacerlo. Muy dentro de mí corazón, quería saber si podía utilizar lo que había aprendido al hacer crecer una compañía rápidamente y aplicarlo en una empresa más grande. Inmediatamente implementé los Hábitos de Rockefeller, iniciando con las reuniones matutinas, seguidas de las juntas trimestrales de planeación estratégica, usando el Plan Estratégico de Una Página. En verdad fue increíble aumentar nuestra alineación, pensamiento estratégico y debates.”

Después se le pidió a Harrington que dirigiera una organización aún más grande, Thales-RaytheonSystems, una empresa conjunta propiedad de Raytheon Company y Thales S.A., con base en Francia. Se dio cuenta que los mismos hábitos y ritmos de reuniones eran la razón para crear una cultura de mayor cooperación entre las operaciones francesas y americanas. Además, la organización se alineó más con la visión estratégica de la compañía. El enfoque de divide y vencerás para dirigir una compañía, había cambiado drásticamente. “Todos están creando relaciones y confianza”, él menciona, “Es tremendo porque no sólo te reúnes para hablar de operaciones. Te encuentras discutiendo la estrategia y debatiendo sobre el mercado lo que trae increíbles conocimientos y poder.”

No obstante, para muchos líderes empresariales, expandir su negocio es una pesadilla. ¿En realidad le cansa cada empleado que contrata, cada cliente que adquiere y cada expansión que dirige? ¿Trabaja más horas aunque había pensado que debería haber economías de escala durante el crecimiento de la empresa? ¿Le parece que todos están amontonando un ancla cada vez más grande que está arrastrando usted sólo por la arena? Usted no firmó para esto, se suponía que se facilitaría conforme se expandiera, entonces, ¿Qué pasó?

Está experimentando la paradoja del crecimiento: la creencia de que conforme expanda la compañía — y aumente su equipo, prospectos y recursos soñados — todo debe facilitarse, pero no es así, en realidad todo se complica más.

Sin embargo, la experiencia de Harrington en la expansión de VTC a \$30 millones de dólares y en dirigir una división en crecimiento de 2,000 personas en Raytheon, demuestra que las técnicas que está aprendiendo con este libro, en efecto, funcionan para la expansión y que pueden aplicarse tanto en algunas de las compañías más grandes del mundo, como en las firmas en crecimiento.

Entonces, ¿Por qué sólo una fracción de las compañías se expanden mientras otras no lo logran? ¿Cómo se contrarresta la paradoja de crecimiento? ¿Qué fue lo que Harrington tuvo que dominar en VTC que pudo transferir a su experiencia con Raytheon?

Concretamente, tuvo que conquistar la complejidad (¡y usted también!).

Complejidad

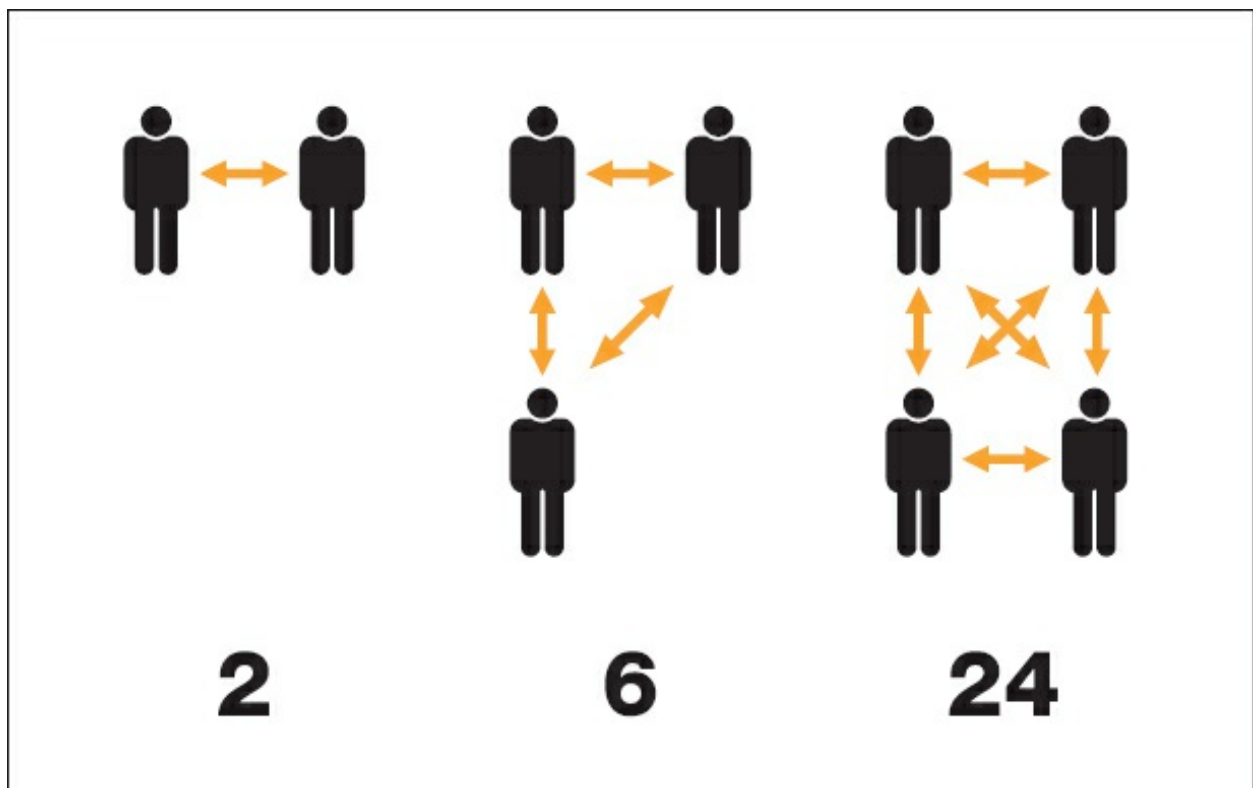
Piense en la época en que su compañía sólo estaba formada por el fundador y un asistente con un plan escrito en una servilleta. Esta situación inicial representa dos canales de comunicación (grados de complejidad) y cualquiera en una relación sabe que es suficientemente difícil. Añada una tercera persona (o cliente o lugar o producto) y el grado de complejidad se triplica de dos a seis. Agregue a una cuarta y se cuadruplica por 24.

Expandirse de 3 a 4 personas, aumenta el equipo en un 33% pero la

complejidad puede incrementarse un 400%. Y ésta sigue creciendo exponencialmente. Es por ello, que los dueños de muchos negocios, añoran los días en que la compañía sólo los incluía a ellos y a un asistente, vendiendo un sólo servicio.

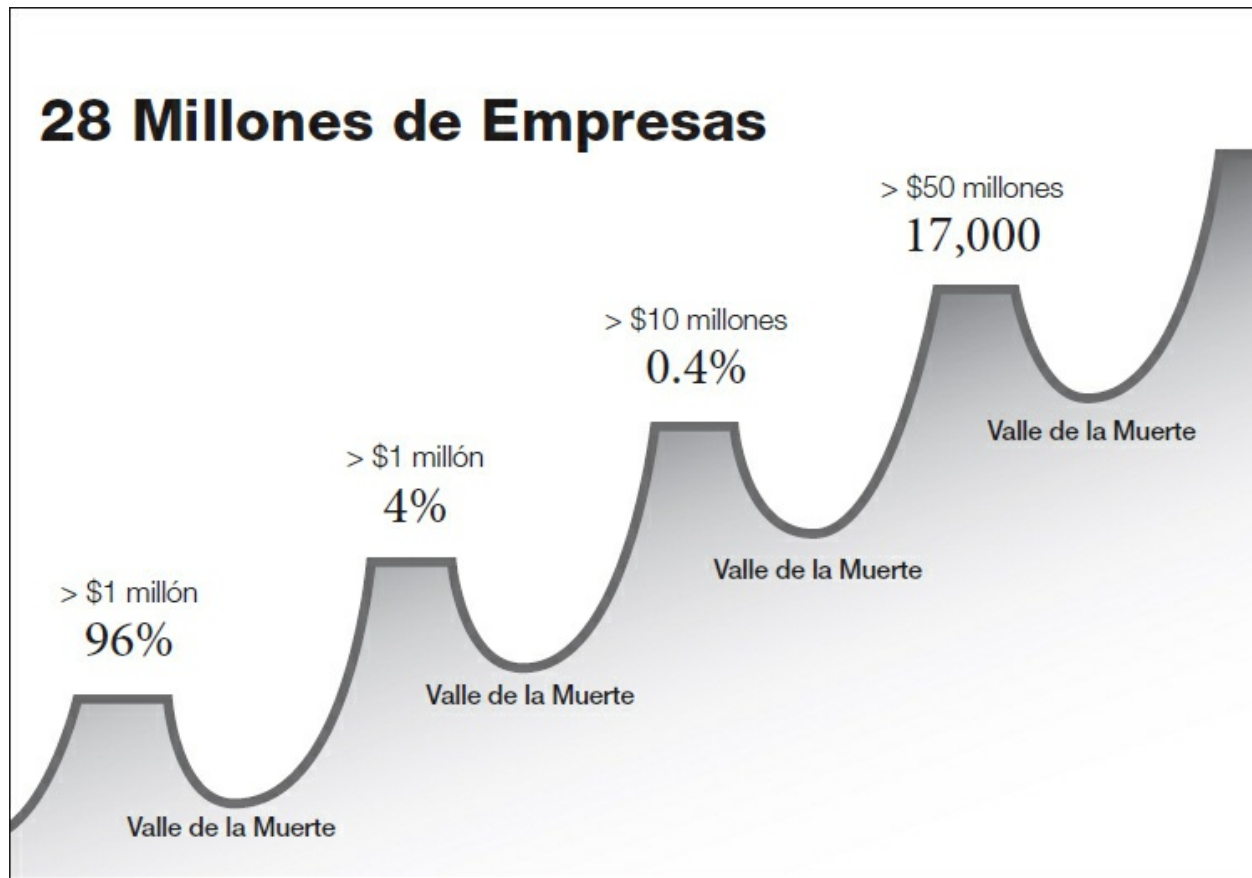
Esta complejidad genera tres barreras fundamentales para expandir una empresa:

- **Liderazgo:** Incapacidad para dotar de personal o crear suficientes líderes dentro de la organización que sean capaces de delegar y predecir.
- **Infraestructura escalable:** Falta de sistemas y estructuras (físicas y organizacionales) para manejar las complejidades de la comunicación y las decisiones que conlleva el crecimiento.
- **Dinámica de mercado:** No ser capaces de abordar las elevadas presiones competitivas que ocurren (y merman los márgenes) mientras se expande la compañía.



Cuando se deshace de estas barreras, esa ancla que ha estado arrastrando, se convierte en viento a su favor, pues su bote puede navegar más rápido que

nunca. Puede navegar mejor por los “Valles de la Muerte” — esos puntos en el crecimiento de una compañía en que es más grande, pero no lo suficiente para llegar al siguiente nivel de talento y sistemas necesarios para expandir la empresa. Estos son puntos en que la empresa necesita brincar de una ola espumosa a la siguiente o tiene el riesgo de caer en el abismo. (Ver la figura).



Aproximadamente, hay 28 millones de firmas en Estados Unidos, de las cuales sólo 4% alguna vez alcanzan más de \$1 millón de dólares en ingresos. De ellas, sólo 1 de cada 10, o el 0.4% de *todas* las compañías, llegan a tener ingresos de \$10 millones de dólares y sólo 17,000 compañías sobrepasan los \$50 millones de dólares. Para terminar la lista, las 2,500 compañías en la cima en EUA tienen más de \$500 millones de dólares y las primeras 500 firmas públicas y privadas, exceden los \$5 mil millones dólares. Los datos indican que hay índices similares en otros países.

Lo que define las cimas y valles, está más relacionado con el número de empleados que con los ingresos, debido a que ellos son los que impulsan la

ecuación de complejidad mencionada anteriormente. Si calcula aproximadamente \$100,000 dólares en ingresos/empleados para las pequeñas firmas y \$250,000 dólares de ingresos/empleados para las firmas más grandes (sí, las firmas más grandes son más eficientes en promedio); y si descubre que un líder puede dirigir a otros 7 ó 10, usted obtiene un grupo natural:

- 1 a 3 empleados (la mayoría de negocios en casa).
- 8 a 12 empleados (una compañía muy eficiente con un líder y varios ayudantes).
- 40 a 70 empleados (un equipo senior de 5 a 7 personas, dirigiendo equipos de 7 a 10, en una compañía donde aún sabe los nombres de todos).
- 350 a 500 empleados (siete líderes, con siete gerentes de nivel medio cada uno, dirigiendo equipos de 7 a 10 — de hecho una compañía muy eficiente).
- 2,500 a 3,500 empleados (más múltiplos de 7 a 10).

Cualquier compañía con un conteo de empleados entre estos grupos naturales, probablemente se sienta un poco atascado. Todo toma más tiempo en completarse, problemas que creía haber resuelto antes, empiezan a resurgir y comienza a sentir el síndrome de “grande, pero no lo suficientemente grande”, incluso para tomar decisiones menores como elegir el tamaño de la fotocopidora que necesitará después.

Conforme una organización sigue este camino de crecimiento, pasa por una serie de evoluciones y revoluciones predecibles. Para mayor información sobre estos ciclos naturales, lea el artículo clásico de Larry E. Grenier llamado “*Evolution and Revolution as Organizations Grow*” (*Evoluciones y Revoluciones Conforme Crece una Organización*) de julio-agosto de 1972 (actualizado en mayo de 1998) publicado en *Harvard Business Review*.

Scott Tannas y sus Valles de la Muerte

En 2011, Western Financial Group (WFG por sus siglas en inglés) — una compañía de servicios financieros en Alberta con más de 2,000 empleados — fue adquirida por el Desjardins Group con base en Quebec,

mediante una transacción de \$440 millones de dólares. Entre los 15 años de ser una compañía que cotizaba en la bolsa (IPO por sus siglas en inglés) de WFG en 1996 y su regreso a ser una compañía de propiedad privada, su precio en la bolsa subió un 1,038%. Scott Tannas, Fundador y Vicepresidente, sigue comprometido con el crecimiento de la compañía y con regularidad comparte con otros empresarios su conocimiento para manejar el crecimiento. “Verne habla de los Valles de la Muerte en la forma en que crecen las compañías y para quienes han hecho crecer un negocio en grande, es cierto”, menciona.

A partir de su experiencia expandiendo WFG durante 20 años como CEO, Tannas comparte que cuando una compañía crece de 2 a 10 empleados, llega a un “Valle de la Muerte” porque los procesos tienen que cambiar. Necesitará contratar un subgerente. “No puede dirigir una compañía usted sólo, así que necesita cambiar la forma en que la maneja y hay quienes no lo pueden superar” dice Tannas. Después de los 25 empleados, se enfrenta a otro tipo de retos, por ejemplo, necesita contratar a alguien que controle el dinero. Cuando tiene aproximadamente 100 empleados, “Necesita procesos internos de comunicación, porque ya no puede tener solamente una reunión con el personal”, menciona Tannas. Las posturas políticas de la compañía también entran en juego, “Tiene empleados que creen saber más que otros” menciona, “Todos estos diferentes retos llegan en diferentes etapas del crecimiento, requiriendo que cambie las cosas, si no lo hace, se revertirá el crecimiento o la compañía estará destinada a permanecer de ese tamaño”.

Con la esperanza de aprovechar su experiencia empresarial y ayudar a crecer la economía de su propio país, Tannas se convirtió en Senador del Parlamento de Canadá en 2013.

Las tres barreras de liderazgo, infraestructura y dinámicas de mercado que pueden evitar que las firmas lidien con la complejidad, son obstáculos que Rudy, Harrington y Tannas, negociaron mientras hacían crecer a sus compañías. Examinemos cada barrera con más detalle.

Liderazgo: Predicción, Delegación y Repetición

A donde va el equipo de liderazgo, el resto de la compañía lo sigue, los retos que existan dentro de la organización, pueden relacionarse con la cohesión del equipo ejecutivo y sus capacidades de predicción, delegación y percepción.

Predicción

Los líderes no tienen que estar años adelante del mercado, la competencia, y a quienes dirigen, sólo minutos, la clave está en la interacción frecuente con los clientes, los competidores y los empleados. Esto es mucho más sencillo cuando la compañía es pequeña y el equipo de liderazgo (o el empresario solitario) maneja personalmente todas las ventas, programación de software y la entrega de los productos y servicios de la compañía directamente, lo que se vuelve mucho más difícil cuando la empresa se expande. Los líderes senior, se alejan más de los clientes y los empleados de atención al público, perdiendo el instinto por el negocio y el mercado.

Es por ello, que Rudy pasó tres meses viajando, visitando a los clientes de Perceptionist, descubriendo un nuevo modelo de negocios que triplicó el valor de su inversión. En el capítulo “La Información”, delinearemos rutinas específicas junto con tips para emplear el poder de la información importante y ayudar a los líderes a mejorar su habilidad de ver “a la vuelta de la esquina” en el mercado potencial. Por último, nuestras herramientas y técnicas darán libertad al equipo senior, para que puedan pasar el 80% de la semana comprometidos con las actividades que enfrentan en el mercado.

Delegación

Uno de los aspectos más desafiantes al ser líder de una organización en crecimiento, es soltar y confiar en que otros hagan bien las cosas.

La mayoría de los empresarios prefieren operar solos, es por ello que muchas

de las compañías sólo tienen unos cuantos empleados. Por lo general decimos (irónicamente) que muchos de los dueños de negocios amarían más a sus compañías ¡Si no tuvieran que lidiar con empleados o clientes! Es la idea — el sueño — del negocio que más aman.

Para llegar a tener 10 empleados, los fundadores deben delegar actividades en las que son débiles; para llegar a 50 empleados ¡deben delegar funciones en las que son fuertes! En muchos casos, la fuerza de los líderes principales se convierte en las debilidades de la organización. Por ejemplo, si el fundador es el CEO y el principal generador de ventas, entonces todos ignoran cuál es la visión global o los ingresos se estancan. El líder necesita delegar una de estas dos funciones si la compañía debe seguir expandiéndose.

De los 50 empleados en adelante, los líderes senior deberán desarrollar líderes adicionales a lo largo de la organización, quienes compartan los mismos valores, pasión y conocimientos del negocio. De este modo, tienen el talento suficiente para saber a quién delegarán las innumerables actividades y transacciones necesarias para hacer crecer el negocio.

La mayoría de los programas de MBA (Maestría en Administración de Negocios por sus siglas en inglés), no ofrecen un sólo curso o incluso una cátedra para aprender a delegar, no obstante, es una de las habilidades más importantes que debe desarrollar un líder y muchos líderes confunden la delegación con la abdicación, que es entregar ciegamente una tarea a alguien, sin un mecanismo de retroalimentación formal; no hay problema con esto a menos que sea vital para la función de la organización, pero todos los sistemas necesitan un ciclo de retroalimentación o con el tiempo se saldrán de control.

La delegación exitosa requiere de cuatro componentes, suponiendo que ha delegado un trabajo a la persona correcta del equipo:

1. Precisar lo que la persona o equipo deben lograr (*Prioridades — Plan Estratégico de una Página*).
2. Crear un sistema de medición para monitorear el progreso (*Información — Indicadores Clave de Desempeño cualitativos y cuantitativos*).
3. Retroalimentar al equipo o persona (*Ritmo de las Reuniones*).

4. Reconocer y compensar en tiempo y forma (estamos tratando con personas, no con máquinas).

Los Hábitos de Rockefeller, proporcionan las metodologías necesarias para que los líderes deleguen adecuadamente.



NOTA: *Los panales de abejas sólo tienen un líder, entonces ¿Por qué las compañías necesitan más? Algunas firmas están experimentando con organizaciones “sin jefes”. En estas compañías, esencialmente todos son líderes, capaces de actuar por cuenta propia; esto requiere de muchísima asesoría y desarrollo, de modo que todos los empleados compartan el mismo ADN (valores, propósito, conocimiento, etc.) que el CEO. Estas “holocracias” (por darles un nombre) también deben tener sistemas impulsados por la tecnología, para manejar muchas de las actividades de delegación enlistadas anteriormente. Nuestro libro favorito al respecto es Emergence: The Connected Lives of Ants, Brains, Cities, and Software (Emerger: Las Vidas Conectadas de Hormigas, Cerebros, Ciudades y Software) de Steven Johnson. Cuando se implementan totalmente los Hábitos de Rockefeller (y se automatizan por medio de tecnologías), se facilita la descentralización de las organizaciones, proporcionando una comunicación como la de las feromónas y retroalimentaciones similares a las de quienes guían las actividades de las hormigas y otras comunidades sin jefes.*



ADVERTENCIA: *Debido a que la tecnología computacional aún debe alcanzar la capacidad de “HAL”, en la película 2001: A Space Odyssey (aunque se está acercando), las organizaciones que intentan el experimento sin jefes, descubren que aún necesitan cuasi líderes de equipos a quienes llaman “campeones” u otro término relacionado. En realidad, por el momento, aún necesitamos las capas de administración media.*

Repetición

La finalidad del trabajo de los líderes es “mantener lo principal como principal” — mantener a la organización enfocada y a todos avanzando en la misma dirección. L. David Marquet, autor de *Turn the Ship Around!: A True Story of Turning Followers into Leaders* (¡Dele la Vuelta al Barco!: Una Historia Real sobre Cómo Transformar Seguidores en Líderes), llevó al peor submarino nuclear de la Marina de Estados Unidos al primer lugar en un año (¡sin lanzar a nadie fuera del submarino!). Tenía una fotografía detrás de la puerta de su camarote donde había un hombre pidiéndole varias veces a su perro que se sentara, hasta que el perro lo hace y el hombre exclama “¡Buen perro!” lo que era un recordatorio constante de elegir un mensaje y repetirlo varias veces hasta que la organización responda.

La repetición abarca la consistencia, termine lo que inicie, lo que diga que sea en serio, y no diga una cosa y después haga otra; la consistencia es un aspecto importante de la repetición.

Reforzaremos el poder de la repetición a lo largo del libro, específicamente revisaremos:

1. **Principales Valores:** El puñado de reglas que definen la cultura, que se refuerza a diario mediante sus sistemas de Personas (RH).
2. **Principal Propósito:** El cotidiano y discurso de alto impacto del líder principal para mantener el corazón de todos comprometidos con el negocio.
3. **Objetivo Grande, Descabellado y Audaz (BHAG®):** La meta de 10-25 años que proporciona contexto constante para todas las decisiones hechas a lo largo de la organización.
4. **Prioridades o Temas:** Un conjunto de prioridades de 3-5 años, un año y trimestrales que requieren revisión constante, diaria o semanal para tenerlas en el primer lugar en la mente.

Una función clave del liderazgo es entregar mensajes y métricas frecuentes para reforzar estos atributos clave de la compañía y la cultura.

Infraestructura Escalable

Conforme crece una organización, se vuelve más compleja, es una fuerza de la naturaleza. La humilde amiba puede hacer todo lo que necesita con una sola célula. El negocio desde casa es similar, sin embargo, conforme el número de células aumenta, el organismo comienza a desarrollar subsistemas — para alimentación, eliminación, circulación, procreación, etc. Para poder sobrevivir, cada célula debe localizarse cerca de una fuente nutricional y tener un área suficiente para absorber energía y eliminar desechos, es por ello que una célula puede crecer tanto.

Lo mismo ocurre con las compañías, sólo que estos subsistemas (células) representan las diversas funciones, localizaciones y unidades de negocios dentro de la organización (organismo). Conforme crecen estos subsistemas, deben seguir segmentándose o serán demasiado grandes y aisladas teniendo como consecuencia los problemas de las grandes burocracias. Así como las células vivas necesitan estar cerca de los nutrientes, las compañías necesitan estar cerca de los clientes (en términos de ubicaciones, grupos de productos y segmentos para clientes). Es así como las compañías estructuran sus organizaciones y establecen las responsabilidades.

Para que las cosas sigan fluyendo, una organización necesita una infraestructura expandible (similar al suministro sanguíneo y al sistema nervioso). Cuando se pasa de 2 empleados a 10, requiere de mejores sistemas telefónicos y un espacio más estructurado; cuando su compañía llega a los 50 empleados, aún requiere espacio y teléfonos pero de repente requiere también de un sistema contable que muestre de manera más precisa qué proyectos, clientes o productos realmente están generando dinero. Entre 50 y 350 empleados, sus sistemas de información y tecnología necesitan mejorarse e integrarse y encima de eso, tendrá que renovarlos nuevamente conforme la organización intenta juntar a todos los sistemas en una base de datos exhaustiva, de lo contrario, un simple cambio de dirección de un cliente puede desatar una serie de costosos errores.



NOTA: No decida la ubicación física de los empleados y equipos de manera aleatoria, pues es mejor que algunas funciones se co-ubiquen juntas, lo que discutiremos en la sección “Personas” de este libro. Incluso determinar la

ubicación de los baños, salas de esparcimiento y de juntas, es importante, especialmente cuando una compañía crece para ocupar un segundo piso o más en un edificio. Surgen serios problemas de comunicación cuando los empleados de diferentes pisos ya no se topan unos con otros. La meta es aumentar la interacción cruzada (colisiones accidentales) de diversos individuos y funciones.

Dinámicas de Mercado

El mercado lo hace lucir inteligente o tonto. Cuando está a su favor, cubre muchos errores, cuando la fortuna se revierte, todas sus debilidades parecen salir a la luz.

Cuando está haciendo crecer una compañía, existe una dinámica de mercado adicional, cruel y contradictoria. Conforme la firma se expande de \$1 millón a \$10 millones en ingresos, el equipo senior tiende a enfocarse externamente en amasar nuevos negocios. No obstante, este es el momento preciso en el que un poco de más enfoque interno, para establecer hábitos organizacionales saludables y una estructura expandible, rendirá frutos a largo plazo. Conforme el negocio se expande a más de \$10 millones, las complejidades organizacionales tienden a llamar la atención del equipo senior hacia el interior (lidiando con las peleas). Es precisamente en este momento cuando el equipo necesita enfocarse en el mercado de manera más externa (hablando con los clientes, como lo hace Rudy), dadas las elevadas presiones competitivas que vienen con el tamaño.

También hay una secuencia importante de enfoque en lo que respecta a sus métricas financieras. Entre el inicio y el primer o segundo millón en ingresos, el factor clave son los *ingresos* (venta como loco). El enfoque está en probar que un mercado existe por sus servicios. En cuanto al efectivo, como muchos dueños de negocios piensan que es el primer enfoque, el emprendedor tiende a depender principalmente de familiares y amigos (¡o tontos!).

Entre el \$1 millón y los \$10 millones, el equipo necesitará enfocarse en el *efectivo*. El crecimiento absorbe el efectivo y como esta es la primera vez que

la compañía dará un salto diez veces más grande, las demandas por efectivo se dispararán. Además, en esta etapa de desarrollo organizacional, la compañía sigue tratando de entender su posición única en el mercado y estos experimentos (o errores) pueden ser costosos, es aquí cuando necesita establecerse el modelo de efectivo de un negocio (por ejemplo: “Para que la compañía siga creciendo ¿Cómo generará efectivo suficiente el modelo de negocios?”) ¿El negocio generará su propio efectivo de manera interna? ¿Tendrá las líneas de crédito suficientes para sostener el crecimiento? Y ¿Atraerá inversionistas con los bolsillos lo suficientemente llenos para soportarlo?

Conforme la organización pasa los \$10 millones en ingresos, nuevas presiones internas y externas surgen. Externamente, su organización se encuentra en más radares, alertando a los competidores de sus amenazas. Los clientes comienzan a demandar precios más bajos mientras hacen más negocios con su compañía, al mismo tiempo, aumentan las complejidades internas, lo que provoca que los costos aumenten más rápido que los ingresos. Todo esto comienza a exprimir el *margen bruto* de una organización y mientras éste disminuye algunos puntos, la organización carece de dinero extra que necesita para invertir en infraestructura, como los sistemas contables y de capacitación. Esto crea un efecto bola de nieve con errores mucho más costosos conforme la compañía pasa la marca de \$25 millones.

Para evitar la erosión de sus márgenes, es crucial que mantenga una propuesta de valor clave en el mercado. Al mismo tiempo, la compañía debe racionalizar y automatizar los procesos internos para reducir costos, las organizaciones que logren hacer ambas cosas bien, verán que sus márgenes brutos aumentarán durante esta etapa de crecimiento, otorgándoles el dinero extra que requieren para financiar la infraestructura, capacitación, mercadotecnia, investigación y desarrollo, etc.

En el momento en que una organización llega a los \$50 millones en ingresos, ya debe tener experiencia y una posición suficientemente fuerte en el mercado para predecir acertadamente la rentabilidad. Esto no significa que las ganancias no fueran importantes durante el crecimiento de la organización, sino que es más crucial en esta etapa en la que las

organizaciones generan ganancias *predecibles*, ya que si la ganancia se mueve unos puntos en el porcentaje en cualquier sentido, de todas formas representará millones de dólares.

Lo que nos lleva al círculo completo de las principales funciones del líder de un negocio: construir un ingreso predecible y un motor de ganancias en un mercado y en un mundo impredecibles. La lección de “La Marcha de las 20 Millas” del libro de Jim Collins y Morten T. Hansen *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck — Why Some Thrive Despite Them All* (*Grandiosa por elección: Incertidumbre, Caos y Suerte, Porque Algunas Triunfan a Pesar de Todo*), resalta cómo las compañías con un crecimiento constante, de un año a otro, consiguen mejores resultados que las firmas que experimentan golpes fuertes en ingresos y ganancias.

Las recompensas de la victoria las obtienen quienes mantienen un ritmo estable, día con día, con todo tipo de clima y tormenta. Y esta previsibilidad, motivada por procesos efectivos, es la clave para crear una organización que atraiga y mantenga el talento principal, para crear productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes y para generar riquezas significativas.

En resumen, hacer crecer un negocio, es un proceso dinámico conforme el equipo de liderazgo navega por las evoluciones y revoluciones del crecimiento e, igual que las etapas de crecimiento de un niño, son predecibles e inevitables. Para lidiar con estos retos, la compañía debe aumentar las capacidades del equipo de *liderazgo* a lo largo de la organización, instalar una *infraestructura* escalable para administrar las complejidades crecientes que vienen con el crecimiento y mantenerse en la cima de las *dinámicas de mercado* que afectan los negocios.

Para ello, existen 4 Decisiones que los líderes deben dirigir: Personas, Estrategia, Ejecución y Efectivo. Estas son las mismas cuatro que Rudy y su equipo siguen enfrentando mientras expanden su más reciente empresa. El resto de este libro está organizado en estas 4 Decisiones, proporcionándole las herramientas, técnicas y mejores prácticas para realizar los llamados juicios críticos que impulsan el crecimiento.

SCALING UP PERSONAS

LAS PERSONAS INTRODUCCIÓN



PREGUNTA CLAVE: *¿Los grupos de interés (empleados, clientes, accionistas) están contentos y se involucran con la compañía; y los “contrataría” a todos de nuevo?*

Los líderes empresariales, necesitan excelentes personas dentro y fuera de la compañía — inversionistas, proveedores, clientes, socios, asesores — así

como una gran red de apoyo en casa. Todas estas personas son vitales para el negocio.

Entonces, ¿Cómo saber si necesita hacer cambios en el lado humano del negocio, y en su vida, conforme se va expandiendo una empresa? Dos preguntas:

1. *¿Es usted feliz?* No nos referimos a una paz de monje, aún en la miseria. Esta es una pregunta más directa ¿Disfruta su trabajo? ¿Está experimentando problemas irreconciliables con compañeros de negocios? ¿Hay algún ejecutivo en específico que no está haciendo su trabajo? ¿Hay algún miembro del equipo que perturba a todos los demás? ¿Hay algún cliente que se está llevando gran parte de sus ingresos? ¿Hay algún proveedor que no está haciendo sus entregas? ¿Está dificultando su vida algún inversionista o el banco? ¿Tiene problemas con algún familiar o amigo?
2. *¿Recontrataría a todos entusiasmadamente, conociendo lo que sabe hoy?* Esto va de la mano con la pregunta de arriba (¡a excepción de la familia!) y no sólo incluye empleados, sino también a los clientes, proveedores y otros inversionistas actuales del negocio. Es una pregunta dolo-rosa que requiere enfrentar y hacer cambios, en especial es muy difícil cuando la compañía simplemente ha rebasado a las personas en algunas relaciones tempranas.

Si no puede atender estos problemas de relaciones de frente, seguirán drenando su energía emocional, dejando poca para expandir en los aspectos del negocio de la Estrategia, Ejecución y Efectivo. Es por ello que, del modelo de 4 Decisiones, primero nos enfocamos en las Personas.



ACCIÓN: *¿Hay alguna relación que lo esté drenando emocionalmente? Si tiene que lidiar con una situación continua, le sugerimos que lea Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High (Conversaciones Cruciales: Herramientas para Hablar Cuando los Intereses Son Altos) escrito por Kerry Patterson, et al.*

Generalidades de la Sección

El primer capítulo, Los líderes, detalla tres herramientas de una página para Personas que le ayudarán a examinar las metas de sus relaciones personales, las responsabilidades específicas para las funciones de la compañía y las unidades de negocios, y las diversas responsabilidades de procesos en su organización. Trabajar en esto le ayudará a reconocer y dar prioridad a los retos que imponen las Personas en su negocio y en su vida.

El segundo capítulo, El Equipo, comparte técnicas para atraer y contratar talento. Enfatizaremos la necesidad de una función de mercadotecnia fuerte para ayudar a reclutar personas, y el uso de la metodología Topgrading para entrevistar y seleccionar a los Jugadores A, que necesita para hacer crecer a su negocio.

El tercer capítulo, Los Gerentes, describe cinco prácticas administrativas que los mantendrán a todos involucrados, trabajando productivamente y felices, así como ideas para educar a su personal continuamente, de modo que la compañía no los sobrepase. Nada es más difícil ni consume más tiempo que tener que reemplazar personas que no han podido mantenerse al ritmo del crecimiento del negocio.

En esta sección se cubrirán tres herramientas de una página para Personas:

1. **Plan Personal de Una Página (PPUP):** proporciona un marco para que las personas puedan planear su vida personal.
2. **Cuadro de Responsabilidades por Función (FACe por sus siglas en inglés):** especifica quiénes son responsables de expandir el negocio.
3. **Cuadro de Procesos y Responsabilidad (PACe por sus siglas en inglés):** enlista los procesos y a las personas responsables de mantener el negocio funcionando con fluidez.



NOTA: La “e” de los acrónimos FACe y PACe representa la energía y el espíritu empresarial que los líderes deben poseer para poder expandir una

compañía.

Un agradecimiento especial a Sebastian Ross, empresario de German tech y socio de Gazelles International Certified Coach en Barcelona, por su coautoría en esta sección de “Personas” y por su colaboración constante en este libro.

Equipo: Plan Personal en Una Página (PPUP)



Nombre: _____

Fecha: _____

		Relaciones	Logros	Costumbres	Patrimonio (\$)
Espiritualidad 10-25 Años (Aspiraciones) Familia 1 Año (Actividades) Amigos Salud Finanzas 90 Días (Acciones)					
		Empezar	Empezar	Empezar	Empezar
		Parar	Parar	Parar	Parar

Equipo: Cuadro de Funciones y Responsabilidad (FACe)

- 1 Nombra a la persona responsable en cada función.
- 2 Hazte las cuatro preguntas del final de la página: qué nombre(s) has escrito para cada función?
- 3 Escribe los Indicadores Clave (KPI) para cada función.
- 4 Asigna el nombre de una persona a cada ítem o línea de tu Cuenta de Resultados (G&P), Balance y Flujo de Efectivo, luego asigna un Resultado para cada función.

Funciones	1 Equipo Responsable de rendir cuentas	3 Indicadores Guía Indicador Clave de Desempeño – KPIs (por sus siglas en inglés)	4 Resultados (G/P o B/S)
Primer Directivo de la Compañía			
Marketing			
I&D / Innovación			
Ventas			
Operaciones			
Contabilidad y Finanzas			
Contralor			
Sistemas de Información / IT			
Recursos Humanos			
Desarrollo de Talento/Aprendizaje			
Servicio al Cliente			
Responsables de las Unidades de Negocio			
• _____			
• _____			
• _____			
• _____			

- 2 Identifica: 1. Más de una persona en una misma función; 2. Persona en más de una función; 3. Funciones sin responsable; 4. ¿Lo contrataría de nuevo de manera entusiasta?

- [illegible]

LOS LÍDERES

Los FACe y PACe de la Compañía

RESUMEN EJECUTIVO: “¡El Cuello de la botella siempre está en la parte superior de la botella!” menciona el gurú de la administración Peter Drucker. Los retos dentro de la compañía, generalmente apuntan a problemas con, o entre, los líderes. Para enfrentarlos, este capítulo se enfocará en el equipo de liderazgo. Compartiremos tres herramientas que ayudarán a aclarar las metas personales de los líderes; definir las responsabilidades del liderazgo senior, los indicadores clave de desempeño (KPIs) y los resultados, así como a delinear los cuatro a nueve procesos que impulsan a la compañía. Incluimos una breve introducción a la teoría organizacional, para ayudarle a pensar a fondo sobre cómo dividir correctamente la compañía en funciones, líneas de producto/servicio, y divisiones.



PISTA: ¡Mantenga a todos lo más cerca posible de sus clientes!

Los cofundadores Stephen Roche y Simon Morrison, descubrieron que si querían que Shine Lawyers siguiera creciendo, necesitaban formar la siguiente generación de líderes para impulsar el día a día, para que Roche y Morrison pudieran enfocarse en la expansión. Durante la siguiente etapa de crecimiento, además de ascender a Jodie Willey y Lisa Flynn a la gerencia

legal senior, agregaron un nuevo equipo ejecutivo, para auxiliar a la firma legal de 600 personas, con 30 sedes a lo largo de Australia.

La decisión de hacer pública la firma impulsada por los Hábitos de Rockefeller, que la convirtió en una de las primeras tres firmas legales en el mundo en conseguir una IPO, generó aún más cambios en el organigrama. Morrison se convirtió en Director Administrativo, mientras que Roche continuó como Director Ejecutivo, enfocado en fomentar el crecimiento estratégico del negocio por medio de adquisiciones y oportunidades emergentes. Además, reclutaron nuevos miembros de consejo con experiencia crucial en IPO.

“Ahora tenemos un excelente equipo de gente joven y talentosa que llevará el negocio a nuevas alturas”, comenta Morrison.

Conforme una compañía se expande, las decisiones más difíciles incluyen a las personas y a sus papeles cambiantes dentro de una organización, especialmente dentro del equipo de liderazgo, pues la lealtad, el ego y las amistades personales, hacen esta decisión aún más complicada, cuando la compañía se enfrenta a una situación en la que ha sobrepasado a algunos de sus primeros líderes.

En este capítulo, exploraremos estas dinámicas del liderazgo senior dentro de una compañía en crecimiento, así como las funciones y procesos necesarios para expandir un negocio. Pero primero, les mostraremos un manual básico de diseño organizacional.

La Organización: Un Organismo Creciente

¿Recuerda los días en que el equipo inicial estaba amontonado en una sola oficina, como los payasos apretados dentro de un Volkswagen? Ahora la compañía tiene 150 empleados, o 1,500, y es sumamente difícil saber cómo dividir los equipos y establecer responsabilidades claras. Aún peor, tanto los clientes como los empleados, parecen estar confundidos sobre cómo navegar su organización.

Para resolver estos problemas, podemos tomar como ejemplo a la naturaleza.

Los organismos humanos están compuestos de miles de millones de células, contra algunas que sólo se especializan por una buena razón: Una sola célula sólo puede crecer y permanecer saludable, cuando llega a cierto tamaño, la membrana externa no tendrá suficiente espacio para atraer nutrientes y eliminar desechos para sostener a la célula y comenzará a morir de adentro hacia afuera (¡Igual que las grandes burocracias!).

Esto significa, que la célula debe dividirse, por lo tanto, su compañía también debe hacerlo o no podrá funcionar de forma saludable, así que, tal y como una célula no puede estar muy alejada de una fuente sanguínea, los equipos no pueden estar muy alejados de la acción en el mercado — ni puede ser tan grande que se vuelva difícil de manejarla y deje de responder (piense en la “regla de dos pizzas” de Amazon, un equipo no debe ser tan grande como para no poder alimentarse con sólo dos pizzas). Este es el principio fundamental que respalda el diseño organizacional efectivo; divida equipos grandes en equipos más pequeños alineados alrededor de proyectos, líneas de productos, segmentos de clientes, ubicaciones geográficas, etc. Basándose en la idea de colocar a todos en equipos pequeños dentro de la organización y tan cerca de sus respectivos clientes como sea posible. Esta es una forma de aumentar el área de la compañía, dándoles al máximo número de empleados, la oportunidad de interactuar con el mercado.

Cada célula dentro de la organización, debe tener a alguien claramente responsable de ella, pero esto no significa que la persona sea el jefe ni que se encargue de tomar todas las decisiones; de hecho, es importante delinear las diferencias entre responsabilidad, obligación y autoridad.

Responsabilidad, Obligación y Autoridad

A pesar de que se escriben diferente, estos términos empresariales, generalmente se intercambian al azar. Éstas son nuestras definiciones:

Responsable de monitorear: Le pertenece a UNA persona que tiene la “habilidad de contar” — quien lleva un seguimiento del progreso y le da voz (gritando fuerte) cuando hay problemas con una tarea definida, un equipo, una función o una división. Esto no significa que tome todas las

decisiones (si no es que ninguna), por lo que la gente comúnmente habla de equipos sin líderes. No obstante, alguien debe ser responsable de monitorear; la regla: si más de una persona es responsable, entonces nadie es responsable y ahí es cuando todo se desmorona.

Responsable: Recae en cualquiera que tenga la “habilidad de responder” de manera proactiva para apoyar al equipo e incluye a todos los que estén en contacto con un proceso o problema en particular.

Autoridad: Le pertenece a la persona o equipo con el poder de tomar la decisión final.

Como ejemplo, el CFO de Gazelles es *responsable de monitorear* el efectivo — literalmente, ella lo “cuenta” y les reporta diario. Y además, es responsable de alertar al equipo si percibe problemas potenciales actuales o futuros en el año. En cambio, Verne, como CEO, tiene la *autoridad* sobre el efectivo, firmando gastos e inversiones mayores. Y todos en la compañía están *obligados* a asegurarse de que el efectivo se gaste sabiamente y que los acuerdos o contratos estén estructurados, de modo que ayuden a generar efectivo, en vez de absorberlo, conforme Gazelles sigue expandiéndose.

“Si más de una persona es responsable, entonces nadie es responsable.”

Entonces ¿La responsabilidad y la autoridad no necesitan ser prácticamente iguales? Es decir, “¿Necesito autoridad suficiente si me van a dar la responsabilidad?”, para el personal de atención al público, sí. En un hotel Ritz-Carlton, donde la filosofía es que cualquier empleado que reciba una queja de algún huésped “le pertenece” esa queja (responsabilidad), los empleados de primera línea como administrativos, botones, y de limpieza tienen el poder (autoridad) para gastar hasta \$2,000 dólares para manejar cualquier queja de los clientes. Los gerentes pueden gastar hasta \$5,000 dólares, sin necesidad de una autorización adicional; lo que hace esto posible, es una asesoría durante el primer año de 250 a 300 horas.

Conforme se analiza una organización hacia arriba, en los puestos administrativos medios y senior, se asume que se tiene este balance entre

responsabilidad y autoridad, sin embargo, quienes han avanzado en los rangos, descubren que han tomado mucha más responsabilidad por cosas en las que tienen menos control — hasta que llegan al tope y descubren que son responsables (legalmente) de todo lo que salga mal en una organización que se está expandiendo más allá de su alcance día con día. Es por ello que a los líderes se les pagan grandes cantidades — para crear un puente en esta brecha que aumenta constantemente entre la responsabilidad y la autoridad, usando sus habilidades de comunicación, persuasión, educación, visión, etc.

Tener en claro las responsabilidades a lo largo de la organización es crucial; para ayudarle, tenemos tres herramientas de una página para Personas que le ayudarán a analizar sus metas de relaciones personales, asignar responsabilidades específicas para las funciones de una compañía y unidades de negocios, así como a delinear las diversas responsabilidades de los procesos en su organización. Analizar esto, le ayudará a identificar y dar prioridad a los retos de las Personas en los que necesite enfocarse después para expandir la organización.

Plan Personal de Una Página (PPUP)

La gente comúnmente bromea sobre los barcos, diciendo que los mejores momentos al tener uno, fueron el día en que lo compraron y el día en que lo vendieron.

Algo similar ocurre en nuestras vidas — el día en que nacemos y el día en que morimos. Como ejecutivos ocupados, si no tenemos cuidado, podemos descubrir que nuestra vida personal, termina descuidada como esas embarcaciones atracadas por siempre en el muelle (¡o almacenadas!), es por ello que creemos que es necesario establecer prioridades personales y alinearlas con sus metas profesionales.

Así como existen 4 Decisiones que tomar para construir una compañía próspera, — Personas, Estrategia, Ejecución y Efectivo — hay áreas paralelas en su vida personal — Relaciones, Logros, Costumbres y Patrimonio. Alentamos a cada líder de una compañía a llenar un Plan Personal de Una

Página (PPUP). Igual que con todas las herramientas de una página que detallaremos en este libro, pueden encontrar una copia tamaño tres cuartos de un PPUP en la sección introducción, o descargar una copia tamaño completo en scalingup.com.

Para llenar el PPUP, comience por llenar los espacios de Nombre y Fecha en la parte superior, después, analicemos las cuatro columnas del PPUP.

Equipo: Plan Personal en Una Página (PPUP)



Nombre: _____

Fecha: _____

		Relaciones	Logros	Costumbres	Patrimonio (\$)
Espiritualidad	10-25 Años (Aspiraciones)				
Familia	1 Año (Actividades)				
Amigos		Empezar	Empezar	Empezar	Empezar
Salud					
Finanzas	90 Días (Acciones)	Parar	Parar	Parar	Parar

Columna 1 — Relaciones

Al final, lo que más importa en la vida, es la profundidad de sus relaciones con familiares y amigos, así como el número auténtico de personas que ha ayudado en el camino. Éstas representan la medida real de su patrimonio. Entonces, el patrimonio financiero se ve como un recurso para fomentar sus relaciones. Para conocer una historia inspiradora de un empresario que usó su riqueza para ayudar a millones lea *The Billionaire Who Wasn't: How Chuck Feeney Secretly Made and Gave Away a Fortune* (El Multimillonario que no lo era: Cómo Chuck Feeney Hizo y Regaló una Fortuna en Secreto) de Conor O'Clery (también encontrará algunos tips importantes sobre cómo expandir un negocio global).



NOTA: La lista ubicada en la parte inferior izquierda del PPUP — *Espiritualidad, Familia, Amigos, Salud y Finanzas* — fue una contribución de James Hansberger. Él descubrió, durante décadas, como asesor de riquezas, que lo que les importaba más a quienes están cerca del final de sus vidas, eran estos ámbitos de la lista, en el orden en que se encuentran, por lo que son un recordatorio amistoso, mientras establece prioridades en el PPUP.

Iniciando en la parte de arriba de la columna 1, enliste los grupos clave de personas con quienes quiere tener una relación duradera (10 a 25 años). En los negocios, tiene enormes oportunidades de ayudar a sus empleados y clientes, así que considere agregarlos de manera categórica a la lista. En su vida personal, las relaciones importantes incluyen a familiares y amigos.

Asimismo, enliste varias comunidades con las que esté relacionado. Ted Leonsis, griego-americano dueño de un equipo deportivo, inversionista de capital de riesgo, cineasta y filántropo, es autor de *The Business of Happiness: 6 Secrets to Extraordinary Success in Life and Work* (El Negocio de la Felicidad; 6 Secretos para un Éxito Extraordinario en la Vida y el Trabajo); en su libro describe la fuerte correlación que existe entre la felicidad y el número de comunidades en las que está activo.

El siguiente paso, es escoger de los grupos enlistados, algunas relaciones clave en las cuáles enfocar su atención durante los próximos 12 meses y los siguientes 90 días. Verne tomó un año para enfocarse en pasar más tiempo con su hija de 6 años, Quinn; y un trimestre con su hermana, que necesitaba apoyo a causa de algunos problemas de salud.

Al mismo tiempo, es posible que haya gente en su vida personal y profesional que sea destructiva — literalmente drenándole la vida y distrayéndolo de sus metas más altas. Hay un espacio en la forma donde puede anotar relaciones que quiere terminar con dignidad.

Columna 2 — Logros

Muchos CEOs, descubren que incluso después de haber logrado un parteaguas fundamental para el crecimiento de la compañía, aún sienten que no han hecho una verdadera diferencia en el mundo. La sección de logros del PPUP, puede sentar las bases para una vida con más significado. Piense en las grandes maneras en que quisiera causar impacto por medio de su trabajo, *más allá* de lograr metas monetarias — tal vez siendo mentor para otros o estableciendo una organización sin fines de lucro — y establecer objetivos en estas áreas clave

En su vida personal, puede pensar en la diferencia que quiere lograr en las personas más importantes de su vida. Por ejemplo, su objetivo puede ser tener un matrimonio feliz, en vez de sólo *seguir* casado, como mucha gente hace. Poner como prioridad el inscribirse para facilitar el plan estratégico de cinco años para la escuela de sus hijos, fue un logro que Verne disfrutó mientras escribía este libro.

La clave es enfocarse en logros a corto, mediano y largo plazo, relacionados con las personas enlistadas en la columna de relaciones. Esto puede incluir dejar de perseguir logros que lo están alejando de las relaciones que más le importan.

Columna 3 — Costumbres

Establecer rutinas regulares en su vida, le ayudarán a alcanzar sus metas más grandes, algunos ejemplos pueden incluir: planear una cita nocturna semanal con su pareja y agendar tiempo a solas con cada hijo una vez a la semana. Para los familiares lejanos, puede agendar una rutina regular de reuniones semestrales.

También podría establecer rutinas con personas cuya presencia en su vida apoye sus metas más grandes. Algunos ejemplos pueden incluir: Reunirse regularmente con un compañero para hacer ejercicio, pasar tiempo con amigos cercanos, participar en un foro empresarial de líderes con ideas similares y tener un tutor (un amigo que lo haga responsable todos los días — recomendación del alto asesor ejecutivo, Marshall Goldsmith).

Así como hay gente destructiva con la que necesita terminar su relación, puede haber algunos malos hábitos o comportamientos que desearía dejar — en especial los que han dañado a quienes lo rodean.

Columna 4 — Patrimonio (\$)

En vez de ver a la riqueza financiera como un fin en sí (como un sabio gurú una vez le afirmó a Verne, “¡Todos los activos se convierten en pasivos!”), véalo como un recurso para apoyar al resto de su plan personal. Además de determinar cuánto efectivo quiere apartar para el retiro, establezca metas para la cantidad de dinero que quiere donar a causas y comunidades que le importen durante los próximos años. Decida cuánto efectivo necesita para apoyar actividades con su familia y amigos, invirtiendo en experiencias durante los próximos 12 meses, que creen memorias para el resto de sus vidas. Destaque cualquier activo creador de riqueza o pasivo que drene su efectivo que requieran atenderse en los próximos meses.

“¡Todos los activos se convierten en pasivos!”

Principalmente, enfóquese en cómo fluir la riqueza de usted al servicio de otros, en vez de acumularla. Esto parece atraer más riqueza — la ley natural de la reciprocidad. El libro revelador de Lynne Twist llamado: *The Soul of*

Money: Transforming Your Relationship With Money and Life (El Alma del Efectivo: Transformando Su Relación con el Dinero y la Vida) expone ampliamente esta idea.

Esperamos que el PPUP, sea una herramienta útil para su vida. Ahora enfoquémonos en la compañía.

Cuadro de Funciones y Responsabilidad (FACe)

La segunda herramienta de una página es el Cuadro de Funciones y Responsabilidad, la cual se enfoca en asegurarse de tener a las personas correctas en el lugar indicado, en la cima de la organización (es decir, las “personas correctas haciendo las cosas correctas de manera correcta”).

Una organización, simplemente es un amplificador de lo que está sucediendo a nivel senior en la compañía, que es una de las razones por la que nuestros asesores realizan una rápida encuesta a los empleados cuando comienzan a trabajar con un negocio. Si la encuesta revela que el personal de TI está molesto con el de mercadotecnia, probablemente exista un conflicto entre los dos líderes al mando.

Equipo: Cuadro de Funciones y Responsabilidad (FACe)



- 1 Nombra a la persona responsable en cada función.
- 2 Hazte las cuatro preguntas del final de la página: qué nombre(s) has escrito para cada función?
- 3 Escribe los Indicadores Clave (KPI) para cada función.
- 4 Asigna el nombre de una persona a cada ítem o línea de tu Cuenta de Resultados (G&P), Balance y Flujo de Efectivo, luego asigna un Resultado para cada función.

Funciones	1 Equipo Responsable de rendir cuentas	3 Indicadores Guía Indicador Clave de Desempeño - KPIs (por sus siglas en inglés)	4 Resultados (G/P o B/S)
Primer Directivo de la Compañía			
Marketing			
I&D / Innovación			
Ventas			
Operaciones			
Contabilidad y Finanzas			
Contralor			
Sistemas de Información / IT			
Recursos Humanos			
Desarrollo de Talento/Aprendizaje			
Servicio al Cliente			
Responsables de las Unidades de Negocio			
• _____			
• _____			
• _____			
• _____			

- 2 Identifica: 1. Más de una persona en una misma función; 2. Persona en más de una función; 3. Funciones sin responsable; 4. ¿Lo contrataría de nuevo de manera entusiasta?

La tabla enlista un conjunto común de funciones que deben existir en TODAS las compañías. Incluso las que están en sus inicios tienen estas funciones, pero ¡los fundadores son quienes hacen todo! Al expandir una compañía, la idea es identificar qué función de la tabla será la próxima en delegarse. Al igual que Morrison y Roche de Shine Lawyer's, que siguen promoviendo y reclutando nuevos líderes conforme la compañía se expande, usted querrá delegar las funciones enlistadas en la herramienta FACe a los líderes que pasen dos pruebas (incluyendo que su cultura coincida con la de la empresa):

1. No necesitan que los dirijan.
2. Por lo general sorprenden al equipo con sus conocimientos y resultados.

La tabla le pedirá que enliste uno o dos indicadores clave de desempeño (KPI) para cada función. Estos KPIs representan las actividades que pueden medirse y que cada líder funcional necesita para trabajar día con día. La última columna de la tabla, captura los resultados esperados por cada función (Por ejemplo, quién es responsable de los ingresos, el margen bruto, las ganancias, el efectivo, etc.). Por lo general estos resultados representan los rubros de los estados financieros.

Cuando se complete, esta herramienta de Responsabilidad de una página, le ayuda a diagnosticar cuando se tengan brechas de personas o de desempeño en el equipo de liderazgo.

Como regla general, puede mover al personal hacia arriba o hacia un lado en estos puestos funcionales en cualquier momento. No obstante, si necesita traer a alguien *externo* para tomar un puesto senior, sólo debe hacerlo cada seis a nueve meses, pues ese es el tiempo que toma encontrar a la persona indicada, que se acomode en el puesto y transferir el ADN de la organización en su psique. A cambio, el nuevo ejecutivo necesitará este tiempo para crear un impacto en la organización lo suficientemente grande para desquitar su salario.

Ahora tiene la capacidad de agregar un nuevo líder, la regla es tomar con calma el agregar personas externas en puestos de liderazgo senior, excepto cuando la compañía es una empresa respaldada por capital o crece un 100%

anual y necesita añadir tres o cuatro ejecutivos principales dentro de un corto periodo de tiempo.



ADVERTENCIA: *Por lo general, la fortaleza que caracteriza a un líder, se convierte en la debilidad de la organización (Por ejemplo: si el fundador es bueno en mercadotecnia, con el tiempo, el negocio puede flaquear en esta área funcional). ¿Por qué? Porque los líderes tienden a apretar muy fuerte, estrangulando los esfuerzos de quienes los rodean, o bien, se dan cuenta que ellos pueden “estar al pendiente de los detalles”, por lo que deciden traer a alguien novato para supervisar la función, en vez de contratar a una persona con el poder y fuerza que necesitan. En lugar de eso, los líderes deben de tomar una decisión contraintuitiva y encontrar personas que excedan sus propias capacidades en su área de fortaleza, para evitar que la compañía se estanque.*

Por favor, lea las siguientes instrucciones para llenar la herramienta FACe. Generalmente se descubren cambios que probablemente tengan que realizarse inmediatamente en la cima de la organización.

Cómo llenar su Cuadro de Funciones y Responsabilidad de (FACe)

PASO 1

La primera columna, enlista las funciones que todo negocio debe apoyar y proporciona algunos espacios en blanco, para que pueda añadir aquellas que sean únicas para el suyo. También hay espacios para anotar unidades de negocio. Distinga que no enlistamos títulos (CEO, CFO, etc.) pues la idea es enfocarse en los trabajos que necesitan realizarse.

1. Primero, cada miembro del equipo ejecutivo debe llenar la primera columna en blanco, añadiendo las iniciales de la persona que consideren responsable de cada función o unidad de negocio. Se pueden agregar

funciones subcontratadas (es decir, un CFO externo o un consultor de mercadotecnia). Si está subcontratado por una firma, enliste a la principal persona responsable de la compañía contratada.

2. Incluimos algunos espacios en blanco, para que agregue funciones que puedan ser únicas de su industria o negocio (Por ejemplo, un CTO — Chief Technical Officer — o una persona encargada del control de calidad). También hay espacio para enlistar los nombres de varias unidades de negocios. Para Gazelles, esto incluiría a Gazelles International, Gazelles Growth Institute, GazellesPro, y las otras divisiones que apoyamos.



NOTA: *Cuando analice las unidades de negocio que están más abajo en la primera columna, incluso si no cuenta con unidades de negocio formales, puede organizar distintos equipos relacionados con grupos de clientes, líneas de productos, o ubicaciones y las puede considerar como casi unidades de negocio.*

3. Compare las listas para buscar si hay algún acuerdo entre los miembros del equipo de liderazgo. Por lo general no los hay... ¡incluso cuando se trata del responsable de la compañía!

PASO 2

Una vez que el equipo ha acordado quiénes son los responsables de cada función, considere las cuatro preguntas resumidas en la parte inferior de la forma:

1. *¿Tiene a más de una persona en una misma función?* El fundador puede estar compartiendo responsabilidad de las ventas con otro ejecutivo, o socios que puedan aparecer enlistados a lado de “la cabeza de la compañía”. La regla es que sólo una persona debe ser responsable, de lo contrario, habrá confusiones. Tener más de un nombre en un cuadro es una bandera roja.
2. *¿Aparece el nombre de alguien en los recuadros más que el resto?*

Reconocemos que en compañías en crecimiento, los líderes pueden desempeñar varios papeles, pero si el nombre de un ejecutivo aparece tres o cuatro veces en comparación de los demás que sólo están una o dos veces, entonces ese líder morirá joven (un poco dramático) o una de las funciones que le pertenece, no tendrá el apoyo suficiente. Esta es otra bandera roja.

La FACe de Perly Fullerton

Cuando James Perly y Mark Fullerton analizaron el Cuadro de Funciones y Responsabilidad (FACe) para su consultoría con base en Ontario, Perly Fullerton, inmediatamente detectaron un problema: Había seis personas en la sala pero sólo había tres nombres en los cuadros. “El problema era que todos venían a nosotros para todo”, menciona Perly. “Aunque contratamos personal nuevo, nunca nos deshicimos de alguna de nuestras obligaciones senior.”

Aunque fue un largo proceso, ahora todos saben exactamente quién es responsable, incluso Perly y Fullerton. “Nuestros papeles se volvieron muy claros en nuestra mente basados en lo que iba mejor con nuestras personalidades”, dice Perly. “Mark es ambicioso y tiene mucha energía, así que él es el COO porque impulsa el negocio. Yo tengo un papel más visionario [como presidente], enfocado en la estrategia.”

3. *¿Tiene algún recuadro sin nombres?* Por lo general esto ocurre cuando alguien dice “Oigan ¿Quién es responsable de mercadotecnia?” y el responsable es “¡Todos nosotros!” y “Todos nosotros” en realidad significa “nadie”, así que la caja debe dejarse vacía. Esto no significa necesariamente que tenga que contratar a alguien. Tomemos como ejemplo el recuadro de apoyo al cliente; probablemente tenga siete u ocho personas supervisando a varios grupos de clientes, por lo que es natural concluir que esta responsabilidad está cubierta. La regla de la responsabilidad, significa que una persona básicamente debe apropiarse, de modo que la persona a la que ellos le reportan tenga una responsabilidad general pero, si el líder no hace nada por monitorear los niveles de satisfacción del cliente y su seguimiento, esta función tendrá

un desempeño pobre. En vez de contratar a una persona adicional, puede elegir a un representante de servicios al cliente para hacerse cargo de la responsabilidad general y rotar este puesto entre los representantes cada seis meses. Nuevamente, esto no significa que alguien de ellos sea el jefe, sino que va a monitorear la situación, asegurar la satisfacción del cliente, reunir la retroalimentación, entregársela al equipo de liderazgo y hacer la reunión semanal, así como avisar al equipo si hay algún problema.

El Recuadro Vacío de Dell

Una compañía nunca es tan grande y sofisticada para no detectar ocasionalmente “recuadros vacíos” en su organigrama. Cuando Michael Dell retomó las riendas de la compañía computacional Dell Inc., en enero de 2007, aprendió que el puesto de CMO había estado vacío por dos años, aunque Kevin Rollins tenía más de 20 ejecutivos en el equipo de liderazgo ejecutivo. Además, como indicador de los problemas de servicio a clientes de Dell, no había nadie que dirigiera la función de apoyo al cliente, por lo que Dell inmediatamente contrató a Mark Jarvis como CMO y movió a Dick Hunter de fabricación, a líder de la función de servicio al cliente. Esto marcó el inicio de un giro y reposicionamiento de Dell que llevó a Michael a privatizar la compañía nuevamente en 2013.

4. *¿Está entusiásticamente conforme con la persona que tiene en cada recuadro?* Si el líder no está haciendo su trabajo, probablemente requiera hacer un cambio. Tal vez, este líder esté en el lugar equivocado o en muchos lugares. Tal vez haya problemas de desempeño, o tal vez es una persona talentosa que no encaja con los valores de la empresa (esto generalmente ocurre cuando se trae un ejecutivo de una “gran compañía” a una firma en crecimiento).



ACCIÓN: *Discuta estas cuatro preguntas y decida donde haya brechas evidentes en el equipo de liderazgo.*



ADVERTENCIA: *Por lo general, los CEOs evaden estas decisiones porque involucran a ejecutivos que se han convertido en sus amigos queridos. Sabemos que es un tema delicado, pero debe enfrentarse si la organización va a crecer. Una opción sería que alguno de los miembros iniciales del equipo, ayude a lanzar un nuevo producto o división, pues comúnmente se sienten más cómodos en una situación de arranque o trabajando en un equipo más pequeño y muchos de los líderes iniciales podrían liberarse de la carga de una función cada vez más importante y compleja, pero usted no se enterará de esto hasta que tenga estas cruciales conversaciones.*

PASO 3

La segunda columna en blanco, es para enlistar de uno a tres KPIs para cada una de las funciones enlistadas, cuyo propósito es dirigir los indicadores, medir las actividades diarias y semanales de un líder particular para generar resultados superiores. Si requiere ayuda para seleccionar los KPIs adecuados para su industria y/o función, visite KPILibrary.com. Para más KPIs generales, recomendamos el libro *Key Performance Indicators: The 75 Measures Every Manager Needs to Know*, (*Indicadores Clave de Desempeño: Las 75 Medidas que Cada Gerente debe Conocer*) de Bernard Marr.



ADVERTENCIA: *Un error común, es anotar KPIs representativos de las actividades diarias y semanales de la persona asignada a una función en particular. Es crucial que las decisiones para sus KPIs se basen en cero. Hágalo cubriendo los nombres anotados en la columna “Persona Responsable”, (metafórica o físicamente) y decida los KPIs para cada función que se alinean con el modelo de negocios de la compañía. Después,*

considere si la persona asignada a esa función, tiene las habilidades y aptitudes para cumplir con esos KPIs. alguna incompatibilidad podría indicar un problema potencial.

“Cabeza de la Compañía” KPI

¿Cuál es el KPI más importante para la cabeza de la compañía? Muchos sugerirían la visión pero, ¿eso cómo se mide? Otros sugerirían medidas más tangibles, como el rendimiento de las inversiones o las ganancias, pero estos son resultados más adecuados para la última columna de la herramienta FAcE. Nuevamente, el propósito de un indicador principal es medir acciones específicas que le den resultados. En el caso de la cabeza de la compañía, es simplemente que el índice de los otros recuadros en la herramienta FAcE sean correctos (es decir, el trabajo principal de la cabeza de la compañía es asegurar que cuenta con las personas correctas haciendo las cosas correctas de manera correcta) y cuando muchos fundadores o CEOs descubren esto, generalmente traen a alguien más para que ocupe la cabeza de la compañía, para que ellos puedan enfocarse en el R&D, en la mercadotecnia o en el apoyo a los clientes. Es por ello, que enfatizamos la separación de los títulos de las funciones.

El difunto W. Edwards Deming, quien dirigiera la revolución de calidad alrededor del mundo, creía que el trabajo fundamental de un líder es la predicción. Los KPIs correctos, junto con suficiente inteligencia de mercado (discutido en el capítulo “La Información”), le ayudan a los ejecutivos a navegar por los mercados turbulentos a través del futuro predecible.



ACCIÓN: *En la tercera columna de la FAcE, escriba uno o dos KPIs — indicadores principales — para cada función y unidad de negocio.*

PASO 4

Para la cuarta columna de la FAcE, “Resultados”, utilice un Estado de

Pérdidas y Ganancias reciente y detallado (P/G) y una hoja de Balance General (B/S por sus siglas en inglés) y asigne a una persona responsable para cada rubro, luego, discuta las mismas cuatro preguntas anteriormente mencionadas sobre la gente enlistada para las funciones (resumidas en la parte inferior de la herramienta FACe):

1. *¿Tiene a más de una persona responsable de algún rubro (por ejemplo ingresos)?*
2. *¿Aparece el nombre de alguien a lado de los rubros con mayor frecuencia que el de los demás?*
3. *¿Tiene algún rubro sin un nombre a lado? (¿Alguien está revisando los gastos de telecomunicación?)*
4. *¿Está entusiásticamente conforme con la persona que tiene como responsable en cada rubro?*

Nuevamente, no confunda la responsabilidad con autoridad — recuerde el ejemplo anterior del efectivo dentro de Gazelles y, al igual que con las funciones, reparta la carga de trabajo equitativamente entre el equipo de liderazgo, teniendo a una sola persona como responsable de cada rubro.

Jack Stack, fundador y CEO de SRC Holdings Corporation y autor del libro clásico *The Great Game of Business: The Only Sensible Way to Run a Company*, (*El Gran Juego del Negocio: La Única Forma Sensata de Dirigir una Compañía*) argumentó que los monjes fenicios dejaron de lado una columna fundamental en los primeros estados contables que crearon a finales de 1400, la columna de “Quién”. Claramente, debe haber una persona responsable por cada rubro, incluso si es un gerente de rango medio o bajo, al considerar un Estado de Pérdidas y Ganancias (P/G o P/L - por sus iniciales en inglés “Profit & Loss) y Balance General B/S - por sus iniciales en inglés “Balance Sheet”) sumamente detallado.

Este ejercicio nos ha llevado a moderar algunas de las discusiones más importantes sobre el tema de las responsabilidades dentro de las compañías. ¿Quién es responsable de los ingresos generales? ¿Quién protege los márgenes brutos de concesiones de precios sumamente buenos? ¿Alguien está al pendiente de los gastos de telecomunicaciones? Y para quienes aman

los organigramas formales (nosotros no — en las firmas en crecimiento tienden a ya no estar al día en cuanto se imprimen). Considere rotar 90 grados el P&L en el sentido de las manecillas del reloj y alinear a cada ejecutivo en cada uno de los rubros principales (CFO con las ganancias a la izquierda, COO a cargo del margen bruto en medio, VP de ventas a cargo de los ingresos a la derecha, etc.) Después, coloque a los gerentes de mediano rango, a cargo de la siguiente fila de rubros y a los gerentes o empleados de atención al público a cargo de la última fila de rubros detallados. Termine enlistando a la cabeza de la compañía en la parte superior de este P&L de rotación y con esto, tendrá una tabla de responsabilidad útil desde el punto de vista de los resultados.



ACCIÓN: *Éste es un muy buen ejercicio para el CFO o la persona a cargo de la contabilidad. Revise sus estados financieros y decida quién es responsable de cada rubro, luego escoja el más importante para cada función enlistada en su herramienta FAcE y transfiera las respuestas a la columna de “Resultados”.*



NOTA: *En algún momento, la mayoría de las organizaciones, desarrollan descripciones detalladas para los puestos principales de la compañía, un gran proyecto. No somos grandes admiradores de las descripciones de puestos y preferimos los Tableros de Calificaciones, para los Puestos de los Mejores, las cuales se explicarán ampliamente en el próximo capítulo.*

Jim Collins, en su libro: *How the Mighty Fall, And Why Some Companies Never Give In*, (Cómo Caen los Poderosos y Por Qué Algunas Compañías Nunca se Rinden), comparte conocimientos clave que fue descubriendo al trabajar con los equipos ejecutivos. Primero, cuando les pedía que se presentaran, descubrió que los ejecutivos con buenas compañías, tienden a compartir sus títulos, mientras que los ejecutivos en compañías fuertes y grandiosas, compartían cuáles eran sus responsabilidades de forma muy

medida. Por ejemplo: “Soy responsable de atraer ingresos a esta compañía”.

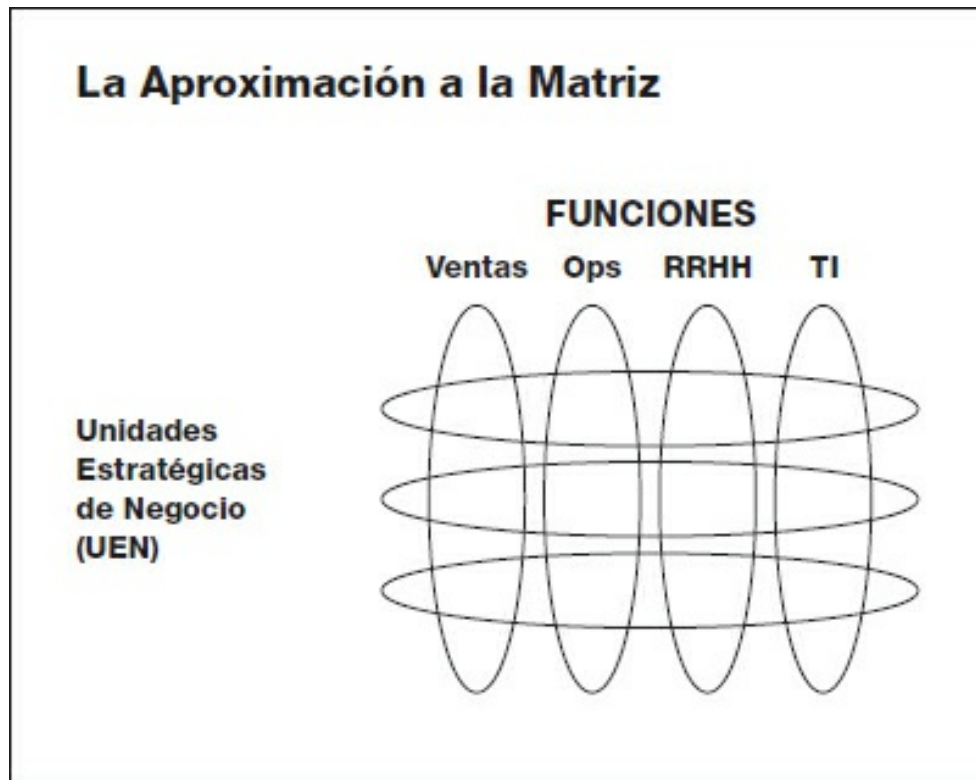
Una FACCe concisa, con puntos individuales de responsabilidad, así como con KPIs y resultados relevantes, se ajusta a la percepción que menciona Collins sobre los líderes de las compañías poderosas.

Estructura Organizacional — Más Allá de las Funciones

La primera división natural en la organización es por función. Cuando un negocio llega a más de 50 empleados, la organización necesita alinear a sus equipos de acuerdo con los proyectos, grupos de productos, segmentos industriales y regiones geográficas. Esto es el inicio de lo que comúnmente se conoce como una organización matricial (ver diagrama).

La presión por crear estas nuevas unidades de negocios, generalmente viene de los clientes pues son quienes se quejan de no saber a quién llamar para pedir ayuda y corren a todos hasta encontrar a alguien y les abruman la dificultad comunicativa que establecen diversas unidades de negocios. A nivel interno, los empleados probablemente no saben quién los debe orientar.

A menos que tenga las responsabilidades en orden, la productividad y la innovación serán más lentas y perderá mucho tiempo oscilando entre centralizar y descentralizar varias funciones compartidas entre las unidades de negocios.



Para realizar esta transición organizacional, los líderes de las funciones, que han estado acostumbrados a impulsar el negocio, necesitan adaptarse y convertirse en asesores de los líderes de las unidades de negocios, en vez de actuar sólo como sus “jefes”. Por su parte, los líderes de las unidades de negocios, necesitan dirigir como si fueran CEOs individuales, porque usted no necesita gente débil que sólo diga “sí” a la cabeza de sus unidades de negocio.

Ésta transición, es la más difícil para los líderes funcionales más tradicionales, especialmente para aquellos que estuvieron presentes desde la fase inicial. Dichos líderes están acostumbrados a tomar decisiones unilaterales y muchos tendrán que cambiar su estilo de ordenar a convencer, debido a que pasarán más tiempo fuera de la organización aprendiendo mejores prácticas, que después compartirán con los líderes de las unidades de negocio. Y el respeto de las decisiones tomadas por los líderes funcionales deberá ganarse, no aceptarse simplemente por el puesto que ocupan dentro de la compañía.

Debido a la necesidad de estas transiciones, por lo general, lo mejor es que los líderes originales de funciones, sean la cabeza de las unidades de

negocios, tal vez para expandirse a un nuevo país o para dirigir el lanzamiento de una línea de productos, a modo que puedan mantener el control operativo directo. Por lo tanto, se reclutarán nuevos líderes de funciones que tengan experiencia específica en estos dominios (ventas, mercadotecnia, RH, etc.) y colaborarán más en el trabajo con los líderes de las unidades de negocios.

¿Quién es el Jefe en una Organización Matriz?

Una organización matriz, también representa un reto para los empleados, ya que sienten que tienen múltiples jefes. Los empleados pueden estar trabajando en diversas unidades de negocios, además de tener a un líder de funciones supervisando todas sus actividades.

La clave consiste en ser claro con la persona que decide si los empleados reciben un aumento de sueldo o un ascenso. El error está en dejar dichas decisiones únicamente a los líderes funcionales. Pongamos una situación en la que Tom proporciona servicios de apoyo mercantil a diversas líneas de producto, el líder funcional de mercadotecnia de la compañía, debe considerarse como un asesor para Tom y dejar en claro que su desempeño se evalúa con base en las retroalimentaciones que proporcionen los líderes de las unidades de negocios para quienes trabaja Tom y no sólo en lo que piense el líder funcional. De ésta manera, Tom sigue rindiéndole cuentas a las unidades de negocios.

Las organizaciones matriz son engañosas y debe buscar la guía de un experto (nosotros podemos ayudar). De lo contrario, las compañías pueden perder mucho tiempo debatiendo la estructura centralizada o descentralizada con discusiones interminables sobre las asignaciones de costos fijos y responsabilidades.

Una vez que se establezcan responsabilidades claras, usted pronto sabrá si son las adecuadas. Los clientes estarán felices y todos en su equipo conocerán bien cuál es su papel al trabajar para los clientes. Si percibe patrones de retroalimentaciones negativas de parte de los clientes, o si nota señales internas de que sus “células” no están saludables, es momento de revisar la

cuestión de la estructura organizacional.

Recuerde que su compañía es un organismo vivo que necesita sobrevivir en un ambiente que siempre está cambiando y para progresar debe ser capaz de adaptarse. Charles Darwin descubrió que la supervivencia está determinada por la capacidad para adaptarse a las circunstancias.

Cuadro de Procesos y Responsabilidad (PACe)

La tercera herramienta de una hoja para Personas, el Cuadro de Procesos y Responsabilidad (PACe), enlista quién es responsable de cada uno de los cuatro a nueve procesos que impulsan el negocio y la forma en que cada proceso deberá medirse para garantizar que funciona correctamente.

Algunos ejemplos de procesos pueden ser: desarrollo y lanzamiento de un producto, creación de prospectos y cierre de ventas, atracción y contratación de nuevos empleados, facturación y cobranza de pagos. Casi todos estos procesos, atraviesan diversas funciones, requiriendo que las actividades que se complican más conforme se expande la organización se coordinen correctamente.

Para mantener estos procesos simplificados, recomendamos ampliamente que las compañías implementen los principios de Lean, una práctica administrativa inventada por Toyota, y que puede aplicarse tanto en negocios de servicios como en compañías de manufactura. [No es casualidad que Eric Ries llamara a su libro *The Lean Startup (El arranque de una nueva empresa simplificado)*].

Equipo: Cuadro de Procesos y Responsabilidad (PACe)



- 1 Identifica de 4 a 9 procesos clave en tu empresa.
- 2 Asigna a alguien específico, responsable de rendir cuentas para cada proceso.
- 3 Escribe el Indicador Clave (KPIs) para cada proceso (mejor, más rápido, más barato).

2	1	3
Persona responsable de rendir cuentas	Nombre del Proceso	KPI's (mejor, más rápido, más barato)

Lean es un enfoque para el diseño de proceso, cuyo objetivo es la eliminación del tiempo perdido en actividades que no añaden valor para los clientes. Utilizando las prácticas de Lean, John Stepleton, de Research Data Design (RDD) realizó una mejoría del 28% en la productividad de sus *call centers* en una semana. Jeff Booth, cofundador y CEO de BuildDirect, una compañía con base en Vancouver, Canadá, aceleró drásticamente el tiempo que le toma a un vendedor publicar en su sitio web los materiales de construcción; Mike Jagger, ahorró \$60,000 dólares en costos de TI en su primera sesión Lean en Provident Security. Por último, Ken Sim, cofundador de Nurse Next Door, franquicia ganadora de un premio, pudo manejar un aumento del 100% en negocios en 2008, sin necesidad de agregar personal a sus oficinas principales.

Confiamos tanto en Lean, que estamos seguros que la primera compañía en cualquier industria que implemente totalmente esta metodología será dominante, y para quienes piensan que Lean es sinónimo del enfoque Six Sigma sumamente complicado y costoso para mejorar la claridad, se pueden relajar, pues Lean requiere un cambio real de mentalidad y usa solo unas simples herramientas para generar mejoras importantes.

A continuación, se presentan cuatro ejemplos más detallados sobre la manera en que los líderes de las compañías de mercado de nivel medio mencionadas anteriormente, aplicaron Lean a sus procesos y después especificaremos cómo usar el PACE de una hoja.

El Poder de Lean

John Stepleton — quien construyó la compañía de investigación de 500 personas RDD, enlistada tres veces en la Inc. 500 — fue el primer CEO en mostrarnos que Lean es una poderosa herramienta para las firmas de servicio de mercado de nivel medio, pues lo aplicó con tanto éxito que su firma anterior fue reconocida por el Northwest Shingo Prize por su innovadora implementación de los principios de Lean.

Si no está seguro si Lean es adecuado para su negocio, Stepleton enfatiza, “Implementé Lean en mi negocio de *call center*, donde tenía empleados de \$10 dólares por hora comprometidos con programas de mejora

continúa, que descubrieron mejoras en la productividad de un 28% en periodos de tiempo tan cortos como una semana.”

Una de las claves de Lean, consiste en modelar y medir la productividad objetivamente, para después simplemente usar sistemas visuales para eliminar errores costosos. En el caso de Stepleton, su equipo diseñó formularios de investigación codificados de diferentes colores, asegurando así que se llamara al número adecuado de sujetos para cada campaña.

Excelencia Operativa

“Uno de los aspectos que las compañías pueden controlar en cualquier mercado, es la excelencia operativa mediante la eliminación de desperdicios en un sistema”, menciona Jeff Booth, cofundador y CEO de BuildDirect.

Al hacerlo, Booth aceleró drásticamente el tiempo que le toma a un vendedor publicar en su sitio web los materiales de construcción. Booth comprometió a Guy Parsons, un temprano socio de Jim Womack del Lean Institute, a ayudarlo con sus iniciativas. Además, Booth produjo un video de cinco minutos entrevistando a Parsons, para explicarle a su equipo y a otros, cómo están utilizando Lean. Puede visitar scalingup.com para ver este video.

Eliminando Desperdicios

“Lean describe a los desperdicios como todo aquello que sucede en una compañía por lo que el cliente no quiere pagar”, explica Mike Jagger, CEO de Provident Security con base en Vancouver, Canadá. “Así que nuestra primer iniciativa, fue dividir todos los costos en dos columnas: cosas que añaden valor para nuestros clientes y cosas que no.”

“Por ejemplo, necesitamos hacer una fuerte inversión en TI para monitorear el negocio, lo que añade valor para el cliente”, continúa Jagger. “Sin embargo, a nuestros clientes no les interesa quién sea nuestro proveedor de correo electrónico, así que cancelamos la renovación del servidor que teníamos programada para nuestros servidores de intercambio y migramos toda la compañía a Gmail.”

Los ahorros durante el primer año en hardware, software, administración y soporte, fueron ligeramente por debajo de los \$60,000. “Ahora tenemos otra herramienta excelente para ayudarnos a ver el negocio de manera muy diferente”, menciona Jagger refiriéndose a Lean.

Una Contadora de Facturación Aburrida

Ken Sim, nos envió una lista parcial de los drásticos resultados que ha tenido Nurse Next Door durante el primer año de implementación de Lean, incluyendo el crecimiento del negocio en un 100% al siguiente año con ocho personas menos en la oficina principal, lo que representa una enorme ganancia neta en productividad.



NOTA: *Sim enfatiza que la disminución de ocho personas fue debido a la deserción natural. “Nunca nos desharíamos de alguien por causa de los principios de Lean” afirma Sim. “De lo contrario, Lean moriría como iniciativa, pues nadie implementaría algo que terminaría costándoles su trabajo.”*

Un buen ejemplo: Noreen, la contadora de nómina y facturación de Nurse Next Door, trabajaba hasta tarde y en fines de semana, antes de la implementación de Lean. Un año después, con el doble de personal en nómina, lograba terminar su trabajo en la mitad de tiempo. Cuando mencionó en una junta que no tenía nada que hacer debido a su éxito, el equipo de liderazgo sugirió que tomara un tiempo libre como ejemplo e incentivo para todos los demás en la oficina que perseguían las iniciativas de los principios de Lean. Ahora Nurse Next Door está enseñando estas técnicas de los principios de Lean a sus subfranquicias, de modo que puedan trabajar en el crecimiento de su negocio, en vez de trabajar todo el día en la nómina.

Al igual que Sim, Parsons afirma que el propósito de los principios de Lean, no es reducir el número de personal, si no el desperdicio. Redirija el tiempo y energía que su personal recupera de la eliminación del desperdicio de esfuerzo, hacia el servicio a los clientes, la generación de

ventas y al crecimiento del negocio.

Las ganancias adicionales de Nurse Next Door gracias a Lean, incluyen la duplicación de su volumen actual en el *call center* sin necesidad de añadir personal, mientras las tarifas para las franquicias disminuyen. También se eliminaron pasos en algunos procesos para facilitar el flujo de trabajo de las subfranquicias y generar más dinero. Además, se disminuyeron los niveles de inventario a casi cero, para que las subfranquicias requirieran mucho menos capital para iniciar y hacer funcionar su negocio. Por último, se simplificaron los procesos para añadir a nuevas subfranquicias.

Sim también menciona: “Agregar una nueva subfranquicia cada trimestre solía ser un reto ¡Ahora añadimos dos por mes y podemos aumentar hasta cinco por mes sin perder la calma! Cabe mencionar que nuestras iniciativas de los principios de Lean son una razón importante (más no la única), de que nosotros, junto con nuestras subfranquicias, hayamos podido prosperar durante un periodo económico terrible.”

Cómo llenar su Cuadro de Procesos y Responsabilidad (PACe)

PASO 1

Reúna a su equipo de ejecutivos (es astuto incluir a algunos gerentes de nivel medio) y mencione los cuatro a nueve procesos que impulsan al negocio. Muchos de estos procesos — como “¿Cómo facturamos y cobramos a los clientes?” — será similar para la mayoría de las compañías. No obstante, habrá algunos que sean específicos para su firma o industria. En nuestra experiencia, este cuadro requiere unas dos sesiones de 90 minutos para llenarse. Aquí les presentamos siete procesos de Softonic, el portal web líder en descargas de software seguras y gratuitas a nivel mundial, con base en Barcelona:

- Reclutamiento.
- Desarrollo del Producto.

- Ventas a Efectivo.
- Innovación.
- Desarrollo de Personas.
- Satisfacción del Cliente.
- Creación y Publicación de Contenidos.



ACCIÓN: *Discuta y acuerde cuáles serán los cuatro a nueve procesos clave en su organización.*

PASO 2

Después, asigne la responsabilidad de cada proceso a una persona específica. Esto puede ser una decisión más difícil de lo que podría parecer en un inicio. Debido a que los procesos atraviesan varias funciones, pueden presentarse algunas batallas por el territorio entre las funciones. En este caso, recuérdese a todos, que asignar a alguien la responsabilidad de un proceso, no significa que ésta persona es el nuevo jefe de todos los que forman parte de ese proceso, ni que él tenga mayor autoridad para tomar decisiones. Su trabajo consiste en monitorear el proceso (tiempo, costo, calidad), anunciarle al equipo si hay algún problema y encabezar una junta regular para arreglar o mejorar ese proceso en particular. Lo ideal es que esta persona tenga experiencia en diversas funciones.

La persona a la que todos estos líderes de procesos le reportan, generalmente es un líder de operaciones (un tipo COO). Comúnmente, las personas de operaciones, se enfocan en sistemas y usted necesitará un líder de operaciones que esté obsesionado con la esquematización y mejora de procesos — o aún mejor, con experiencia en la implementación de los principios de Lean.



ACCIÓN: *Para cada proceso clave que haya identificado, decida quiénes de la organización serán responsables. El líder de operaciones, será entonces responsable de éstas personas.*

PASO 3

Identifique algunos KPIs para llevar un seguimiento de cada proceso. Al igual que con la herramienta FACe, el Cuadro de Procesos y Responsabilidad (PACe) requiere que cada proceso, tenga indicadores (tiempo, costo, o calidad) que determinarán su salud.

Uno de los KPIs más importantes para el proceso es el tiempo, ya sea en número de días (para entregar) o de horas (para producir). Aplica para casi cada industria, ya que los clientes normalmente quieren las cosas mejores, más rápidas y más económicas, sin importar que se trate de un producto o un servicio. Aunque el tiempo no es el único KPI, sí impulsa la eficiencia en su negocio y la satisfacción del cliente y es la medida clave en el proceso Lean para diseñar y reestructurar los procesos.



ACCIÓN: *Enliste de uno a tres KPIs para cada proceso y así medirá su velocidad, calidad y costo.*

A continuación, se presentan algunos recursos que podrían ayudarle a mejorar la PACe de una organización.

Esquematizar el Proceso

Una vez que haya llenado su PACe, junte a una persona de cada función que tenga contacto con un proceso específico, incluyendo algunos clientes que se vean afectados por dicho proceso (de ser posible). Usando notas Post-It de colores para representar cada función, (ventas, verde; contabilidad, azul, etc.) esquematice los pasos y puntos de decisión de acuerdo con la forma en que el proceso fluye actualmente, luego retroceda y comience a reestructurar el

proceso, eliminando los pasos de desperdicio y eliminando obstáculos.

Por ejemplo, piense en la manera en que un pedazo de papel (físico o electrónico) se mueve de un sitio web, al buzón del correo electrónico, al escritorio que procesa las órdenes en el almacén, incluyendo confirmaciones enviadas por correo electrónico y sistemas de rastreo de órdenes para los clientes. Se sorprendería del número de pasos y de personas que se necesitan para un proceso simple.

Conforme avance, establezca KPIs específicos en pasos y puntos de decisión cruciales, para que el proceso pueda monitorearse continuamente. La belleza de identificar y documentar los procesos en su negocio es que le proporcionan un excelente manual de “cómo hacerlo”, para empleados nuevos, o para los empleados actuales que estén desorientados.

Es importante revisar y examinar un proceso cada 90 días, como parte de su proceso de planeación trimestral. Al igual que los armarios de los pasillos y las cocheras, estos procesos se van llenando de cosas y necesitan limpiarse periódicamente. Teniendo de 4 a 9 procesos, cada uno será examinado aproximadamente cada 12 a 24 meses, lo que es suficiente para mantener a su compañía funcionando sin complicaciones.



ACCIÓN: *Reúna a las personas adecuadas para cada proceso clave, luego enliste, debata y decida los pasos y puntos de decisión para ese proceso.*



NOTA: *Como se mencionó anteriormente en la sección de PACe de este capítulo, recomendamos ampliamente las herramientas de Lean tanto para esquematizar, como para mejorar sus procesos.*

Listas de Verificación

Una vez que haya identificado y esquematizado sus procesos, puede hacerlos realidad cada día, por medio de listas de verificación. Éstas son muy valiosas para las partes clave de sus cuatro a nueve procesos y ayudan a asegurar que ocurran las cosas adecuadas.

En su libro *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right*, (*El Manifiesto de la Lista de Verificación: Cómo Hacer las Cosas Bien*), el Dr. Atul Gawande, comparte cómo su investigación para mejorar el éxito en las cirugías se redujo a una simple Lista de Verificación para Cirugía. Entre los descubrimientos de Gawande: “[Las Listas de Verificación ayudan] con recuerdos memorizados y estableciendo claramente los pasos mínimos necesarios en el proceso. ... En este hospital, la lista de verificación había evitado 43 infecciones y 8 muertes y ahorró dos millones de dólares en costos. ... [Las Listas de Verificación] proporcionan un tipo de red cognitiva, pues atrapan fallas mentales inherentes en todos nosotros, fallas de la memoria, atención y minuciosidad... Aún no pasa una semana en cirugía sin que la lista no nos ayude a descubrir algo que habría pasado desapercibido.”

Las tiendas Apple, atraen a más gente en un sólo trimestre que los cuatro parques temáticos principales de Disney en un año. ¿Cómo lo logra Apple? Una razón es que se les conoce por tener un fantástico servicio al cliente. Un artículo que aparece en *The Wall Street Journal*, comparte algunas percepciones de la lista de verificación de Apple de los pasos simples y fáciles de recordar sobre la asesoría del servicio, las letras iniciales con las que se deletrea APPLE:

- **A**cérquese a los clientes con una cálida y personalizada bienvenida.
- **P**regunte adecuadamente para poder entender las necesidades del cliente.
- **P**resente una solución que los clientes puedan llevarse a casa.
- **L**leve soluciones para cualquier problema o inquietud.
- **E**xprese una amable despedida e invítelos a regresar.

Discutiremos el poder de las listas de verificación a mayor amplitud en la sección “Ejecución” de este libro. Mientras tanto, si experimenta algún conflicto, tal vez una simple lista de verificación pueda ayudarle.

En conclusión, la fuerza de su Personal, proviene del liderazgo correcto, haciendo las cosas correctas de manera correcta (FACe); así como de los sistemas y procesos adecuados, apoyando a estas personas para que mantengan el negocio funcionando. La combinación adecuada de las FACe y PACe, le proporcionará a las personas adecuadas y los ingredientes de los procesos, para obtener una excelente compañía.

EL EQUIPO

Atracción y Contratación

RESUMEN EJECUTIVO: *Atraer y contratar a jugadores de primera, en todos los niveles de la organización, es tan indispensable como conseguir a los clientes correctos. Esto requiere de la activa participación de la función de mercadotecnia en el proceso de reclutamiento y el uso de la metodología de evaluación y captación de los mejores durante las entrevistas y el proceso de selección. Ambos se detallarán en este capítulo y con ello su compañía tendrá un gran grupo de candidatos de donde elegir suficientes personas “extrañas” (adecuadas para su estrategia y cultura diferenciadas) para expandir su negocio.*



NOTA: *El costo de una mala contratación es de 115 veces su salario anual, de acuerdo con la evaluación y captación de los “Topgrading”, por lo que es importante realizar el proceso de reclutamiento y selección correctamente.*

Cuando Scott Nash necesitó un CFO para MOM's Organic Market, simplemente solicitó a un reclutador que buscara en el país a un genio financiero, alguien a quien sabía la industria alimenticia no pudiera detener. Nash fundó MOM's en 1987 a los 22 años, como una compañía de entrega a domicilio y de pedido por correo localizada en la cochera de su madre en Maryland. Tiene una cultura única, construida en torno al propósito de la

compañía: proteger y restaurar el ambiente. Ahora MOM's es una cadena de 11 tiendas con 700 empleados, dispuesta a realizar ventas potenciales apegándose a su cometido central. Por ejemplo, prohíbe la venta de agua embotellada en envases de plástico en sus tiendas, por lo que el reto de MOM's fue reclutar a un CFO de primera, dispuesto a adoptar el espíritu del Propósito de la compañía y los sacrificios financieros necesarios para “vivirlo”.

Gene Browne, fundador en 1997 de The City Bin Co., ubicada en Galway, enfrentaba un reto similar, reclutando personas para trabajar en la parte trasera de camiones de basura y después lograr que se quedaran. Aunque su negocio fue reconocido como una de las compañías Mejor Administradas de Irlanda por Deloitte durante cuatro años consecutivos — de 2009 a 2012 — y ganó el premio *Deloitte's Gold Standard Award* en 2012, Browne como CEO seguía teniendo dificultades para atraer y hacer que sus empleados permanecieran tirando botes de basura, ya que es un trabajo sucio y físicamente exigente que debe iniciar muy temprano por la mañana.

Síguenos mientras le compartimos cómo Nash, Browne y otros líderes reclutan y contratan talento difícil de encontrar.

Consiga el Mejor Talento

Antes de comenzar a buscar a un ejecutivo clave o a un empleado de atención al público, cree un Tablero de Control de Empleo (en vez de la descripción de puesto estándar), pues el Tablero de Control de Empleo, detalla los propósitos de una persona para el trabajo, los resultados deseados de su trabajo individual y las competencias — técnicas y culturales — necesarias para ejecutarlo. Esta herramienta, es parte de *Topgrading*, la metodología de evaluación y captación de los mejores, utilizada para contratar a Jugadores A, co-creada por Brad y Geoff Smart. Consideramos que es el mejor sistema de selección y entrevistas disponible, pues ha logrado un récord para ayudar a los líderes a contratar a la persona correcta más del 90% de las veces, contra las tasas de éxito del 25% a 60% logradas mediante conversaciones de “se siente bien”, pruebas o entrevistas estándar basadas en el comportamiento.

Considerando los costos que genera una mala contratación, vale la pena establecer un proceso adecuado.

Un Jugador A, de acuerdo con la definición de Smart, es alguien que se encuentra en el 10% del grupo más talentoso que está dispuesto a aceptar su oferta específica. Lea la definición nuevamente, ellos no están sugiriendo que usted tenga que pagar más de lo que su modelo de negocio pueda proveer, sino que usted necesita atraer el grupo de talento más grande y capaz para el trabajo y que estén dispuestos a aceptar su paquete de compensación (por ejemplo: McDonald's tiene las mismas posibilidades de contratar a Jugadores A que Goldman Sachs) y contar con las herramientas para seleccionar a las mejores personas de este grupo de prospectos. El Tablero de Control de Empleo es el punto de inicio.

Un elemento central de un Tablero de Control de Empleo es el puñado de resultados específicos y medibles que un candidato potencial necesita lograr en los próximos uno a tres años. Mientras que una descripción de puesto, tiende a enlistar las actividades que la persona realizará (por ejemplo: asesorar a los representantes de ventas, crear relaciones de clientes), un Tablero de Control de Empleo, describe los resultados que se esperan de dichas actividades (\$8 millones en ingresos, siete nuevos clientes en el índice S&P 500, una tasa de renovación de contrato del 100% con los clientes, para quienes trabajan los recolectores de basura). Esta es una distinción fundamental entre el perfil de puesto (esperamos que no hayan perdido tiempo realizándolo) y el Tablero de Control de Empleo *Topgrading*.

— Muestra de un Marcador de Empleo —

Puesto: Representante de Ventas Interno
Ubicación: Chicago, Il.

Misión:

La Misión Central del Representante de Ventas Interno es aumentar los ingresos de clientes nuevos y existentes. Se espera que los representantes de Ventas Internos hagan llamadas no solicitadas además del seguimiento de actividades de mercadotecnia. El Contacto con el cliente se realiza principalmente por teléfono o por correo electrónico. Los Representantes de Ventas Internos venden anuncios en una publicación comercial medica especializada y con patrocinadores para conferencias anuales.

Responsabilidad

	Métricas	Puntuación (A,B,C)	Comentarios
Tamaño de venta	•\$15,000 mensuales dentro de 3 meses •\$ 40,000 mensuales dentro de 12 meses		
Volúmen del cliente	•\$4,000+ dentro de 12 meses		
Volúmen del cliente	•Cierre de ventas con al menos de 4 clientes mensuales dentro de 3 meses •Cierre de ventas con al menos 10 clientes mensuales dentro de 12 meses		
Actividad (seguimiento realizado al completar las hojas de actividad diaria)	•50 llamadas en frío por día •5 citas diarias agendadas vía telefónica para presentaciones de ventas •Al menos 10 propuestas enviadas por semana		
Documentación	Completar la documentación necesaria a tiempo		

Responsabilidad

- Integridad
- Orientado a Resultados
- Excelencia
- Enfoque con el Cliente
- Iniciativa
- Capacidad para escuchar
- Energía/Impulso
- Ética de Trabajo
- Enfoque con el Cliente
- Establecimiento de metas

Especificar los resultados, le permite evaluar directamente la capacidad de cada candidato para efectivamente, entregar estos resultados. ¿En verdad puede visualizar a la persona que está entrevistando a cargo de su línea más alta de \$20 millones a \$35 millones durante los próximos tres años? ¿Hay

algo en sus antecedentes de resultados que apoye esta conclusión? (Para obtener más consejos prácticos para crear un Tablero de Control de Empleo, lea el excelente blog de Bluewire Media en relación con este tema).

Otro elemento central, es que la lista de competencias de los candidatos se ajuste a la cultura y a la estrategia de su empresa. Los líderes con experiencia han descubierto que es más importante contratar a alguien basándose en este tipo de ajuste que en habilidades específicas, siempre y cuando, esa persona tenga la capacidad de aprender y crecer (aunque es mejor si puede encontrar a alguien que encaje tanto en la cultura como en las habilidades). De todas formas, los cambios rápidos de los requerimientos de la mayoría de las profesiones, necesitan una actualización constante de las habilidades. Por otra parte, las culturas, son como el sistema inmunológico y escupirán a personas que sean capaces pero que no se ajusten con sus normas (Valores Principales).

Además de buscar a alguien que se ajuste a la cultura, es imprescindible contratar a personas que puedan cumplir con las Promesas de Marca y con las actividades que forman la base de su estrategia (vea el capítulo “Los 7 Estratos de la Estrategia”). The City Bin Co., busca recolectores de basura que posean las competencias necesarias para cumplir con la promesa de servicio al cliente. Southwest Airlines, necesita sobrecargos que puedan cumplir con la Promesa de Marca: “Lots of Fun” (Mucha Diversión).

Estos elementos centrales del Tablero de Control de Empleo — los resultados y competencias — impulsan el reclutamiento, las entrevistas y los procesos de selección.

Las Mejores Contrataciones

Los buenos administradores, juegan a las Damas mientras que los administradores excelentes, juegan Ajedrez, esto según las investigaciones de Marcus Buckingham y Curt Coffman, autores de *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently* (Primero Rompa Todas las Reglas: Lo que los Mejores Administradores del Mundo Hacen Diferente). En las Damas, todas las piezas se mueven de la misma manera,

mientras que en el Ajedrez, las piezas se mueven de forma diferente, permitiendo darle diferentes fuerzas al juego.

Al expandir el lado humano de su negocio, es importante que comience a jugar ajedrez tarde o temprano. Piense en el “Equipo A”, famoso programa de acción en televisión — un grupo diverso de renegados que aportan su talento único e individual, su personalidad y sus fortalezas para ¡Actuar del lado del bien!

Usted también necesitará un equipo completo de especialistas — piezas de ajedrez — para lograr sus ambiciosas metas. En nuestra experiencia, la curva de aprendizaje para los generalistas (piezas de Damas) es simplemente muy larga y empinada para este mundo tan rápido y complejo en el que vivimos hoy en día. Es por eso, que motivamos a los líderes a que busquen “idiotas sabios” (es decir, gente extremadamente talentosa en una cuestión particular y que probablemente sea muy mala para otras). Como menciona Geoff Smart, “No le permitiría a un practicante de medicina familiar que le realizara una operación a corazón abierto.” Los equipos necesitan contar con conocimientos o experiencia completas, pero sus integrantes no tienen que serlo. Los líderes, difícilmente entienden esto, lo que explica por qué la típica entrevista de “se siente bien” tiene un índice de falla tan alta.

Tendemos a contratar a las personas que son más similares a nosotros y terminamos con una compañía de similares en vez de explotar el talento diverso, los antecedentes y las personalidades necesarias para generar el debate fructífero, la innovación y la diferenciación que potencia el crecimiento.

Daniel M. Cable, va un paso adelante y sugiere que contrate personas que sean totalmente extrañas. Autor de *Change to Strange: Create a Great Organization by Building a Strange Workforce*, (*Cambie a lo Extraño; Cree una Organización Magnífica Construyendo una Fuerza de Trabajo Extraña*), un libro que sugerimos ampliamente que lea, donde Cable menciona, “Si su ventaja competitiva depende de que su personal cree algo valioso y distintivo, su fuerza de trabajo no puede ser normal.” Por lo tanto, si quiere obtener una estrategia diferente, no puede contratar, compensar, ni tener los mismos sistemas de RH, que apoyan al mismo tipo de personas que su competencia.



NOTA: *Necesita una cultura “extraña” y una estrategia “extraña” para diferenciar a su firma en el mercado. Es por ello que es crítico que discierna los Valores Centrales que forman la base de su cultura y cree los elementos de una estrategia que domine la industria. (En la sección “Estrategia” de este libro, se describe a detalle cómo lograr ambos aspectos.) Con estos valores y atributos estratégicos puede generar los Tableros de Control de Empleo, como se describió anteriormente y usarlos para identificar y contratar a las personas “extrañas” correctas.*

El Reclutamiento es una Función de Marketing (“de Guerrilla”)

Las mejores personas que debe considerar primero, son con quienes ya haya trabajado. El ajuste con la cultura de la compañía, puede evaluarse en las entrevistas y en pruebas pero nada sustituye a su observación de alguien en tiempo real durante un periodo prolongado.

Sin embargo, la mayoría de las firmas en crecimiento, acabarán con esas listas bastante rápido, por lo que necesitará formas astutas de atraer a un suficiente grupo de candidatos especialistas para que se ajusten con la cultura de su compañía. La investigación recomienda ampliamente que tengan mínimo 20 candidatos para cada puesto (desde atención al público, hasta senior), si quiere aumentar drásticamente sus posibilidades para contratar Jugadores A. Desafortunadamente, debido al estrés que conlleva el crecimiento, muchos líderes simplemente contratan a quien llegue y tenga pulso (por ejemplo “Respira ¡Está contratado!”).

Es por esto, que la mercadotecnia constituye una función imprescindible para expandir un negocio. El equipo de mercadotecnia debe estar tan involucrado en el reclutamiento de un flujo constante de empleados potenciales, como en atraer a clientes potenciales, no obstante, muchas organizaciones fracasan en esta área. Crean que los candidatos perfectos caerán del cielo, cuando los mejores candidatos, probablemente están trabajando en otro lugar y necesitan

una razón para considerar a su organización, así que, debido a que el presupuesto de las firmas en crecimiento generalmente es apretado, debe encontrar enfoques mercadológicos inteligentes para atraer el tipo específico de talento “extraño” que está buscando.

Una de las campañas de reclutamiento clásicas, fue lanzada por Google durante sus primeros años. Un espectacular sencillo (colocado cerca de las oficinas centrales de Yahoo — “Pesque donde hay peces”), sin mencionar la compañía, simplemente mostró un acertijo matemático sofisticado. La simple intriga del espectacular, generó millones de dólares de publicidad gratuita, mientras los “technoratis”, enloquecían al preguntarse acerca de quién había puesto ese anuncio. Como resultado, expuso el anuncio a decenas de miles de candidatos potenciales.



Fotografía de campaña de reclutamiento lanzada por Google.

La solución a esta ecuación, llevaba a una serie de sitios web con ecuaciones adicionales que resolver. Con el tiempo, Google admitió ser el autor del espectacular y dijo: “algo que aprendimos mientras creábamos Google es que

es más fácil encontrar lo que buscas si esto te viene a buscar; lo que nosotros buscamos son los mejores ingenieros del mundo y aquí están”.

Este tipo de mercadotecnia de guerrilla está al alcance de cualquier compañía. Atlassian, una compañía Australiana de software, contrató 15 desarrolladores después de enviar por 15 ciudades europeas, autobuses brillantes que llevaban el siguiente mensaje en letras grandes: “Europa, venimos a robarnos a sus geeks” — generando montones de publicidad gratuita conforme los medios de comunicación reportaban el inusual tour de los autobuses. Employment Group, una firma de contratación ubicada en Michigan, invitó a que el periódico empresarial local cubriera sus reuniones trimestrales con temas relacionados a diversas bandas de rock, lo que le dio a la compañía muchos artículos divertidos, y de esa manera, atrajo muchos currículums de calidad sin necesidad de solicitarlos. Es fácil sobresalir si se utiliza el enfoque que se ajuste a su tipo de compañía y si demuestra un poco de originalidad.

MOM’s Sale a Pescar

Para encontrar el candidato ideal a CFO para MOM’s Organic Market, en vez de anunciarse en las ofertas laborales o en el *Washington Post* local, el CEO Nash lanzó una línea donde aquellos con mayor probabilidad de interesarse en el Propósito de su compañía, tienden a convivir. Él, puso un anuncio para CFO en Treehugger.com, un sitio web ecologista y de noticias ambientales. El anuncio hacía preguntas seleccionadas para ayudar a que la compañía atrajera un especialista financiero que encajara con los valores de MOM’s: ¿Preferiría trabajar para David o para Goliath? ¿Es un empresario en el cuerpo de un CPA? ¿Preferiría ir a trabajar en pantalones de mezclilla? (Para leer una copia del anuncio completo visite, scalingup.com.)

¡Bingo! MOM’s recibió 40 currículums, en una semana, de excelentes candidatos que claramente entendieron y apreciaron el Propósito de la compañía. Finalmente, Nash contrató a Kelly Moler que contaba con el talento necesario y compartía los valores ecologistas del equipo. Ocho años después, ha ayudado a que la compañía rentable navegue por los retos de crecimiento a \$130 millones de dólares anuales en ingresos en medio de la

competencia de jugadores fuertes como Whole Foods.

MOM's ha tomado un enfoque similar para atraer candidatos para otros puestos, desde empacadores de abarrotes, hasta empleos de nivel ejecutivo. Por ejemplo, en la sección "Join Us" (Únete a nosotros) de su página web, un anuncio reciente decía:

Usted:

- *le interesan mucho los vehículos eléctricos.*
- *aprecia el buen debate, incluso con su jefe.*
- *busca la manera de resolver un problema en vez de buscar al culpable.*
- *pagaba usted mismo sus gastos cuando era adolescente.*
- *ha sacado materiales reciclables de la basura.*

Nosotros:

- *trabajamos para proteger y restaurar el medio ambiente.*
- *nos gusta la comida real.*
- *no tenemos miedo a cometer errores.*
- *nos importa más su inteligencia y valores que su experiencia.*

Los anuncios le han ayudado a la compañía a ahorrar tiempo y dinero en la atracción y retención del talento. "Hace aproximadamente diez años, antes de que hiciéramos muchas de estas cosas, las personas iban y venían" recuerda Nash. El candidato común, menciona, "era alguien que sólo quería su pago. MOM's fue una base para que las personas llegaran a un lugar mejor". Desde que MOM's creó su estrategia de reclutamiento alineada con sus valores clave, Nash dice, "las tasas de retención subieron al cielo, parece ser más sencillo contratar y encontrar personas; el anuncio es un ejemplo de cómo le damos a la cultura y a los valores de nuestra compañía una alta prioridad."

Appletree Answers, cuyo éxito está en la lucha contra la rotación de empleo y el cual discutiremos en el capítulo "El Centro", comúnmente recibe de 500 a 600 candidatos por vacante en el *call center* — por lo que tiene una reputación de ser un excelente lugar para trabajar. Rackspace Hosting, un

practicante por largo tiempo de los Hábitos de Rockefeller, ubicado en Austin, recibió 52,000 candidatos para 569 vacantes en 2013, sobrepasando la tasa de 20:1 — una vez más, impulsados por una reputación estelar. Rackspace, ha entrado en la lista de *Fortune* de las 100 Mejores Compañías para Trabajar durante cuatro años consecutivos (subiendo al #29 en 2014) y contando.



NOTA: *Considerando que incluso el record más bajo de la tasa de aceptación de Harvard para la Generación de 2017 fue de 5.8% (2,029 admisiones de 35,023 candidatos), se ha notado que ¡es más difícil conseguir empleo en Rackspace que ser aceptado en una escuela Ivy League! (Término para describir la excelencia académica de un grupo selecto de universidades privadas del noreste de los Estados Unidos.)*

Lograr entrar en las listas de los Mejores Lugares de Trabajo, incluso en los locales de su región o ciudad, demuestra claramente que es un atractivo lugar de trabajo que atrae candidatos a su compañía. Un libro escrito por el CEO (algo que recomendamos ampliamente), una columna en el diario local, un blog popular o publicaciones influyentes cotidianas en LinkedIn, son herramientas excelentes de reclutamiento (y mercadotecnia), así como maneras de llamar la atención en la industria.

Gene Browne de The City Bin Co., estaba obteniendo premios similares como el mejor lugar para trabajar y atrayendo una atención local excelente, sin embargo, necesitaba creatividad para atraer a las personas correctas para trabajar en la parte trasera de sus camiones de basura. Después de escuchar a Dan Cable, autor de *Change to Strange*, en un programa de Young President's Organization (Organización de Presidentes Jóvenes) en la Escuela de Negocios de Londres, Browne se preguntó:

1. ¿Cómo esperamos que nuestros empleados sean extraordinarios y hagan una diferencia en la compañía, si utilizamos los mismos métodos de contratación que la competencia?
2. ¿Qué características describen a nuestra mano de obra ideal que la

competencia no podría o no querría utilizar para describir a la suya?

Para Browne, el tratar de diferenciar a su compañía de recolección de desperdicios mediante el servicio, es engañoso, ya que las personas que trabajan en la parte trasera de los camiones son quienes pueden mejorar o arruinar la experiencia del servicio. No obstante, poco después de la conferencia de Dan, algo “extraño” pasó, un joven llamado Gary Manogue, solicitó el trabajo para la parte detrás del camión porque (a) lo vio como una oportunidad para realizar parte de sus ejercicios diarios mientras además le pagaban y (b) el horario temprano para iniciar y terminar, se ajustaban a su estilo de vida. Gary era un kickboxer competitivo y tenía como ambición, ganar un título de peleador mundial, así que necesitaba entrenar tantas horas como le fuera posible al día. En diciembre de 2013, Gary se convirtió en el campeón de kickboxing en la categoría de peso mediano ligero. En una entrevista antes de la pelea, *Galway Advertiser* mencionó:

“Esta es la primera pelea de siete rounds de Manogue y se ha preparado con un régimen de entrenamiento que incluye correr ocho kilómetros todas las mañanas, ejercitarse en el gimnasio por las tardes y entre esas rutinas, trabajar para The City Bin Co. ‘Correr tras los botes también me mantiene en forma’, dice”.

the city bin co



GET PAID WHILE YOU WORK OUT!

**Now Hiring
for Driver's
Assistants**

**IDEAL FOR
ATHLETES**



And that's exactly what World Super Welterweight Kickboxing Champion **Gary Manogue** did. He joined The City Bin Co. team to maximise his training schedule.

This is Manogue's first seven-round fight and he has prepared with a fitness regime that involves an eight-kilometre run every morning, work-out in the gym in the evening, and in between working for The City Bin Co. "Running after bins keeps me pretty fit too," he says.

**Galway
Advertiser**

Please apply to **careers@citybin.com** with the words '**Driver's Assistants**' in the subject line.

www.citybin.com

Campaña de The City Bin Co.

Basados en esta oportunidad, The City Bin Co., desde entonces ha

desarrollado una campaña de contratación dirigida a hombres jóvenes (que abundan en Irlanda) que les agrada estar en forma, preguntando “¿Le gustaría que le pagaran por su entrenamiento diario?” La compañía ahora se anuncia en los gimnasios locales, y deja que la recomendación de boca en boca haga el resto. Estos jóvenes no perciben el empleo de la misma manera que las típicas personas jóvenes que buscan empleo entregando currículums.

Al igual que MOM’s y The City Bin Co., muchas compañías en crecimiento, se dan cuenta que para lograr sus objetivos, necesitan que las personas correctas se suban al camión, pero en muchas industrias, estos amigos no están simplemente esperando en la parada de autobuses y no los encontrarán si únicamente se anuncian en los espacios para ofrecer empleo. La clave para encontrarlos, como Nash, Brown, y otros han descubierto, es crear estrategias de reclutamiento que reflejen sus Valores y Propósitos Principales y después usar sus habilidades de mercadotecnia, para llegar al grupo correcto de potencial de talento.

La Entrevista Topgrading

Una vez que haya atraído a un gran número de candidatos calificados, que aumenta significativamente sus oportunidades de encontrar Jugadores A, se necesita un proceso de evaluación sólido (no por medio de una corazonada) para reducir los números de 20 a 10, luego a 3 y finalmente al candidato número 1 que entregará el 150% de su Tablero de Control de Empleo.

En MOM’s, la solicitud de empleo en línea hace preguntas como “¿Qué compañías admira?” para obtener una idea de los valores del candidato. “Eso nos indica qué es importante para ellos”, menciona Nash. La compañía también pregunta por qué están interesados en MOM’s, “Algunos dicen que quieren trabajar para MOM’s porque estamos dentro de una industria en auge y quieren una seguridad de empleo y algo de dinero, eso está bien pero no tiene que ver con nuestros valores.”

Estas preguntas “de portero”, junto con varias pruebas en línea que recomendamos — *Assess Systems’ wide range of pre-employment tests* (Pruebas previas de empleo de amplio rango de Assess Systems) y *OMG’s*

Sales Assessments (Evaluaciones de Ventas de OMG) entre otras — son muy útiles para reducir su larga lista a 5 ó 10 candidatos.

En este punto, es momento de entrevistar y, como se mencionó anteriormente, el proceso que recomendamos es Topgrading. Para obtener una descripción general excelente del tema, lea el libro de Geoff Smart y Randy Street, *Who: The A Method for Hiring*, (Quién: El Método A para Contratar); para conocer detalles sobre el proceso, lea el libro de Bradford D. Smart *Topgrading: The Proven Hiring and Promoting Method That Turbocharges Company Performance*, (Topgrading: El Método Comprobado para Contratación y Promoción que Turbocarga el Desempeño de una Compañía). Para las compañías que están realizando el proceso regular de contratación, les recomendamos que al menos una persona se convierta en Consultor Certificado por medio de un curso en línea de scalingup.com que incluye varias horas de lecciones en video impartidas por Brad Smart, interacción con otros consultores y asesoría uno a uno con uno, de los consultores certificados de Smart.

La metodología Topgrading, incluye una entrevista de prueba, para filtrar aún más su lista de 10 a los 3 mejores candidatos. Esta entrevista consta de 5 poderosas preguntas de eliminación y funcionan para cualquier puesto para el que esté contratando, además, pueden realizarse durante un periodo de 30 a 45 minutos por teléfono o en una reunión corta.

Una vez que tenga a los 3 mejores candidatos, es momento de realizar la Entrevista a Profundidad Estructurada Cronológicamente (CIDS, por sus siglas en inglés), una entrevista exhaustiva con duración de 3 a 4 horas, que cubre todos los antecedentes profesionales del candidato, con el objetivo de descubrir patrones de comportamiento y de desempeño que probablemente repetirá en su lugar de trabajo. Cuando contrate, tenga en mente que el último desempeño es el mejor indicador para las acciones futuras.

La duración de esta entrevista ofrece varios beneficios:

1. A los Jugadores A les gusta un proceso intenso y desconfían de las compañías que lo hacen muy fácil.
2. Los entrevistados “Profesionales” no pueden guardar las apariencias por horas.

3. Mientras tanto, quienes no se sienten cómodos al inicio, tendrán tiempo para relajarse y abrirse.
4. Además ¿qué tanto son tres o cuatro horas comparadas con las miles de horas de dolor de cabeza que tendría si contratara a la persona equivocada?



NOTA: *Una entrevista de tres a cuatro horas es adecuada para un líder senior o de nivel medio; una a dos horas serían más que suficientes para nivel básico o candidatos con menos experiencia y antecedentes profesionales limitados.*

Aunque Topgrading fue diseñado originalmente para ejecutivos senior de General Electric, funciona en todos los niveles. Speed Wire, un contratista de cable con oficinas centrales en Long Island, creció de 25 a 325 empleados (principalmente técnicos) en un año, basándose en Topgrading para asegurarse que todos sus contratados fueran Jugadores A. Kevin Donnelly, fundador de Speed Wire (ahora una compañía de MasTec), estaba encantado con los resultados. “No podemos creer el calibre de personas que nos ha ayudado a contratar, no podríamos haberlo logrado sin Topgrading”, menciona.

En MOM’s, Nash realizaría las entrevistas de Topgrading con duración de 3 a 4 horas a los candidatos para los puestos más altos, como la exitosa candidata a CFO Kelly Moler, mientras que los gerentes de MOM’s realizarán entrevistas abreviadas a otros empleados. “Es el método más efectivo con el que me haya cruzado”, menciona Nash. La compañía analizará todos los antecedentes profesionales de cada candidato, como es recomendado, y les preguntarán a quién reportaban en cada trabajo — incluyendo la redacción del nombre de ese jefe, para demostrar que la compañía en serio buscará a las referencias. — Una pregunta cotidiana de seguimiento es “¿Qué diría “tal” de usted?” “Es un suero de la verdad”, comenta Nash. (Este proceso se llama Amenaza de Revisión de Referencias TORC por sus siglas en inglés, de la metodología de Topgrading y ¡funciona!). Los entrevistadores también pedirán que los candidatos relaten algún momento en el que hayan tenido que

lidar con un jefe difícil o cuando alguien les haya dicho algo hiriente. “Buscamos personas que manejen bien la franqueza”.

Verifique que se Ajuste a la Cultura

Como se enfatizó anteriormente, MOM’s ha adaptado las entrevistas de acuerdo con sus valores. Nash cree que las personas que han tenido que ganar su propio dinero desde adolescentes, generalmente tienen buenas bases, por lo que las preguntas podrían incluir “¿En que gastaba el dinero cuando era adolescente? y ¿Cómo conseguía ese dinero?” (Pista para futuros candidatos: No impresionará al equipo de MOM’s diciendo que sus padres le daban una cantidad semanal de \$100 dólares). El entrevistador también podría preguntarle “¿Discute sobre religión y política con los demás? ¿Cuál fue su último debate apasionado? ¿Con quién? ¿Sobre qué fue? ¿Cómo resultó?” “Si la respuesta a la última pregunta fue ‘No volveré a tener respeto por esa persona’, sabremos que es alguien que no está abierto a ideas diferentes”, menciona Nash.

Buscar el ajuste de cultura en el proceso de entrevistas puede manejarse de diversas formas. En Southwest Airlines por ejemplo, si las personas no entienden los chistes del equipo omnipresente, es claro que la aerolínea no es el lugar adecuado para ellos. En Commerce Bank primero seleccionan a las personas que sonríen mientras esperan a ser entrevistados. En Zappos, un sitio en línea de ropa, los asistentes administrativos siempre manejan parte de la entrevista y de las pruebas, incluso para los candidatos *C-Suite* (nivel ejecutivo). Si un candidato parece estar molesto al ser entrevistado por un empleado de nivel menor, probablemente le haga falta uno de los principales valores de Zappos que es, humildad.

Haga una Prueba de Impulso a los Empleados Potenciales

Aunque no siempre es posible, la mejor forma de seleccionar a las personas correctas es haciendo que un candidato trabaje con usted durante varias semanas. Para las contrataciones de atención al público, las firmas de ubicación temporal a permanente son populares porque le permiten hacer una

prueba de impulso a los candidatos. Para las contrataciones gerenciales, verifique si pueden trabajar con usted en las noches de vez en cuando. Los fundadores de Google nombraron a Eric Schmidt presidente de consejo de directores cuatro meses antes de nombrarlo CEO.

Zappos requiere que todos los nuevos contratados, sin importar el puesto (ejecutivo, programador, mercadólogo) pasen por un programa de asesoría de cuatro semanas, que incluye mucho tiempo trabajando en su *call center* atendiendo a los clientes. Durante este periodo de prueba, a estos nuevos les ofrecen un bono de \$3,000 (además de su salario mensual), si renuncian, garantizando así que se queden sólo aquellos que en verdad quieren trabajar en Zappos. Desde que Amazon adquirió a Zappos, han adoptado una técnica similar para los trabajadores del centro de logística llamado Pago por Renuncia. En el primer año de trabajo de un empleado, la oferta es de \$2,000 y sube \$1,000 cada año hasta llegar a los \$5,000. La idea, escribe el CEO de Amazon, Jeff Bezos, en su carta a los accionistas de 2014, es “Motivar a los empleados a tomar un momento para pensar qué es lo que ellos quieren en realidad. A la larga, un empleado que permanece en un lugar en el que no quiere estar no es saludable ni para él ni para la compañía”.

Es importante contratar al mejor Jugador A que pueda encontrar para cada puesto de su compañía, pues al hacerlo, construye un monumento interno y una fortaleza que paga dividendos por años. En el próximo capítulo, analizaremos los sistemas administrativos y de personas que Nash, Browne y otros líderes, utilizan para mantener el talento y hacerlo crecer.

LOS GERENTES

Mantener y Desarrollar (Educando) al Equipo

RESUMEN EJECUTIVO: *Cuando haya contratado a los miembros de su equipo, es necesario que gerentes excelentes los mantengan felices y comprometidos. Si los gerentes no pueden desarrollarse para lograrlo dentro de la organización, se pueden convertir en una gran barrera para el crecimiento. Hemos identificado cinco actividades que distinguen a los gerentes excelentes y las rutinas que usan para educar a sus empleados — nosotros sugerimos que el término “gerente” se reemplace por “coach”, pues describe mejor el papel a desempeñar. Asimismo, compartiremos evidencia impresa de que las inversiones en entrenamiento y “coaching”, proporcionan los mejores ingresos disponibles para su negocio (frente a los gastos de capital e I+D).*

Las personas se unen a las compañías. Abandonan a los gerentes. Por lo tanto, para mantener a su equipo feliz y comprometido, necesita algo por sobre todas las cosas: ¡Gerentes excelentes, no comidas gratis ni clases de yoga! Como menciona Gallup, “Los gerentes son responsables de al menos el 70% de la variación de la calificación del compromiso del empleado” y los gerentes excelentes no sólo nacen, sino que continuamente mejoran sus habilidades y las de sus empleados.

Conforme el negocio se expande a más de 100 empleados, alcanzando un

punto crítico en el que nadie conoce el nombre de los demás, es indispensable que el equipo de liderazgo cree un equipo de gerentes (coaches) de nivel medio que sea competente. Como se mencionó anteriormente en el libro, fracasar en el desarrollo de un liderazgo, es una de las tres barreras más grandes del crecimiento.

Mantenga a su Talento Comprometido

Entonces, ¿qué hace un excelente gerente para mantener al equipo de la compañía feliz y comprometido? Para responder a esta pregunta, Google aplicó su capacidad analítica de información, liderada por “las personas del equipo analítico”, para traer el mismo nivel de rigor que conlleva el desafío de ingeniería, en las decisiones de las Personas. Lo que la información mostró fue que el coaching periódico de uno a uno (en vez del conocimiento técnico superior) se posicionó como la clave #1 para convertirse en un líder exitoso.

De acuerdo con nuestra experiencia, los excelentes gerentes, deben enfocar las sesiones de asesoría con sus “apoyos directos” (un mejor término que “reportes directos”) en cinco temas que representan las cinco actividades principales de los gerentes exitosos. En orden inverso de importancia:

5. Contrate a menos personas, pero páguelos mejor.
4. Reconozca y agradezca.
3. Establezca expectativas claras y dé a sus empleados una línea clara de visión.
2. No desmotive, “no cree conflictos”.
1. Ayude a que el personal utilice sus fortalezas.

Describamos cada una de estas actividades a detalle.

5. Contrate menos, pague más.

Daniel H. Pink, en su popular libro *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*, (*Motivación: La Sorprendente Realidad Sobre lo que nos Impulsa*), nos muestra por qué la compensación no es una herramienta tan efectiva como creíamos. Esto se debe a que las motivaciones externas (“recompensas y castigos”) se han sobrevaluado y se han vuelto menos efectivas en un mundo donde se necesita que cada vez trabajen mejor y con mayor educación y conocimientos. Además de que la gente sacrifique ciertos beneficios para poder trabajar con una firma que tenga un Propósito que valga la pena y que esté marcando una diferencia.

¿Esto hace irrelevante a la compensación? ¡Por supuesto que no! Si las compañías no son competitivas, atraer y mantener al mejor talento se convierte en un reto. Cuando MOM’s encuentra personal excelente, en todos los niveles, les paga mejor que la industria promedio. Por ejemplo, el salario mínimo de la compañía es de \$11 dólares por hora, de los más altos en el estado de Maryland, donde se ubican, pues era de \$7.25 dólares por hora cuando se imprimió este libro.

La clave para tener la solvencia necesaria para pagar salarios más altos (hablando de empleados de atención al público, no de líderes senior) es un costo total de un salario tan bajo como el porcentaje de los ingresos, por lo que debe seguir siendo competitivo, y las mejores compañías saben que una persona excelente puede reemplazar a tres buenas. Por medio de una rigurosa selección (es decir, Topgrading), obtienen el mejor talento disponible, le pagan a los empleados por encima de las tasas del Mercado y luego invierten fuertes cantidades en capacitación y desarrollo para hacerlos más productivos.

Piense en la tienda minorista de productos para almacenar, The Container Store, que ha sido nombrada en la lista *Fortune* de las Mejores Compañías para Trabajar, durante 14 años consecutivos (¡y contando!). Su Principio Base #1 es “1 Equivale a 3”, es decir, una persona excelente equivale a tres empleados buenos en términos de productividad empresarial. En el sitio web de la compañía dice: “Debemos ser selectivos cuando entrevistamos a empleados potenciales debido a la Promesa de Marca que hemos creado para nuestros clientes, de brindarles un servicio excepcional”. Como resultado, la cadena localizada en Texas, sólo contrata aproximadamente el 3% de todos

los candidatos que solicitan un puesto. A cambio, la compañía menciona que al personal de ventas le pagan entre 50% y 100%, más que la industria minorista promedio e imparte 263 horas de asesoría, durante el primer año, a todos los empleados de tiempo completo, comparado con 7 horas de la industria promedio ¿Acaso queremos varios empleados bobos con un salario bajo o preferimos tener pocos empleados más inteligentes y mejor pagados?”

Costco le paga a sus empleados aproximadamente 70% más por hora que Sam's Club, no obstante, necesita casi 40% menos empleados (calculado por dólar de ingreso). Y con el 6% de empleados reemplazados después de un año, contra 21% que tiene Sam's, por lo que Costco ahorra una enorme cantidad de dinero en reclutamiento, asesoría y desarrollo. En general, competir con costos de mano de obra y de capacitación es un camino resbaloso y por lo general no sustentable.

Si usted cree que este patrón sólo se usa en puestos de salarios bajos, Goldman Sachs le paga a sus empleados un paquete de compensación promedio casi dos veces más grande que el de la competencia, no obstante, tienen menos de la mitad del número de empleados en una base por ingreso y aproximadamente el triple de ganancias por empleado. Una vez más, menos empleados, mejor pagados y con mayor productividad.

La forma en que estructura la compensación, ya sea fija o variable, debe ajustarse con la cultura de su compañía, pues si estos enfatizan un fuerte individualismo, como en Nordstorm, usted podría utilizar un plan de compensaciones basado en altas comisiones o en bonos, impulsados por la competencia interna entre los empleados. Considerando la cultura de trabajo en equipo de *The Container Store* y su énfasis en el servicio al cliente, pagando a los empleados de las tiendas un salario directo y alto por hora pero sin comisiones, tiene sentido. Analice sus Valores Principales, su modelo de negocios, su Promesa de Marca y permita que estos le ayuden a diseñar su plan de compensación, no copie el sistema de alguien más.

“No copie el sistema de compensación de alguien más.”

Por último, cuando se trate de las personas clave que impulsan totalmente el

desempeño, los excelentes gerentes simplemente hacen lo que sea necesario para mantenerlos a bordo, incluyendo paquetes de compensación personalizados, es decir, si una persona quiere una base menor pero mayores pagos basados en incentivos, así se manejará; si otro quiere más tiempo libre, deje que suceda. Ser “justo”, no quiere decir ser “invariable” por lo que usted tiene que ser creativo y flexible para poder mantener feliz a su personal más talentoso, desde la perspectiva de un paquete de compensación.

Los salarios forman parte de sus gastos más grandes y deben utilizarse estratégicamente para diferenciarse de la competencia, como se mencionó en los ejemplos anteriores (y el ejemplo del “Factor X” de Outback Stakehouse en el capítulo de “Los 7 Estratos de la Estrategia”). Adquirir un estudio de paquetes de compensación y pagarles a todos lo mismo, relegará a su compañía con las firmas promedio.

4. Reconozca y Agradezca.

William James, padre de la psicología americana escribió: “El principio más profundo de la naturaleza humana es el deseo de agradecimiento.” Es imposible tener motivación o realizar un trabajo excelente, si no siente que a alguien le importa y agradece lo que hace.

Los estudios han demostrado que para que las personas estén felices y realicen un trabajo productivo, necesitan experimentar interacciones positivas (reconocimientos, felicitaciones) en vez de negativas (regaños y críticas) de parte de sus gerentes en un índice de al menos 3:1 (Tenga cuidado: para que un matrimonio funcione, en realidad necesita un índice de 5:1). Así que agradezca a su personal todos los días, convierta esto en un simple hábito, esto incluye usar la palabra “gracias” de forma generosa en los correos electrónicos que envía a su equipo.

La manera en que las personas desean recibir reconocimiento varía bastante: público contra privado, material frente a lo inmaterial, de compañeros o de superiores, etc. Los gerentes excelentes, prueban diferentes enfoques y observan las reacciones, hasta encontrar los reactores que funcionan mejor con cada persona. En MOM’s Organic Market, a veces los gerentes dan

reconocimiento de manera pública a los empleados que tuvieron un buen desempeño, pero el CEO Scott Nash, descubrió continuamente que los comentarios de uno a uno son los más efectivos.

Para obtener ideas de la manera en que puede crear una cultura de reconocimiento y agradecimiento, lea el Capítulo 5 del excelente libro *“Peak: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow”*, (*La Cima: Cómo es que las Grandes Compañías obtienen su Magia de Maslow*), de Chip Conley.

3. Establezca expectativas claras y de a sus empleados una clara línea de visión.

Los excelentes gerentes, explican cómo contribuye el trabajo de su personal en los objetivos más grandes de la compañía, a su vez ayudándolos a alinear prioridades individuales con las de la compañía. Esto es lo que Jack Stack, autor del libro *The Great Game of Business: The Only Sensible Way to Run a Company*, (*El Gran Juego del Negocio: La Única Forma Sensata de Dirigir una Compañía*), llama “línea de visión”, un concepto importante para crear compromiso y sentido de propósito ¿Sus empleados son capaces de explicar de qué manera ayuda su trabajo a cumplir con el Propósito, la Estrategia y la Promesa de Marca de su compañía?

Cuando el personal comprende su papel y contribución, los gerentes excelentes establecen expectativas claras y uniformes sobre los resultados del trabajo de su equipo. Cuando los excelentes gerentes definen el *qué* y no el *cómo*, le otorgan a sus empleados la autonomía que necesitan para encontrar su propio camino para alcanzar estas metas. Para las personas, sentir la libertad para aclarar las cosas por ellos mismos y aplicar su propio estilo, es muy importante, ya que la autonomía es uno de los tres factores principales de la motivación humana, como lo explica Dan Pink en “Drive” (*Motivación*).

Muchos gerentes batallan para definir objetivos adecuados y medibles para sus empleados. La metodología de planeación de la ejecución de Gazelles y el Plan Estratégico en Una Página (OPSP) detallados en las secciones de

“Estrategia” y “Ejecución” de este libro le ayudarán, específicamente la Columna 7 del OPSP proporciona un espacio para definir cada trimestre:

1. **KPIs** — Dos o tres indicadores clave de desempeño que señalen a las personas de manera objetiva si tuvieron un día o una semana eficiente. En MOM's, comenta Nash, la compañía explica cuáles son estas medidas, por ejemplo, puede haber una meta de ventas en particular para una sección de la tienda, después le comentan al gerente: “Esta es la meta, tienes que descubrir cómo lograrla, ya sea tu sólo o con la ayuda de los demás”, añade Nash, “Si no se cumple con los KPIs, nos reunimos con ellos inmediatamente para crear un plan.”
2. **Prioridades** — Se requiere establecer varias de éstas para el siguiente trimestre y serán necesarias para alcanzar el Número Crítico así como mejorar un KPI.
3. **Número Crítico** — El cuello de botella principal que cada empleado o equipo debe ajustar durante el trimestre.

Al definir estos resultados individuales en el contexto de los OPSP, asegura un ajuste con la estrategia de la compañía y sus metas a corto y largo plazo.

2. No desmotive, “no cree conflictos.”

Los mejores gerentes, se preocupan menos por motivar a sus empleados y más por NO desmotivarlos, pues consideran que su trabajo es evitar los conflictos que bloquean el desempeño de su equipo y dichas desmotivaciones, generalmente se relacionan con problemas entre las personas o los procesos.

La desmotivación #1 para las personas con talento, es tener que lidiar con idiotas, como les diría Steve Jobs, pues nada es más frustrante para los Jugadores A que tener que trabajar con Jugadores B y C que los retrasan y absorben su energía. En ese sentido, “Lo mejor que puede hacer por sus empleados, un beneficio mejor que el futbolito o sushi gratuito, es contratar únicamente a Jugadores A para que trabajen con ellos. Los colegas excelentes hacen que todo lo demás triunfe”, explica Patty McCord, anterior Gerente de Contratación de Talentos de Netflix, en un artículo reciente de *Harvard*

Business Review.

Arreglar problemas de personas en su equipo, también puede significar “despedir” a un cliente, pues los clientes irracionales que maltratan a los empleados y afectan su negocio pueden convertirse en un drenaje de energía importante; despedir a dichos clientes, le puede otorgar al gerente, un enorme respeto internamente. El impacto financiero negativo, comúnmente se contrarresta con la inmediata elevación de energía y productividad de su equipo.

En cuanto al proceso, ¿Cuenta su personal con las herramientas apropiadas y los recursos necesarios para realizar su trabajo? ¿Hay políticas aburridas y procedimientos frustrantes para su equipo? ¿Necesita traer a un experto en Lean para que ayude a su equipo a diseñar nuevos procesos o actualizar los existentes? ¿En qué podrían estarse esforzando sin obtener resultados debido a retrasos innecesarios? Enfóquese en maneras que hagan más fácil el trabajo de su equipo, una gran definición de un gerente eficiente.

Para reforzar este útil enfoque de servicio de liderazgo, Fathom, una agencia de mercadotecnia digital de Cleveland, practicante, ejemplar de los Hábitos de Rockefeller, en lo que se refiere al equipo del gerente, comenzaron a usar “apoyos directos” (es decir: el gerente apoya a su personal), en vez de “reportes directos” (es decir: las personas le reportan al gerente). Nos gusta este cambio y esperamos que se divulgue.

1. Ayude a que el personal utilice sus fortalezas.

Finalmente, lo que distingue a los excelentes gerentes de los meramente buenos, es que ayudan a su personal a utilizar sus fortalezas. Para entender cómo hacerlo, se requiere de una refinada definición de lo que constituye una fortaleza. Una Fortaleza no es sólo algo para lo que se es bueno, sino que es algo que literalmente le da fuerza, energía, (¡piense en los fanáticos del bienestar físico que está contratando The City Bin Co., para trabajar en la parte trasera de los camiones de basura!). En cambio, una debilidad es algo para lo que se pueda ser bueno, pero que le desgasta la vida.

Por lo tanto, una función clave de los excelentes gerentes, es ayudar individualmente a los empleados a reenfocar y pulir su trabajo, de modo que con el tiempo, se enfoquen más en las actividades que les dan fortaleza en vez de aquellas que los debilitan. Aunque siempre habrá aspectos del trabajo de cualquiera que serán desgastantes, las compañías que ayuden a minimizarlos tendrán equipos con más energía.

Tomando nuevamente la analogía del Ajedrez vs. las Damas utilizada anteriormente, Bobby Fischer, el gran campeón de ajedrez, afirmó una vez, “Ganar este juego es cuestión de entender cómo sacarle jugo a las fortalezas de cada pieza y tener sus movimientos acompasados de manera correcta.”

Lois Melbourne, CEO de Acquire, ubicada en Texas, (una filial de PeopleFluent), ha utilizado los consejos del gurú de fortalezas, Marcus Buckingham. En vez de contratar a más programadores (que además son extremadamente difíciles de encontrar) para mantenerse a la par con el rápido crecimiento de su firma de software de RH, se ha enfocado en que sus programadores actuales sean más felices y tengan más energía.

Para lograrlo, Buckingham sugiere tomar un par de semanas para documentar todas esas actividades que aman o detestan. Esto es precisamente lo que Melbourne hace regularmente con sus programadores, que escriban todas las actividades que drenan su energía y que los alejan de su fortaleza principal: la programación. Después, elimina las actividades que nadie debería hacer (se filtran en todos los trabajos) y luego usa la lista restante para crear un Tablero de Control de Empleo para un nuevo puesto, que sea ocupada con una nueva pieza de ajedrez que ame hacer lo que otros odian. El resultado: programadores más felices, productivos y leales.

Cuando un departamento grite por más ayuda, en vez de poner más gente dentro de la situación, intente el enfoque de Buckingham y antes del ejercicio de “amar y detestar”, haga que su equipo tome la económica evaluación en línea StrengthsFinder, ofrecida por Gallup (gallupstrengthscenter.com), con la que obtendrá informes comprensibles, que le ayudarán a romper el hielo y a que su personal alcance la autoconciencia de sus fortalezas.

Sheryl Sandberg, la famosa COO de Facebook, con Donald O. Clifton, llamaron al libro de seguimiento de Buckingham *Now, Discover Your*

Strengths, (Ahora descubra sus fortalezas), como el libro más importante que ha leído en los últimos años. En su visión, Facebook ya es una organización basada en fortalezas. Si quiere seguir el ejemplo de Facebook, visite tmbc.com y reciba una serie de seis DVDs de Buckingham titulada *Trombone Player Wanted, (Se Solicita Trombonista)*. Después, organice una sesión de aprendizaje con su equipo y discutan cómo convertirse en una organización basada en fortalezas. Estos cortometrajes notablemente producidos, tendrán un profundo impacto en todos en la compañía.

Descubrir las fortalezas de los empleados y hacer que los trabajadores se enfoquen en esos activos es la herramienta administrativa de personas más poderosa que podemos sugerir. Y va de la mano con la prevención de conflictos de una persona en el trabajo. Adoptar las prácticas administrativas basadas en las fortalezas ayudará a que sus empleados sean más cumplidos, felices, y se comprometan más, lo que a su vez los elevará, junto con la organización, a nuevos niveles de energía y desempeño.



CRÍTICO: *No olvide aplicar estas técnicas con usted mismo, enfóquese en eliminar o delegar tareas que lo drenen. En el caso de Verne, encontró a alguien a quien le encanta crear presentaciones de PowerPoint, algo que a él lo desgasta, de este modo, sigue relacionándose con varios CEOs para dirigir a la familia de compañías Gazelles, lo que a su vez, le otorga más tiempo para enseñar, algo que lo llena de energía.*

Usted ¿Es un Gerente o un Líder?

Pregúntele a un *buen* gerente sobre su equipo y le hablará de generalidades, diciendo que son trabajadores, responsables, divertidos, etc. Haga la misma pregunta a un *excelente* gerente y describirá a cada miembro de su equipo con detalles específicos sobre sus personalidades, fortalezas y logros. Una vez más, piense en la analogía del “Equipo A” de la serie de acción de televisión del capítulo anterior.

Si le cuesta trabajo distinguir las diferencias entre su equipo,

probablemente usted tenga más madera de líder que de gerente, pues la administración se enfoca en las diferencias, mientras que el liderazgo se basa en las semejanzas. Los gerentes excelentes descubren las diferencias entre su personal y toman ventaja de ellas, los líderes excelentes descubren lo que es universal, construyen una visión común para un mejor futuro a su alrededor y luego los reúnen para que trabajen en ella. (Esta vez, Marcus Buckingham, en su libro *The One Thing You Need to Know... About Great Managing, Great Leading, and Sustained Individual Success*, [Lo Único que Necesita Saber... Sobre la Excelente Administración, Excelente Liderazgo y el Éxito Individual Sustentado] explica esta diferencia entre la administración y el liderazgo).

Las compañías pueden lidiar con un líder carismático (que tiene dificultades con la administración) hasta que llegan a tener aproximadamente 50 empleados, pero, en cuanto se acerque a los 100 o más, necesita crear equipos de administradores capaces de adoptar los cinco hábitos descritos anteriormente. Expandir un negocio requiere tanto de un liderazgo visionario como de excelentes administradores.

Haga Crecer su Talento

En 2012, Gene Browne, cofundador y CEO de The City Bin Co., en Galway, Irlanda, decidió realizar una fuerte inversión en educación ejecutiva. La compañía estableció una academia interna de aprendizaje llamada “Garbage University” (Universidad de la Basura), que imparte tres horas de asesoría cada dos semanas de septiembre a mayo, en sincronización con el año académico. Cada año, Garbage University tiene un enfoque particular, que moldea los temas que el equipo de ejecutivos discute. Por ejemplo, en 2013 el tema fue acerca del crecimiento durante una temporada en que la compañía creció cerca del 100%, de 70 a 120 empleados.

En MOM’s Organic Market, además de la educación ejecutiva, los gerentes de manufactura, normalmente leen cuatro o cinco libros al año juntos. Algunos de los títulos recientes incluyen libros de negocios como: *Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter*,

(Multiplicadores: Cómo es que los Mejores Líderes Hacen Más Inteligentes a Todos) de Liz Wiseman y *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*, *(Las Cinco Disfunciones De Un Equipo: Una Fábula de Liderazgo)* de Patrick M. Lencioni. Otros títulos que les ayudan a absorber conocimiento específico del tema son, uno típico de Maria Rodale: *Organic Manifesto* (Manifiesto Orgánico). “Hemos leído muchos libros de la industria orgánica”, menciona Jon Croft, director de asesoría de la compañía metropolitana con base en Washington.

Para que su compañía siga siendo competitiva, y su personal leal, debe ayudarlos a crecer mediante educación y coaching. Esta inversión en su personal, constituye el único predictor más grande de la habilidad que tiene una compañía para vencer a la competencia directa y el mercado en general, con base en una investigación exhaustiva realizada por Laurie Bassi, coautor de *Good Company: Business Success in the Worthiness Era*, *(Una Buena Compañía: El Éxito de un Negocio en la Era de la Importancia)*. Jack Welch, anterior CEO de General Electric, no podría estar más de acuerdo, pues declaró que el ROI de la famosa escuela de negocios interna de GE, Crotonville, era “infinita”.

Ingresar — Dar una Primera Impresión Correcta

Una de las mejores oportunidades para hacer crecer y alinear a su personal, es cuando comienzan a trabajar para usted. Sus primeras semanas en el empleo, representan una oportunidad única para crear una conexión e inculcarles el ADN de la compañía a la nueva persona, no obstante, pocas compañías usan adecuadamente esta oportunidad, por el contrario, los primeros días se sienten más como en un *embargo* que un *ingreso*: sin escritorio, sin computadora, sin teléfono, el nuevo jefe está de viaje y la primera tarea consiste en acompañar a un colega poco entusiasta durante dos semanas.

Un famoso asesor de ventas y estimado amigo, Jack Daly sugiere, “¿Por qué no hacer una fiesta cuando ellos entran, en vez de hacerla cuando se van?” La firma de software Atlassian, ubicada en Sídney, envía a cada empleado nuevo, sin importar el puesto, a un spa un fin de semana antes de su fecha de inicio como una manera de celebrar el nuevo empleo, los puede acompañar

su esposo (a) o un invitado, convirtiendo a ambos en fanáticos enloquecidos de Atlassian.

¿Por qué no poner globos en su silla (Appletree Answers tiene una silla Herman Miller Aeron para cada trabajador del *call center*), una tarjeta de bienvenida firmada y un almuerzo de celebración con pastel? O como Daly hacía con cada nuevo empleado, enviaba una canasta de regalo a su casa/cónyuge, programada para estar esperando a su llegada tras el primer día de trabajo. El abordaje debe ser una celebración, no un papeleo, debe crear conexiones emocionales entre el nuevo recluta y el número máximo de miembros del equipo.

Orientación Formal

Para incluir a un nuevo empleado (inducirlo en la cultura) adecuadamente, estructure un proceso de orientación formal. Es más efectivo, cuando se organiza alrededor de un trabajo real, mientras se enfatizan los Valores y Propósitos de la compañía. La orientación de cuatro semanas de Zappos, hace que todos los nuevos reclutas, trabajen en los teléfonos del *call center*, para que entiendan el importante enfoque que, la tienda minorista en línea ubicada en Las Vegas, pone en el servicio al cliente desde la base.

Sapient, compañía de servicios globales, ubicada en Boston, tenía uno de nuestros procesos favoritos de orientación, cuando el cofundador, J. Stuart Moore, dirigía la compañía, el cual consistía en un “entrenamiento militar” de cinco días, diseñado por una empleada de la compañía que anteriormente fue maestra de segundo grado de primaria. Se acercó a Moore cuando la organización sobrepasó la marca de 70 empleados y le advirtió que la cultura empezaba a “fugarse” (esto ocurre siempre que una compañía alcanza aproximadamente este número de empleados). Ella diseñó el “entrenamiento militar”, de modo que todos los nuevos reclutas, pasaran una semana trabajando en una lista de proyectos internos agobiantes que nadie más quería enfrentar (¡qué bueno es tener nuevos!) y conforme trabajaban en estos proyectos, se reforzaba un Valor Principal cada día, así que para el final de la semana, todos entendían de manera real el enfoque cultural y estratégico que Sapient prefería en todos los proyectos.

Los equipos, dentro de esta firma de rápido crecimiento, habían estado gritando que necesitaban inmediatamente más personas en el campo, pero descubrieron que los nuevos reclutas que pasaban por el entrenamiento militar, podían trabajar con un desempeño cercano al 100% de ajuste con el campo, cuando antes de que se implementara el proceso de orientación, normalmente necesitaban un frustrante periodo de refuerzo de seis meses. Todos se volvieron fanáticos del proceso, mientras Sapient se expandía a 2,500 personas.

En Blinds.com, una tienda minorista de persianas, ubicada en Houston, con 250 empleados, la orientación incluye una búsqueda de tesoro, una excusa para conocer a los nuevos colegas y para resolver preguntas sobre la compañía y sus valores. Después, el fundador y CEO, Jay Steinfeld, personalmente lleva a los nuevos reclutas a un callejón en Houston, donde la compañía tuvo su primera oficina en 1996. Ahí, él les relata la historia y los Valores Principales de la Compañía (que fue adquirida por The Home Depot en enero de 2014). Es fundamental que la administración a nivel senior se involucre en el proceso de inducción.

Mientras que el profesor de Harvard, Frances Frei y Anne Morriss, edificadora de empresas, recuerdan a los líderes en su exitoso libro de estrategia *Uncommon Service: How to Win by Putting Customers at the Core of Your Business*, (*Servicio Original: Cómo lograr que sus Clientes se Ubiquen en el Centro de su Negocio*), el ingreso es como la marca que ocurre con las aves después de salir del cascarón (¿Recuerdan la mamá gallina contra la bota del granjero?) Las personas son excepcionalmente positivas, receptivas y tienen voluntad de aprender en esta fase y experimentan un apego profundo con todo aquello a lo que se les exponga, así que tenga cuidado sobre la clase de programa de inducción que pone frente a sus “recién salidos del cascarón”. Aventar una carpeta de 200 páginas de las políticas de la compañía en sus escritorios, probablemente no dará el mensaje correcto.

Todas las Compañías en Crecimiento son Compañías de Capacitación

Durante la celebración del 20° aniversario de AmRest Holdings, ubicada en Polonia, su cofundador y presidente, Henry McGovern, recordó como la empresa dueña del restaurante, creció de su primer Pizza Hut en Wroclaw hasta llegar a tener más de 18,000 empleados, con restaurantes ubicados a lo largo de Europa del Este, Rusia, Estados Unidos y Canadá. “¡En vez de un restaurante, más bien somos una compañía de capacitación!”, dijo. En 2013, AmRest invirtió 20,000 horas de capacitación, solamente en Rusia conforme crecía de 2 a 80 restaurantes.

La única manera de hacer crecer a una compañía, es haciendo crecer a su personal primero. Jack Welch, está invirtiendo \$50 millones en Crotonville, The Container Store, proporciona a los empleados de primer año, 263 horas de capacitación formal, o CJ Advertising en Nashville, le paga a sus empleados para que lean materiales relacionados con la industria de su biblioteca, las mejores firmas de crecimiento son, primero que nada, compañías de capacitación.

La mayoría de las profesiones y giros entienden esto; afortunadamente, los pilotos comerciales, tienen que perfeccionar sus habilidades 60 horas por año mediante educación continua; los doctores tienen que cumplir con 45 a 60 horas, los embalsamadores y conductores de camiones deben cumplir con más de una docena de horas al año. No obstante, los profesionistas empresariales que pilotean a sus compañías, no tienen que cumplir con una sola hora, pero nosotros mantenemos la esperanza de poder cambiar esto. En Gazelles International, solicitamos que nuestros Asesores Certificados se comprometan a cumplir con 45 horas anuales de educación profesional para mantener su certificación, y nuestros clientes más progresivos, monitoreados por sus CFOs, comienzan a requerir un número específico de horas de educación continua en todos los niveles de la organización (de entrada, sugerimos 12 horas para los empleados de atención al público, 25 para los puestos administrativos de nivel medio y de 45 a 60 horas para los líderes senior).

¿Le preocupa gastar todo ese dinero en asesoría para que su personal termine yéndose a otra parte? La investigación demuestra definitivamente que la asesoría y el desarrollo aumentan la lealtad, además, ¿qué alternativa tiene? ¿En verdad quiere que su personal NO sea el mejor capacitado para el trabajo

que tiene que realizar?

¿Cuánto debe gastar en la asesoría? Obviamente éste es un factor variable, pero del 2% al 3% de su nómina es una buena referencia. ¿En quién debe gastarlo? ¿Líderes senior, gerentes de nivel medio, empleados de atención al público? Todos ellos requieren de asesoría, pero enfóquese primero en su gerencia de nivel medio, pues en la mayoría de las compañías en crecimiento, son ellos quienes tienen los trabajos más difíciles y es fundamental que estén comprometidos y que permanezcan en la compañía, y aún así, son quienes reciben la menor preparación para ello.

Garbage University (Universidad de la Basura)

En The City Bin Co., Browne, quien a principios de su carrera había dado clases en una escuela de negocios, apoya la Garbage University, creando un plan de estudios, complementado con tareas en casa. En ocasiones, los miembros del equipo de liderazgo, revisan estudios de casos de *Harvard Business Review*, en otras, ven un video por encargo de Gazelles o revisan juntos capítulos de un libro de negocios, buscando conocimientos valiosos para hacer crecer a la firma. “Discutimos sobre lo que podemos aprender y aplicar en nuestro negocio”, menciona Browne.

Browne prepara un plan para mantener el programa bien enfocado y dirigido. Para darle un ejemplo de cómo funciona, uno de los temas del plan de 2012, fue “Los Medios Sociales para los Negocios”. El equipo de ejecutivos analizó las lecciones de David Meerman Scott del libro *The New Rules of Marketing & PR: How to Use Social Media, Online Video, Mobile Applications, Blogs, News Releases, and Viral Marketing to Reach Buyers Directly*, (*Las Nuevas Reglas de la Mercadotecnia & RP: Cómo Utilizar los Medios Sociales, los Videos en Línea, Aplicaciones Móviles, Blogs, Noticias y Mercadotecnia Viral para Llegar Directamente a los Compradores*) y vieron muchos videos cortos en YouTube, que ejemplificaban las lecciones de Scott. A la semana siguiente, los ejecutivos de City Bin, se enfocaron en mejorar sus técnicas de redacción y revisaron errores comunes de puntuación.

Otras discusiones, han incluido títulos como liderazgo, estrategia, servicio al

cliente, ventas, planeación de escenarios y los principios de manejo de energía de Tony Schwartz.

Este no es únicamente un ejercicio para sentirse bien. En su nueva sociedad con Averda, ubicada en Dubai, donde Browne se encuentra dentro del Comité Ejecutivo, City Bin, se encuentra en el enfoque exacto para expandirse a mercados emergentes y necesita que su equipo esté listo para nuevas oportunidades de expansión, ya sea obteniendo licencias de software, franquicias, u obteniendo contratos con municipios lejanos. “No necesariamente tenemos que recolectar los desperdicios de millones de hogares”, menciona Browne, “Podemos estar dentro de un millón de hogares por medio de nuestro software”. El contar con un equipo listo para atrapar dichas oportunidades, será crucial para el crecimiento de City Bin y Browne sabe que tienen que estar preparados para ello.

Aprendizaje En Línea

Clientes de antigüedad, como AmRest y City Bin, también aprovechan la educación en línea. MOM’s Organic Market, frecuentemente reúne a miembros de su equipo de liderazgo para ver retransmisiones por internet de temas que les ayudarán a desarrollarse tanto profesional como personalmente. Los videos se reproducen cada seis a ocho semanas en operaciones o en otras reuniones. “Es un evento de aprendizaje incorporado en una reunión que ya estaba planeada”, menciona Croft, Director de Capacitación.

La compañía ve en grupo, seminarios de 45 - 75 minutos en línea, y luego, un gerente regional general, dirige un “diálogo reflexivo” de 30 - 60 minutos respecto al programa, dice Croft. En una reunión en Marzo de 2014, los gerentes del área de producción y un grupo de empleados interesados en convertirse en gerentes, vieron el video seminario de Malcolm Gladwell *Outliers: Why People Are Successful*, (*Variable Atípica: ¿Por Qué Hay Gente Exitosa?*) disponible bajo pedido en scalingup.com.

“La idea general, es exponer a estos líderes emergentes, si lo desea, a diferentes maneras de pensar en cómo crecen ellos mismos, cómo hacer crecer el negocio y cómo generar una unidad dentro del negocio”, explica

Croft.

MOM's, motiva a sus empleados a aplicar lo que han aprendido en su trabajo, al final de cada discusión, se les pregunta a los empleados "¿Con qué enseñanza se comprometen a trabajar?" Recientemente, MOM's expandió su programa para los trabajadores pagados por hora y ha estado transmitiendo el video *The Happiness Advantage*, (*La Ventaja de la Felicidad*) de Shawn Achor, los domingos por la noche, en algunas de sus tiendas.

"Scott estaba muy entusiasmado de que pudiéramos encontrar una manera de incorporar más a nuestro personal en estas oportunidades", comenta Croft. El Director de Capacitación, que ha estado dirigiendo las sesiones con el equipo por hora, dice que las discusiones han sido "tan buenas como todas las que dirigí el año pasado, si no es que mejores y con mayor energía, pasión y emoción."

Más allá de brindar una oportunidad de aprendizaje, el video de *The Happiness Advantage*, (*La Ventaja de la Felicidad*) ha ayudado a reforzar los valores de la compañía. "Como compañía nos interesa profundamente ser personas completas," menciona Croft. "Pues nos interesa tener bienestar en nuestras vidas, incluyendo la laboral, pero también en todos los demás aspectos de nuestras vidas. Quisiéramos descubrir la manera de cómo usar *The Happiness Advantage*, (*La Ventaja de la Felicidad*) en nuestro trabajo, pero en realidad es mucho más que eso, es la reacción en cadena que podemos generar con los demás."

Como se mencionó al inicio de esta sección, MOM's, también motiva a que sus empleados tomen tiempo para realizar lecturas profesionales y han organizado un comité de investigación para que encuentren libros intrigantes con la finalidad de que los discutan con su equipo de liderazgo. Para asegurarse que los empleados realmente aprenden de cada libro, Croft, a veces prepara una hoja pidiendo a los gerentes que se enfoquen en los aprendizajes sobre los que planean actuar y los cinco puntos clave que quieren que todos conozcan en MOM's.

Con algunos libros, la compañía le pedirá a un miembro del equipo que realice una presentación formal sobre un capítulo en específico, "Con *Multipliers*, (*Multiplicadores*) realizamos algunos de los ejercicios sugeridos

en el libro”, comenta Croft, “Los gerentes aprendieron mucho del libro y creo que el proceso realmente ayudó a arraigarlo”.

Un libro que ha sido un éxito en el equipo de Croft, es *The Weekly Coaching Conversation: A Business Fable About Taking Your Game and Your Team to the Next Level*, (*La Conversación de Asesoría Semanal: Una Fábula Empresarial Sobre Llevar su Juego y a su Equipo al Siguiente Nivel*) de Brian Souza.

“Los gerentes aman este libro totalmente, al igual que las pláticas que se generan en torno a él”, menciona Croft.

Otro libro que creó una retroalimentación intensa fue, *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*, (*Apoyo: Mujeres, Trabajo y Voluntad de Liderar*), de Sheryl Sandberg de Facebook. Una discusión respecto al liderazgo que Croft esperaba que durara dos horas, se extendió a cuatro, con la cabeza de RH de MOM’s tomando notas, de manera continua, sobre cambios potenciales que podrían hacer la compañía más amigable. Como resultado, la CFO, Kelly Moler, decidió formar un comité que trabajara en dichas iniciativas. “Vamos a revisar a profundidad nuestras políticas y procedimientos”, afirmó Croft.

Mientras tanto, Croft ha planeado otra discusión de *Lean In*, incluyendo a hombres y mujeres del personal a nivel de tienda. “Creo que es importante tener esa conversación con ambos géneros, no sólo uno u otro”, agregó.

Obviamente, todo este aprendizaje está rindiendo frutos: MOM’s continúa con su rápido crecimiento, mientras alcanza una rentabilidad industrial, cuatro veces sobre el promedio, en una industria que no es conocida por invertir mucho en capacitación y desarrollo.

Hacer que las Personas Crezcan por Medio de la Capacitación

Tal como lo descubrió el equipo de analistas de Google, el coaching uno a uno es el factor #1, ligado a una administración excelente. De nuevo, es por ello que poco a poco, hemos estado presionando para deshacernos del término “gerente” y cambiarlo por “coach” (por ejemplo: coach de ventas, en

vez de gerente de ventas).

El mejor marco para coaching, es el concepto de Ken Blanchard y Paul Hersey del Liderazgo Situacional, que guía a los líderes para mezclar la cantidad correcta de dirección y apoyo, dependiendo de las competencias y la confianza de la persona a la que se está coacheando.

Con base en este modelo, los gerentes pueden mover a los empleados por un ciclo de desarrollo que reduce paso a paso la necesidad de dirección y apoyo, hasta que puede delegarse totalmente una tarea. El estilo elegido en cada fase, tiene que estar basado en la tarea que se encuentra a la mano. Mientras que una tarea podría requerir instrucciones específicas de cómo hacerse, otra sólo puede requerir de cierta motivación o ninguna en realidad. Lea la corta fábula administrativa *Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership*, (*Liderazgo y el Gerente de Un Minuto: Aumentando la Efectividad Mediante el Liderazgo Situacional*), de Ken Blanchard, Patricia Zigarmi, y Drea Zigarmi, para conocer más sobre este poderoso marco de coaching.

Pero, igual que con cualquier herramienta, este modelo requiere un ritmo de uso para que sea efectivo y es aquí donde las conversaciones de coaching de uno a uno calendarizadas son útiles y pueden reemplazar las temidas revisiones de desempeño trimestrales o anuales (que están muy alejadas de los comportamientos y los resultados que necesitan cambiarse). Establezca un día específico cada semana o mes, dependiendo de la competencia y madurez del empleado, y apéguese a éste, pues las cancelaciones frecuentes denotan un mensaje de poca importancia. Si se agendan mensualmente, una hora es adecuada, si es semanalmente, entonces calcule entre 20 y 30 minutos.

Use estas conversaciones para revisar los KPIs individuales, las Prioridades y los Números Críticos de la Columna 7 del OPSP de cada reunión. Reconozca el buen desempeño, analice los desempeños bajos y discuta las actividades necesarias para resolverlo. Haga preguntas para enfocarse en el proceso, en vez de lamentar los resultados, además, retroalimente de acuerdo con los Valores Principales y, de ser necesario, desarrolle estrategias para corregir el comportamiento. No se retenga, la retroalimentación hecha a tiempo es la más efectiva y la más fácil de digerir, además de que ayuda a evitar la formación de malos hábitos.

Por último, para que su personal crezca, debe exponerlos a diferentes experiencias. (Diez años de experiencia laboral no es igual que un año repetido 10 veces). Modifique regularmente las tareas de un empleado y sus responsabilidades para presentarle nuevos retos, pues es ahí donde ocurre el aprendizaje por experiencia, especialmente, cuando estos retos les permiten a las personas utilizar sus fortalezas. De manera regular, durante sus conversaciones de asesoría, pregunte a sus empleados sobre sus listas de tareas (p.ej. haga el ejercicio de “amar y detestar”) y busque oportunidades para reenfocar actividades en áreas que la persona está destinada a realizar por naturaleza, pero que al mismo tiempo le representan un reto.

Encuadre estas conversaciones de desarrollo, compartiendo su opinión respecto hacia donde se dirigen los mercados, la industria, y la compañía y de qué manera los planes, aspiraciones, y sueños de sus empleados encajan en el plan general. Además, al diseñar la siguiente experiencia de aprendizaje para su personal, explíqueles que en las organizaciones planas de hoy en día, el desarrollo ya no se trata de subir la escalera de la carrera proverbial. Las carreras modernas, ahora se asemejan al proceso de la escalada, donde la cima no tiene que ser la meta. Subir una de las paredes de la piedra o llegar a otro punto específico puede ser mucho más emocionante y gratificante.

Además de todo, haga su asesoría situacional mediante el proceso. Nuevamente lea el libro de Blanchard *Situational Leadership*, (*Liderazgo Situacional*). También le recomendamos el libro de Beverly Kaye y Julie Winkle Giulioni *Help Them Grow or Watch Them Go: Career Conversations Employees Want*, (*Ayúdelos a Crecer o Véalos Partir: Conversaciones de Carrera que los Empleados Desean*). Es un gran recurso con muchos consejos prácticos y además, contiene guías para estructurar sus conversaciones de uno a uno. Agregue el libro de Brian Souza *The Weekly Coaching Conversation*, (*La Conversación de Asesoría Semanal*) para ayudar a los gerentes a obtener la mentalidad requerida para una gran asesoría. Por último, lea los capítulos 5 y 6 del libro de Marcus Buckingham y Curt Coffman *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*, (*Primero Rompa Todas las Reglas: Lo que los Mejores Administradores del Mundo Hacen Diferente*) para aprender más sobre la administración y asesoría basadas en fortalezas.

“Los excelentes coachs *obtienen* el máximo de sus empleados de manera uniforme, porque ellos *dan* el máximo a sus empleados de manera uniforme”, escribe Souza. Manejar a las personas es difícil porque son complejas y en los ambientes de alta presión de hoy en día, es muy fácil que se generen peleas por los resultados y olvidarse de los complejos seres humanos que se requieren para obtenerlos. Por ello, es bueno recordarnos a nosotros mismos que en los negocios y en la vida, el viaje es la recompensa, no el destino, o, citando a Souza, que bellamente describe los propósitos más profundos del coaching: “Cuando todo se haya dicho y hecho y cuando hayamos completado este viaje al que llamamos vida, lo que más importará no es lo que hemos logrado sino en quién nos hemos convertido”.

Teniendo esto en mente, terminamos este capítulo con una solicitud: Las personas no son recursos que usted consume, así que piense nuevamente en el nombre del departamento que se encarga de ellos. Llámelo Desarrollo de Talento, Relaciones Humanas, Apoyo a Personas, o lo que se ajuste a los ideales y cultura de su compañía, lo que sea, menos Recursos Humanos.

SCALING UP ESTRATEGIA

LA ESTRATEGIA INTRODUCCIÓN



PREGUNTA CLAVE: *¿Puede describir la estrategia de la firma de manera sencilla — y su impulso de crecimiento sustentable en cuanto a ingresos y márgenes brutos?*

La pizza se entrega en 30 minutos o menos, o es gratis. Esa estrategia, tan sencillamente declarada, hizo multimillonario a Tom Monaghan, fundador de

Domino's Pizza. (Ahora él está en el proceso de dejarlo todo). Medio siglo después, Domino's Pizza, ajustó su estrategia para enfocarse más en la calidad y disminuyó ligeramente el servicio, y el crecimiento regresó, triplicando el precio de las acciones en tan sólo 36 meses desde el cambio.

Articular una estrategia clara y diferenciada, apoyada por una fuerte cultura e ideales centrales que puedan cumplir con las promesas de marca, son las claves para cualquier compañía que quiera expandirse.

Así que ¿cómo saber cuándo tiene una estrategia que domina la industria y que aplasta a la competencia? Los dos indicadores financieros clave, son la tasa de crecimiento sostenible en los ingresos y aumento del margen bruto (el verdadero límite para muchas firmas, lo discutiremos en el capítulo “La Contabilidad”). Que los clientes llamen a su puerta y lleven a todos los que conocen consigo ¡es otro factor! Por el contrario, si no tiene una estrategia fulminante, su compañía se enfrentará continuamente a presiones relacionadas con los precios, conforme el mercado estandarice sus productos y servicios.

La labor de desarrollar una estrategia profunda, consume tiempo, mientras que el mercado cambia constantemente. Parafraseando al gran General, Prusiano Carl von Clausewitz, la estrategia es sólo tan buena como su siguiente encuentro con el enemigo (o decisión de su competidor). Por lo tanto, es crucial que el equipo ejecutivo senior de liderazgo, trabaje en ella cada semana, y esté libre de apagar incendios diarios. Las herramientas y rutinas en la sección de “Ejecución”, le darán la libertad de hacer esto.

Por lo general, los mejores estrategias se comparan con los jugadores supremos de ajedrez. Sin embargo, existe el malentendido acerca de que estos jugadores, están pensando en más movimientos que los simples maestros o novatos. Pero no es así. Su ventaja está en tener los SIGUIENTES 10 movimientos en su repertorio, a partir de la última jugada de su oponente. Por lo tanto, obtenga la ayuda de mentores, coaches y consultores que hayan desarrollado estrategias para cientos de compañías, pues ellos tendrán más “siguientes movimientos” en sus bolsas de trucos.

Resumen de la Sección

El primer capítulo, El Centro, conecta al Equipo con las decisiones de la Estrategia y examina el Centro de la organización: sus Valores, Propósitos y Competencias. Un Centro fuerte, es la base de una estrategia efectiva. Compartiremos enfoques específicos para descubrir cada elemento y discutir cómo apalancar este Centro, para fomentar una cultura fuerte entre los sistemas del equipo (RH) — y evitar que la cultura se pierda conforme la organización vaya expandiéndose. Una cultura débil estropeará cualquier estrategia.

El segundo capítulo, Los 7 Estratos de la Estrategia, le guiará a través de un esquema para construir un plan que domine la industria. Este esquema, integrará en un único marco de trabajo, varios de los componentes más conocidos de una estrategia, de Michael Porter, Jim Collins, Frances Frei, y Bob Bloom. La hoja de trabajo adjunta de los 7 Estratos de la Estrategia, le ayudará a producir este pensamiento estratégico para el Plan Estratégico en Una Página (PEUP) y a determinar las Promesas de Marca, el Objetivo a largo plazo o BHAG® (por sus siglas en inglés), así como otros componentes.

El tercer capítulo, El Plan Estratégico en Una Página (PEUP), presenta la nueva herramienta SWT (por sus siglas en inglés), (Fortalezas, Debilidades y Tendencias), que incrementa el análisis estándar SWOT (por sus siglas en inglés), FODA en español (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), para la preparación de su plan estratégico. Nosotros le guiaremos por el PEUP y la nueva herramienta, en Una Página del Resumen de tu Visión, que proporciona un formato visualmente más agradable y sencillo de comunicar su plan estratégico.

En esta sección, se cubrirán cuatro herramientas de Estrategia en Una Página:

1. **Los 7 Estratos de la Estrategia:** un marco de trabajo para integrar varios componentes estratégicos importantes en un plan coherente.
2. **El Resumen de la Visión:** Un PEUP simplificado, útil para que comparta su visión con los empleados, clientes, accionistas, etc.

3. **SWT:** una nueva herramienta para preparar la planeación estratégica que aumenta el SWOT, (FODA en español).
4. **PEUP:** Una hoja de trabajo de una página para capturar la visión de la compañía, desde los Valores Centrales hasta el Tema Trimestral y todo lo relacionado entre estos.

Con tus Propias Palabras (Fácil de recordar):

Territorio y Promesa de Marca:

Quién/Dónde (Principales Clientes)	Qué (Productos y Servicios)	Promesas de Marca	KPI's

Garantía asociada a la Promesa de Marca (Mecanismo Catalizador):

La estrategia en una frase (Clave para generar dinero):

Actividades Diferenciadoras (¿3-5 Cómo hacer?):

Factor-X (10x -100x Ventaja Fundamental):

Beneficio Por X (Motor Económico):

BHAG® (Objetivo a 10-25 años):

VALORES FUNDAMENTALES	PROPÓSITO	PROMESAS DE MARCA
BHAG®		
PRIORIDADES		ESTRATÉGICAS
3-5 años	1 año	Trimestre

Tu Nombre: _____

Tus Indicadores Clave		Meta	Tus Prioridades Trimestrales		Plazo
1			1		
2			2		
3			3		
			4		
			5		

#Crítico: Equipo o B/S

Entre verde y rojo

#Crítico: Procesos o P&L

Entre verde y rojo

Tendencias

¿Cuáles son los cambios más significativos en tecnología, distribución, innovación de producto, mercados, consumidor y tendencias sociales en todo el mundo que pueden impactar en tu empresa?

Fortalezas/Competencias Clave

¿Cuáles son las fortalezas propias de tu organización que han sido la clave del éxito?

Debilidades

¿Cuáles son las debilidades propias de la organización que cuestan mucho cambiar?

Estrategia: Plan Estratégico en Una Página

Nombre de la Empresa:

Equipo (Factores para la Reputación)

Empleados

Clientes

Accionistas

1. _____	1. _____	1. _____
2. _____	2. _____	2. _____
3. _____	3. _____	3. _____

VALORES/CREENCIAS (Debo / no Debo)	PROPÓSITO (Para qué)	OBJETIVOS (3-5 años) (Dónde)	METAS (1 año) (Qué)																														
		<table border="1"> <tr><td>Fecha Futura</td><td></td></tr> <tr><td>Ingresos</td><td></td></tr> <tr><td>Utilidad</td><td></td></tr> <tr><td>Valor de Mercado en Cap./Cash</td><td></td></tr> </table> Territorio	Fecha Futura		Ingresos		Utilidad		Valor de Mercado en Cap./Cash		<table border="1"> <tr><td>Año Fiscal</td><td></td></tr> <tr><td>Ingresos</td><td></td></tr> <tr><td>Utilidad</td><td></td></tr> <tr><td>Valor de Capitalización</td><td></td></tr> <tr><td>Margen Bruto</td><td></td></tr> <tr><td>Electivo - Caja/Tesorería</td><td></td></tr> <tr><td>Días en Cuentas por Cobrar</td><td></td></tr> <tr><td>Rotación días de Inventario</td><td></td></tr> <tr><td>Ingresos/Empleado</td><td></td></tr> </table>	Año Fiscal		Ingresos		Utilidad		Valor de Capitalización		Margen Bruto		Electivo - Caja/Tesorería		Días en Cuentas por Cobrar		Rotación días de Inventario		Ingresos/Empleado					
	Fecha Futura																																
	Ingresos																																
	Utilidad																																
	Valor de Mercado en Cap./Cash																																
Año Fiscal																																	
Ingresos																																	
Utilidad																																	
Valor de Capitalización																																	
Margen Bruto																																	
Electivo - Caja/Tesorería																																	
Días en Cuentas por Cobrar																																	
Rotación días de Inventario																																	
Ingresos/Empleado																																	
	Acciones Para Vivir los Valores, Propósitos, BHAG® <table border="1"> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table>	1		2		3		4		5		Impulsos Clave/Capacidades <table border="1"> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table>	1		2		3		4		5		Iniciativas Clave <table border="1"> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table>	1		2		3		4		5	
1																																	
2																																	
3																																	
4																																	
5																																	
1																																	
2																																	
3																																	
4																																	
5																																	
1																																	
2																																	
3																																	
4																																	
5																																	
	Utilidad Por X	Indicador de la Promesa de Marca	#Crítico: Equipo o B/S Entre verde y rojo																														
	BHAG®	Promesas de Marca	#Crítico: Procesos o P&L Entre verde y rojo																														

Fortalezas / Competencias Propias

- | |
|----------|
| 1. _____ |
| 2. _____ |
| 3. _____ |

Debilidades:

- | |
|----------|
| 1. _____ |
| 2. _____ |
| 3. _____ |

Nombre:

Fecha:

Procesos (Factores de Productividad)

Producir/Comprar
Vender
Contabilidad y Control

1. _____	1. _____	1. _____
2. _____	2. _____	2. _____
3. _____	3. _____	3. _____

ACCIONES (TRIM) (Cómo)	LEMA (TRIM/ANUAL)	TU RENDICION DE CUENTAS (Quién / Cuándo)																																														
<table border="1"> <tr><td>Trimestre</td><td></td></tr> <tr><td>Ingresos</td><td></td></tr> <tr><td>Utilidad</td><td></td></tr> <tr><td>Valor de Capitalización</td><td></td></tr> <tr><td>Margen Bruto</td><td></td></tr> <tr><td>Efectivo – Caja/Tesorería</td><td></td></tr> <tr><td>Días en Cuentas por Cobrar</td><td></td></tr> <tr><td>Rotación días de Inventario</td><td></td></tr> <tr><td>Ingresos/Empleado</td><td></td></tr> </table>	Trimestre		Ingresos		Utilidad		Valor de Capitalización		Margen Bruto		Efectivo – Caja/Tesorería		Días en Cuentas por Cobrar		Rotación días de Inventario		Ingresos/Empleado		<table border="1"> <tr><td>Fecha Límite</td><td></td></tr> <tr><td>Objetivo Medible/#Crítico</td><td></td></tr> <tr><td colspan="2"> Escribe el LEMA </td></tr> <tr><td colspan="2"> Diseño del Marcador Describe y/o esboza tu diseño aquí</td></tr> </table>	Fecha Límite		Objetivo Medible/#Crítico		 Escribe el LEMA 		 Diseño del Marcador Describe y/o esboza tu diseño aquí		<table border="1"> <tr> <th>Tus Indicadores Clave</th> <th>Meta</th> </tr> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> </table> <table border="1"> <tr> <th>Sus Prioridades Trimestrales</th> <th>Plazo</th> </tr> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table>	Tus Indicadores Clave	Meta	1		2		3		Sus Prioridades Trimestrales	Plazo	1		2		3		4		5	
Trimestre																																																
Ingresos																																																
Utilidad																																																
Valor de Capitalización																																																
Margen Bruto																																																
Efectivo – Caja/Tesorería																																																
Días en Cuentas por Cobrar																																																
Rotación días de Inventario																																																
Ingresos/Empleado																																																
Fecha Límite																																																
Objetivo Medible/#Crítico																																																
 Escribe el LEMA 																																																
 Diseño del Marcador Describe y/o esboza tu diseño aquí																																																
Tus Indicadores Clave	Meta																																															
1																																																
2																																																
3																																																
Sus Prioridades Trimestrales	Plazo																																															
1																																																
2																																																
3																																																
4																																																
5																																																
Prioridades – Rocas <table border="1"> <tr><td></td><td>Quién</td></tr> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table>		Quién	1		2		3		4		5																																					
	Quién																																															
1																																																
2																																																
3																																																
4																																																
5																																																
#Crítico: Equipo o B/S    <i>Entre verde y rojo</i>	Celebración	#Crítico: Equipo o B/S    <i>Entre verde y rojo</i>																																														
#Crítico: Procesos o P&L    <i>Entre verde y rojo</i>	Recompensa	#Crítico: Procesos o P&L    <i>Entre verde y rojo</i>																																														

Tendencias:

1. _____	4. _____
2. _____	5. _____
3. _____	6. _____

EL CENTRO

Valores, Propósito y Competencias

RESUMEN EJECUTIVO: *Los atletas exitosos, conocen el poder que representa tener una médula fuerte, sin importar el deporte que practiquen. Las firmas en crecimiento, requieren un centro similar para mantener una cultura e ideales fuertes. En este capítulo, discutiremos el papel práctico que juegan los Valores Centrales, el Propósito y las Competencias durante la expansión de un negocio. Explicaremos cómo articular el Centro, de modo que sea más que una simple lista pegada en una pared. Además, describiremos ocho maneras para usar su Centro para impulsar a los sistemas del equipo (RH) en la compañía, usando el estudio de caso de Appletree Answers.*

John Ratliff, sabe lo importante que es comunicar y articular el Centro de una Compañía: sus Valores, Propósito y Competencias. Ratliff, es fundador y anterior Director Ejecutivo de Appletree Answers, un proveedor de *call-center* y servicios de atención telefónica, con 650 empleados ubicados en Delaware. Realizó 24 adquisiciones para construir la compañía (que después vendió a Stericycle Communication Solutions en junio de 2012) y tiene casi el mismo número de ubicaciones geográficas. Además de administrar las ubicaciones a miles de kilómetros de distancia, el equipo de liderazgo de Ratliff tuvo que integrar grupos aprehensivos de empleados dentro de la cultura debido a que repentinamente estaban bajo una nueva administración. Hacia el final del capítulo, revisaremos el enfoque de Appletree para mantener su Centro y cultura fortalecidos.

Los atletas exitosos necesitan un centro fuerte, o región media, que les brinde una estabilidad general, poder y control. Lo mismo ocurre con las firmas en crecimiento, sin un centro fuerte, la organización está en riesgo de inestabilidad debido a cambios culturales, pérdida de enfoque, falta de compromiso y de corazón, conforme se va expandiendo. Así las cosas se pueden descarrilar conforme el negocio acelere su paso. Al igual que un centro fuerte está basado en tener músculos de la espalda baja, oblicuos y abdominales fuertes, hay tres equivalentes musculares en el centro de la organización: Valores, Propósito y Competencias.

Este Centro, proporciona el enlace entre el Equipo y la Estrategia en nuestro modelo de 4 Decisiones. Una vez que la compañía llega a tener más de 50 a 70 empleados, el tamaño en el que los líderes ejecutivos ya no conocen el nombre de todos y comienzan a notar que “la cultura e ideales van a la deriva”, es de suma importancia codificar el Centro, articularlo y reforzarlo continuamente.

Estrategia: Plan Estratégico en Una Página

Nombre de la Empresa: _____

Empleados

1. _____

2. _____

3. _____

Clientes

1. _____

2. _____

3. _____

Accionistas

1. _____

2. _____

3. _____

VALORES/CREENCIAS (Debo / no Debo)	PROPÓSITO (Para qué)	OBJETIVOS (3-5 años) (Dónde)	METAS (1 año) (Qué)
		Fuente Futura Ingresos Utilidad Valor de Capitalización Margen Bruto Territorio Ejecución - Cap/Inversión Chequear Cuentas Gestión del Riesgo Ingresos/Empleados	Activo Fiscal Ingresos Utilidad Valor de Capitalización Margen Bruto Ejecución - Cap/Inversión Chequear Cuentas Gestión del Riesgo Ingresos/Empleados Activo Fiscal Ingresos Utilidad Valor de Capitalización Margen Bruto Ejecución - Cap/Inversión Chequear Cuentas Gestión del Riesgo Ingresos/Empleados

Acciones
Para Mkt en Mercados, Proyectos, Etc.

1	
2	
3	
4	
5	

Impulsos Clave/Capacidades

1	
2	
3	
4	
5	

Iniciativas Clave

1	
2	
3	
4	
5	

Utilidad Por X

Indicador de la Promesa de Marca

#Crítico: Equipo o B/S

☐ Verde
☐ Entre verde y rojo
☐ Rojo

BHAG®

Promesas de Marca

#Crítico: Procesos o P&L

☐ Verde
☐ Entre verde y rojo
☐ Rojo

Fortalezas / Competencias Propias

1. _____

2. _____

3. _____

Debilidades:

1. _____

2. _____

3. _____

Nombre: _____

Fecha: _____

Gazelles
Coaching, Leadership, Growth Coaching

Procesos (Factores de Productividad)

Producir/Comprar

Vender

Contabilidad y Control

1. _____ 1. _____ 1. _____

2. _____ 2. _____ 2. _____

3. _____ 3. _____ 3. _____

ACCIONES (TRIM) (Cómo)	LEMA (TRIM/ANUAL)	TU RENDICION DE CUENTAS (Quién / Cuándo)																								
Ingresos Ejecución Utilidad Valor de Capitalización Margen Bruto Ejecución - Cap/Inversión Chequear Cuentas Gestión del Riesgo Ingresos/Empleados Escribe el LEMA	Fecha Límite Objetivo Mensual/Trimestral Diseña el Marcador Describe y/o esboza tu diseño aquí	Tus Indicadores Clave <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td></tr> </table> Sus Prioridades Trimestrales <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td></td></tr> </table>	1			2			3			1			2			3			4			5		
1																										
2																										
3																										
1																										
2																										
3																										
4																										
5																										
Prioridades - Rocas <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td></td></tr> </table>	1			2			3			4			5			Celebración	#Crítico: Equipo o B/S ☐ Verde ☐ Entre verde y rojo ☐ Rojo									
1																										
2																										
3																										
4																										
5																										
#Crítico: Equipo o B/S ☐ Verde ☐ Entre verde y rojo ☐ Rojo	Recompensa	#Crítico: Procesos o P&L ☐ Verde ☐ Entre verde y rojo ☐ Rojo																								

Tendencias:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

Estos tres atributos fundamentales de una compañía, unen el lado izquierdo del Plan Estratégico en Una Página (PEUP), formando casualmente la letra

“C” de Centro (el área sombreada del diagrama) y representan el corazón y el alma de la organización.

Revisemos cada componente del Centro, cómo es determinado y algunos consejos prácticos para usar cada uno de ellos para unir el enfoque y la cultura del negocio.

Los Valores Centrales

Hatim Tyabji, expandió VeriFone de \$31 millones a \$600 millones de dólares en 11 años, dominando el mercado mundial en transacciones de compensación con tarjeta de crédito. Su herramienta clave de liderazgo, dice, era un pequeño “libro azul” de nueve páginas, traducido en ocho idiomas, que describe los valores en el corazón de la cultura de VeriFone. Cuando Tyabji tomó el puesto de Director Ejecutivo, hizo distinción con las reglas que habían hecho de VeriFone un éxito, al punto de crear un libro y después “básicamente pasé los siguientes 11 años repitiéndomelo”, menciona. Ahora está dirigiendo un cambio radical como presidente de Best Buy y en 2013 dio nuevamente la bienvenida al fundador Richard Schulze como presidente emérito, lo que claramente representó un acierto para mantener a la compañía arraigada en sus inicios y en sus cuatro Valores Centrales.

Los Valores Centrales, son las reglas y límites que definen la cultura y personalidad de la compañía, además de que proporcionan una prueba final de “Debería/No Debería” para los comportamientos y decisiones de todos en la firma. Es especialmente importante, que altos directivos dirijan dando el ejemplo, asegurándose de que sus comportamientos y decisiones se alinean con los Valores.

Cuando los Valores permean completamente a la compañía, el equipo de liderazgo puede evitar involucrarse en muchos de los problemas operativos del día con día. La regla se convierte en, “Sí tiene que pedirme permiso para algo, ¡sólo consulte los Valores Centrales!” Esto les da a los gerentes, la confianza para delegar tareas importantes. Ellos pueden confiar en que los empleados sabrán hacer lo correcto, cuando se enfrenten a una decisión o a

un dilema ético.

Algunos valores y límites similares, juegan un papel paralelo cuando se es padre. La clave es contar con un conjunto de reglas, repetirlas muchas veces y esperar que los valores de su familia se hayan arraigado para cuando sus hijos tengan que valerse por sí mismos.

La Personalidad de la Organización

¿Cuáles son sus Valores Centrales? Como lo discutimos en el capítulo “Los Líderes”, su compañía es un organismo vivo, que respira y que cuenta con una personalidad que la distingue. Dicha personalidad, la expresa mediante sus Valores.

Piense en su compañía como si fuera un niño, si tiene menos de 5 años, sus Valores aún están en formación. Los Valores que enlistó cuando recién la creó, pueden requerir de algunos años para que tomen forma por completo, con el tiempo estos quedarán listos. Al igual que la personalidad de alguien a la edad de 50, que no es más que una versión más endurecida de quién era a los 5 años, nuestros comportamientos, aspiraciones, conocimientos, vocaciones e intereses, pueden cambiar, pero no nuestra personalidad fundamental.

Intentar cambiar los Valores Centrales de una firma, enviará a la organización a una terapia interminable, del mismo modo que lo harían los esfuerzos de un padre tratando de moldear a su hijo. (¿Por qué cree que los gurús de administración del cambio ganan grandes cantidades de efectivo pero casi siempre fallan?) J. Stuart Moore, cofundador de Sapien, una compañía de servicios globales ubicada en Boston, comparte que su error más grande, fue modificar los cinco Valores Centrales de la Compañía para ajustarlos a una adquisición más grande. Él culpa a ese cambio por los retos subsecuentes que Sapien enfrentó y que sólo pudo resolver cuando la compañía volvió a su lista inicial.

Esto explica por qué debería eliminarse el término “fusión” del vocabulario de negocios, pues no existe tal cosa, sólo hay adquisiciones y las pocas

compañías que tienen éxito en expandirse al realizarlo, como lo hizo Ratliff con Appletree, cuentan con un proceso para inculcar rápidamente a los empleados adquiridos dentro de la cultura adquirente (después hablaremos más al respecto).

Crear un proceso como ese, requiere que la compañía descubra acertadamente y defina su propio Centro, comenzando con sus Valores.

Descubriendo las Palabras Correctas

Las compañías pueden gastar decenas de miles de dólares y tomar muchos meses trabajando en encuestas para los empleados, así como realizar reuniones administrativas para descubrir sus Valores, para terminar con una lista genérica de clichés tales como “honestidad, integridad, trabajo en equipo y servicio al cliente”, que pierde la singularidad y el poder de la cultura e ideales existentes.

“Discernir los Valores Centrales es un Proceso de Descubrimiento.”

Discernir los Valores Centrales, es un proceso de DESCUBRIMIENTO, no la creación de una lista de deseos que sería bueno tener. Al usar un enfoque similar al de los arqueólogos que examinan artefactos de una cultura antigua, nuestros coaches asociados, ayudan a las firmas a identificar artefactos similares dentro de la cultura de sus propias compañías, estableciendo un conjunto inicial de Valores.



ADVERTENCIA: Cuando ya cuente con esta lista inicial, no la talle en piedra, como una vez lo hizo uno de nuestros clientes (El Director Ejecutivo de ese cliente, literalmente tenía pequeñas piedras grabadas en los escritorios de todos, una semana después del ejercicio). Deje que los Valores

se acoplen por un año, probando su validez durante las siguientes sesiones de planeación trimestrales. Pregunte al equipo de liderazgo “¿Tenemos suficientes ejemplos en los que hayamos vivido estos valores?”, si los tiene, probablemente ya estén hablando de un Valor Central, si no los hay, tal vez haya sido un simple deseo de la lista o un Valor Central que se ha debilitado significativamente. Cuando el equipo de Verne hizo algo similar con Gazelles, encontramos un Valor que no era central, y también descubrimos que habíamos perdido uno (teníamos muchas historias pero ningún valor que las representara) y reescribimos algunos para que encajaran con el lenguaje que realmente utilizamos, mientras contábamos las historias que apoyaban a ese Valor.

Para darle una idea de los Valores Centrales de una compañía en crecimiento, aquí están los de Gazelles:

- Practicar lo que predicamos.
- Nada menos que clientes eufóricos.
- Primera clase por menor costo.
- Respetar a los capitalistas intelectuales.
- Todos son empresarios.
- Nunca, nunca de los nunca rendirse.

Para más ejemplos, lea el artículo de *Harvard Business Review*, llamado “Building Your Company’s Vision”, (Construyendo la Visión de su Compañía) de James C. Collins y Jerry I. Porras. Se darán cuenta que todos los Valores enlistados son frases y no palabras sueltas, además, no todos son Valores para sentirse bien. Uno de los Valores Centrales de Disney es “Preservación y control de la magia de Disney”, que describe exactamente una de las culturas más controladoras que se puedan experimentar. Los Valores no son buenos ni malos, simplemente ¡son! La clave es articularlos adecuadamente.

Para comunicar estos Valores a lo largo de su organización, tome una página del libro azul de Tyabji; cada página describe, con una frase, cada uno de sus Valores Centrales, definido en un enunciado o dos y luego ligado a una historia (o leyenda) que detalla cómo vivió un empleado o equipo ese Valor.

Ya que VeriFone opera a nivel mundial, Tyabji mandó traducir en 8 idiomas las descripciones de cada uno de sus Valores Centrales.

Ezypay, el proveedor de servicios de débito directo más grande de Australia, ha llevado esto a otro nivel, y creó un avatar y un video de apoyo para cada Valor Central; los avatares aparecen en todas partes — en Temas Trimestrales, en las paredes de la sala de la compañía, en los documentos, etc. Visite ezypay.com/about-us/our-values/ para ver los avatares.

Háganos saber si podemos ayudarle a descubrir adecuadamente los Valores Centrales correctos. Discernir la lista equivocada, sólo confundirá a la organización y ¡la relegará a una terapia interminable!

El Propósito Central

Si los Valores Centrales son el alma de una organización, el Propósito Central (algunos lo llaman “misión”) es el corazón. El Propósito, responde a la pregunta que no tiene edad “¿Por qué?” ¿Por qué importa lo que hacemos y qué diferencia estamos haciendo en el mundo? ¿Por qué nos extrañarían nuestros clientes, o el mundo, si no estuviéramos aquí?

Sin un Propósito más sincero que el de ganar efectivo (hay muchos espacios en el PEUP para representar esta meta), los empleados pondrán su entusiasmo y energía en algo más. Las investigaciones han demostrado que si usted enciende y atrapa sus corazones, no sólo sus mentes, ellos darán un 40% más de esfuerzo ilimitado.

“Un Propósito poderoso, tiende a girar alrededor de una sola palabra o idea.”

Hemos descubierto que un Propósito poderoso, tiende a revolotear alrededor de una sola palabra o idea:

- 3M: *Innovación.*

- Disney: *Felicidad*.
- Wal-Mart: *Robin Hood*.

Incluso el patrimonio cultural de Starbucks, se construyó sobre la idea de convertirse en un escape, un *tercer lugar*, entre el trabajo y la casa.

Cuando la escuela internacional a la que asistían los hijos de Verne, se enfrentó con la cuestión del Propósito, en vez de establecer una declaración larga y aburrida que sonara como el de cualquier otra escuela, se aferró a la idea del *compromiso*: para crear un ambiente donde los estudiantes, maestros, padres y la comunidad, estén tan comprometidos, que el aprendizaje (algo que se puede ver y sentir) se convierte en una búsqueda para toda la vida. Exactamente lo que se necesitaba para crear este tipo de pasión, que impulsó el resto del plan estratégico para la escuela.

Esta palabra o idea central, se expande después en una frase o dos, pero es más fácil recordarla y actuar de acuerdo con ella, cuando tiene una sola palabra o idea en su centro. Para discernir este Propósito, reúna un equipo y comience con la pregunta “¿Qué hacemos?” (Podría responder “Somos una escuela.” “Vendemos Café Carísimo.” “Somos el servidor de un Sistema CRM.”) Después, pregunte varias veces “¿Por qué?” (una técnica conocida como los cinco porqués.) ¿Por qué importa, o qué diferencia podemos hacer? Siga preguntando hasta que llegue a su propia versión de “Salvar al mundo” y luego retroceda un paso.

En Gazelles, somos una compañía de coaching y educación ejecutiva ¿Por qué importa? Al final, todo tiene que ver con *la libertad*. Se trata de liberar a los equipos de liderazgo del día con día, para que puedan salir y hacer crecer a la firma. Se trata de ayudar a los empresarios, que lanzaron un negocio por la libertad e independencia que prometía, para que lidien con las nuevas restricciones de su propia creación y, finalmente, nos vemos a nosotros mismos como luchadores por la libertad. Nuestro lema es, “Un país con Gazelles, Sobresale”. No puede haber una sociedad totalmente libre, sin firmas en crecimiento, que fomenten una economía saludable y la generación de empleos. No tiene que creernos, pero esta es la razón por la que nos levantamos y seguimos adelante persistentemente.

El artículo mencionado anteriormente “Building Your Company’s Vision”, (Construyendo la Visión de su Compañía) de *HBR*, también enlista varios Propósitos para compañías reconocidas.



ADVERTENCIA: *Cuando se le pide a la mayoría de los equipos que determinen un Propósito, por lo general, terminan describiendo una Promesa de Marca. (El Concepto de Promesa de Marca se cubrirá en el siguiente capítulo). Cuando se preguntan las Cinco W’s, una compañía de reclutamiento podría concluir: “Ayudamos a nuestros clientes a contratar al mejor talento y les ahorramos tiempo valioso en el proceso.” Éstas pueden ser dos Promesas de Marca muy acertadas, Mejor Talento y Ahorro de Tiempo, pero el Propósito va más allá de sólo describir los atributos de su producto o servicio. Para la firma de reclutamiento de personal, EmploymentGroup, ubicada en Michigan, por ejemplo, el Propósito más profundo es “Ayudar a las personas a tener éxito.”*

De esta simple idea, deberá surgir un “discurso apasionado” que el Director Ejecutivo debe compartir repetidamente, recordando a todos la meta principal y “por qué hacemos lo que hacemos”. Cuando el Director Ejecutivo, Howard Schultz, cerró Starbucks para tener un día de asesoría a nivel mundial, no fue precisamente para hablar sobre cómo preparar un mejor latte, sino para reenfocar y recordar a todos cual es el Propósito real de la compañía: ser un tercer lugar donde la gente se detenga y compre un lujo costeable después de un día estresante. Starbucks ofrece un espacio para relajarse en un establecimiento cómodo. Y juega un papel similar al que antes hacía el bar local.

Misión, Visión, Valores

“Misión, Visión y Valores”, quizás se convirtió en un apodo popular para la planeación estratégica porque suena bien. Sin embargo, nuestro uso de terminología relacionada y definiciones difieren. Para dejarlo en claro:

Misión: Nosotros preferimos el término “Propósito”, que es más

franco. “Misión”, se relaciona más con un término militar y generalmente connota algo de duración más corta (por ejemplo: El tipo de tareas a corto plazo que se encuentran en las populares series y películas de *Misión Imposible*).

Visión: Esto es lo que cubrimos en el PEUP, desde los Valores Centrales, hasta el Tema Trimestral y todo lo que está en medio. Si se siente comprometido a crear una declaración de la visión, puede extraer piezas del PEUP — Valores, Propósito, el Objetivo Grande Descabellado y Audaz o BHAG® (por sus siglas en inglés), las Promesas de Marca, etc., — y redactarlos en un párrafo que pronto olvidará (disculpe el sarcasmo pero no somos fanáticos de las declaraciones de la visión). Es mejor mantener estos elementos de su visión por separado en la mente de las personas, para que puedan recordarlas con mayor facilidad. La Herramienta del Resumen de la Visión, descrito en el capítulo del “Plan Estratégico en Una Página”, le brindará a su equipo un resumen de su visión que será fácil de recordar.

Valores: Tenemos un consenso para este término.

Elija el lenguaje que prefiera — Misión vs. Propósito, por ejemplo — y use los términos de manera consistente.

Las Competencias Centrales

Comprender las competencias inherentes de una compañía es esencial. Gary Hamel y el fallecido C.K. Prahalad, las llamaron las Competencias Centrales en su exitoso artículo de Mayo de 1990, de *Harvard Business Review* llamado “*The Core Competence of the Corporation*”. (La Competencia Central de la Corporación). Cómprale una copia en línea y haga que el equipo de pensamiento estratégico lo lea, luego discuta y determine las Competencias Centrales de su Compañía. (Vea el capítulo de “Los 7 Estratos” para mayor información sobre este importante ritmo de reuniones).

Una Competencia Central cuenta con tres atributos, según Prahalad y Hamel:

1. Sus rivales no deben imitarla fácilmente.
2. Puede utilizarla varias veces para diversos productos y marcas.
3. Debe contribuir a los beneficios que experimenta el cliente y al valor del producto o servicio para los clientes.

No defina las Competencias Centrales de forma muy estrecha. Tome como ejemplo a BIC, compañía fundada en 1945 con sede en París, conocida por la pluma desechable BIC. Si desde entonces, BIC hubiera definido su Competencia Central como la simple creación de plumas baratas, no sería la firma de \$2 billones de dólares que es ahora. De manera más acertada, BIC describe su fortaleza como “hacer cualquier cosa plástica y desechable”, que la llevó a los encendedores, rastrillos de afeitar y otros productos de papelería.

“No Defina las Competencias Centrales de Forma Muy Estrecha.”

Es igual de importante que una compañía tenga claro lo que es *incapaz* de hacer por naturaleza, o su debilidad central. 3M, nunca ha sido eficiente para las ventas directas al cliente, por lo que ha desarrollado una fortaleza central, para trabajar de manera efectiva con socios de distribución. A cambio, se ha despojado de ciertas líneas de productos que el mercado ha forzado hasta canales directos.

Como discutiremos posteriormente en la sección “Estrategia”, las Competencias Centrales de su organización, proporcionan límites para determinar qué ofertas de productos y servicios deben dedicarse. También son fundamentales para ayudarle a determinar cómo diferenciar a la compañía en el mercado. Una vez que articule sus Valores, Propósito, y Competencias, trabaje con ellos para crear un equipo comprometido y enfocado.

Dando Vida a Su Centro

Fue durante una reunión, fuera de la oficina, para preparar el cuarto trimestre de 2008, que Appletree Answers decidió hacer frente al alto nivel de rotación entre los empleados de servicio al cliente en sus *call centers*. Mientras que entre los empleados a nivel supervisión, fue de sólo el 3%, la rotación fue de 110% de los empleados que respondían teléfonos para clientes, equivalente al nivel de la industria promedio. “Claramente estábamos haciendo algo bien para un grupo, pero no para el otro”, menciona el fundador, Ratliff.

Ratliff estaba consciente de que las 13 adquisiciones de la compañía, hasta la fecha, dificultaban la obtención de una cultura cohesiva. Sabía que esta falta de cohesión estaba contribuyendo en el proceso de rotación, pero no se dio cuenta que era porque tanto él, como su equipo de liderazgo, estaban fuera de contacto con las preocupaciones de los empleados de servicio al cliente.

El Sueño de la Iniciativa

Lo poco que sabía sobre la vida de sus empleados de servicio al cliente, se volvió muy claro después de que Lisa Phillips, Directora de Operaciones de la compañía, preguntara cómo podría convertirse la compañía en algo similar a la Fundación Make-A-Wish para los empleados. Su pregunta iba de la mano con el Valor Central de Appletree “Cuídense unos a otros.”

Después de que un grupo de empleados, encarnó la idea, la compañía lanzó la iniciativa *Dream On* (Sigue Soñando), que promocionó en su intranet y por medio de posters. Ésta, pedía a los empleados que hicieran una petición relacionada con algo que quisieran que ocurriera en sus vidas personales, no había restricciones y un comité secreto se encargaba de revisar las solicitudes.

Conforme llegaban las respuestas, Ratliff obtuvo un curso intenso en la realidad de las situaciones, a las que sus empleados de servicio al cliente se enfrentaban. “Estábamos perplejos”, dice “Comenzamos a tener una perspectiva de los retos que nuestros empleados estaban enfrentando y las situaciones que habían heredado.”

Muchos miembros del equipo batallaban con problemas de salud o para lidiar con los retos de cuidar a sus padres ya mayores, factores que afectaban sus

habilidades para hacer malabares entre su trabajo y su vida fuera de éste. Otros tenían problemas financieros tras haber pasado por un periodo de desempleo antes de entrar a Appletree y necesitaban unos cuantos miles de dólares para salir adelante. Diecisiete empleados simplemente desearon tener un automóvil para facilitar su llegada al trabajo.

“Me sorprendió la situación de los automóviles — cómo un cambio de ruta de autobús puede forzar a nuestros empleados a cambiar de trabajo, o cómo un jefe anterior podía haber cambiado las horas de trabajo que ya no coincidían con los horarios del transporte público”, menciona Ratliff.

Había historias que partían el corazón y para ayudar a que los empleados cambiaran su situación, la compañía decidió comenzar a otorgar subvenciones y otros recursos mediante el programa. Una empleada estaba viviendo en el auto familiar con su esposo e hijo, después de que su pareja perdiera su trabajo. La compañía ayudó a que la familia obtuviera una renta segura y puso el efectivo del depósito, además, de poner los muebles y tarjetas de regalo para ayudarles a instalarse en su nuevo hogar.

“Nuestra intención era hacer esto de manera privada, pero la empleada le contó a mucha gente y la noticia pronto se encontró dentro de la intranet”, dice Ratliff “Lo que aumentó las peticiones drásticamente.”

Con el tiempo, Appletree Answers, usó puntos de American Express para enviar a una pareja de luna de miel, mandó a una madre a ver a su hija en la Marina para Navidad; y cumplió el sueño de un empleado de tomar sus primeras vacaciones familiares con su hija con discapacidades especiales.

“Lo que los Directores Ejecutivos no notan, es el acceso que tienen, a diferencia de otros, y cómo pueden crear oportunidades para personas que nunca habrían imaginado”, dice Ratliff.

El programa tuvo un efecto profundo en el proceso de rotación personal, dado que los *call centers*, usualmente funcionan como talleres de explotación laboral de la Era de la Información. Poco tiempo después de que Ratliff y su equipo emprendieran la iniciativa Dream On, la rotación de personal disminuyó un 20%. Mientras que la iniciativa costaba dinero, le retribuía 20 veces la inversión en ganancias en términos de reducción de costos por

rotación en menos de un año.

“El sentido general de pertenencia, de formar parte de algo más grande que ellos mismos o de sus sitios individuales, y sentirse parte de una comunidad, ha sido uno de los cambios más grandes que he visto en los empleados”, menciona Ratliff. “Me sentí más conectado con el grupo entero y la compañía se volvió mucho más humana hacia las personas.”

Conforme Ratliff hacía crecer el negocio, adquiriendo hasta 24 compañías en menos de nueve años, su equipo de liderazgo, determinó un conjunto de siete Valores Centrales característicos:

- La integridad importa.
- Piense como un cliente.
- Ánimo divertido.
- Sea rápido, pero no se apresure (se tomó prestado del legendario entrenador de básquetbol, John Wooden).
- Los empleados son fundamentales.
- Los pequeños detalles son enormes.
- Cuídense unos a otros.

A su vez, lograron articular un Propósito: “Mejorar la vida de clientes y empleados, una interacción a la vez”. La palabra clave fue “interacción”. Appletree, manejaba un flujo de 25 millones de llamadas entrantes al año, generando millones de interacciones entre clientes, empleados y supervisores. Ratliff quería que su equipo notara que tenían una alternativa consciente para mejorar o disminuir esas interacciones para todos los involucrados.

“El Propósito en verdad creó un lenguaje común”, menciona Ratliff. “Las compañías en crecimiento son buenas para lograr muchas cosas. Lo peor que puede hacer, es obtener una enorme cantidad de cosas mal hechas. Si tiene Valores Centrales claramente articulados y un Propósito que formen parte de su experiencia día con día, ayudarán a dirigir esa acción masiva alrededor de las actividades correctas.”

Appletree tuvo que pulir bien el proceso para inculcar estos Valores y

Propósito en los empleados de cada compañía adquirida desde el primer día. La idea era otorgar, tanto a los empleados nuevos, como a los existentes, un punto de referencia para ayudarlos a tomar decisiones, aún cuando su supervisor no estuviera disponible para asesorarlos.

“La estrategia de Appletree para lograr que un nuevo grupo de empleados se comprometiera rápidamente con nuestra cultura, era una de nuestras Competencias Centrales”, Dice Ratliff, “De hecho, rastreamos la rentabilidad a nivel de sitio. Al mejorar inmediatamente los niveles de compromiso de estos nuevos empleados, pudimos observar un aumento de 10 puntos en EBITDA (indicador financiero).” Este compromiso se debió a que los empleados experimentaron una compañía en donde todos, especialmente el equipo de liderazgo, vivían los Valores y Propósito establecidos.

El Amortiguador de Dell

Cuando su compañía llegó a los 50 empleados, Michael Dell, reconoció la necesidad de contratar a alguien que se hiciera cargo del lado Humano de su negocio en crecimiento y que sirviera como amortiguador entre él y el resto de la organización. Reclutó a Barbara Kreisman de Motorola University. Ella le ayudó a expandir la compañía a 40,000 personas antes de dejar Dell. (Actualmente es Decana Asociada del Daniels College of Business de la Universidad de Denver.)

Normalmente, el departamento de RH, es una de las últimas funciones en desarrollarse completamente en una compañía en crecimiento.

Comúnmente inicia como una responsabilidad de medio tiempo del asistente fundador, a quien se le pide que “mantenga felices a los empleados” para que el Director Ejecutivo pueda enfocarse en los clientes y el mercado ¡durante los primeros días del negocio! Conforme la función madura, se empiezan a formar listas al azar dentro de la organización, una lista de criterios para contratación, una lista de recompensas para distribuir, y una lista de temas para el manual.

Generalmente, alguien descarga formas genéricas de la Red y ejecuta la búsqueda y reemplazo global para insertar el nombre de la compañía. Esta mezcla de actividades de RH, es la que necesita reajustarse.

Un líder debe ir más allá de sólo pegar los Valores y Propósitos de la compañía en una pared y entregar tarjetas plásticas laminadas. La clave está en ajustar TODOS sus sistemas y procesos de RH (Equipo) alrededor de una lista de sus Valores y Propósitos.

A continuación, le presentamos ocho maneras para usar esta lista, para reforzar su cultura regularmente.

Contar Historias

Todos disfrutan de una buena historia, y la mayoría de los grandes líderes las han predicado por medio de parábolas o contando historias. Las historias brindan una explicación de los Valores Centrales, que podrían parecer inusuales o enigmáticos por sí solos. Identifique algunas “leyendas” e historias actuales que representen cada Valor.

Para reunir grandes historias sobre los Valores Centrales de Appletree, Ratliff y su equipo, iniciaron un evento del Salón de la Fama de los Valores Centrales, realizado cada trimestre. Se motivaba a los empleados a que buscaran colegas cuyas acciones personificaran un Valor Central, y a que enviaran una historia por escrito sobre esto. “Fue más reconfortante para la persona que escribía la historia, que para la persona a la que se le daba el reconocimiento mientras contábamos la historia”, dice Ratliff.

Algunas de estas historias, eran dramáticas y transmitían el significado de los Valores Centrales mejor que cualquier RH corporativo hubiera podido hacerlo. Una historia en particular, ilustra vívidamente el Valor “Cuídense unos a otros”. Un empleado recibió una llamada a las 3 a.m. de una mujer que vivía arriba de la casa de sus padres y que dirigía una compañía de restauración por desastres a la que Appletree servía.

“Estoy arriba, ¿Podría avisarle a mi papá? Es muy importante”, afirmó ella, y luego la línea murió. El empleado, fácilmente pudo haber tratado esta llamada como una broma, sin embargo, buscó al padre de quién hizo la llamada, éste subió y descubrió que a ella le estaba dando un infarto. (Ahora se encuentra bien).

La historia fue una de las ganadoras del concurso trimestral de Appletree, demostrando cómo el valor de cuidarse unos a otros, podía ir más allá de las paredes de la compañía.

Bajo el liderazgo de Ratliff, Appletree construyó poco a poco una colección de contenidos creados por los empleados. La compañía contrató a alguien que grababa documentales, quien ayudó a los equipos de empleados a crear un video de 90 segundos relacionado con cada Valor Central. “No era la basura de mercadotecnia corporativa que siempre se obtiene”, dice Ratliff.

El documentalista también realizó videos divertidos relacionados con los Temas Trimestrales de la Compañía (para mayor información consulte el capítulo “La Prioridad”) que ayudó a transmitir los valores de la compañía de una forma diferente. (¡Nadie dijo que las discusiones sobre los Valores Centrales tenían que ser aburridas!) En una loca serie de 2010, los empleados de varias oficinas, crearon shows de talentos relacionados con el tema “Amor de Verano” y lo subieron a YouTube. La idea era motivar a los empleados a relajarse después de un pesado trimestre.

Reclutamiento y Selección

Diseñe las preguntas de sus entrevistas y evaluaciones para probar si los candidatos se ajustan con sus Valores Centrales (más información en el capítulo “Equipo”). Luego, califique a los candidatos en términos de su alineación percibida con cada Valor Central, después de todo, su meta es contratar a alguien que se ajuste a la cultura e ideales de su compañía, lo que también aplica cuando realiza adquisiciones y decide qué empleados siguen a bordo.

Dé forma a su proceso de contratación, basándose en sus Valores Centrales. En Appletree, la forma de solicitud en línea, le pide a los posibles contratados que profundicen en un Valor Central. Posteriormente, quienes llegaban a la etapa de entrevistas, se les pedía que explicaran por qué un valor les hacía eco. Los entrevistadores, literalmente buscaban a personas que genuinamente se iluminaran al hablar de un Valor Principal y que no estuvieran solamente soltando una respuesta enlatada. “Si veíamos un interés fingido o una actitud

indiferente, sabíamos que no iba a encajar con nuestra cultura”, menciona Ratliff.

“Contrate a quien se ajuste a la cultura de su compañía.”

Contratar de este modo, le ayuda a disminuir la rotación de empleados “Es increíble lo efectivo que puede ser contratar, cuando seleccionas a las personas que están más emocionadas con la cultura de la compañía, antes de llegar a trabajar para ti.” Menciona Ratliff.

Proceso de Inducción

Varias firmas en crecimiento, carecen de la inducción adecuada para los nuevos empleados. Todos parecen estar muy ocupados organizándola y se tiene la idea de que los nuevos reclutas son necesitados en el empleo desde el primer día. Sin embargo, un proceso de inducción adecuado, hace que los nuevos empleados se sientan bienvenidos y se integren más rápido en la cultura. La clave está en designar el proceso alrededor de la enseñanza de sus Valores y Propósitos. (Preferimos el término “inducción” que “orientación”, pues va más allá de enseñarle a la gente dónde se encuentran la impresora y el baño).

Esto es lo que hacía Appletree cuando realizaba una adquisición. El primer día en el que los empleados de una rama recientemente adquirida entraban en la nómina de Appletree, los empleados de otras locaciones llegaban a recibir a sus compañeros, y el equipo de Appletree compartía historias y videos creados por empleados, para presentarles los Valores y Propósitos de la compañía.

“Básicamente dijimos, ‘No tiene que vivir esto en su vida personal, pero si quiere formar parte de la familia que hemos creado en el trabajo, estos son los Valores con los que todos nos comprometimos a trabajar. Este es nuestro lenguaje compartido y nuestro compromiso entre nosotros,’” dice Ratliff.

Es importante mencionar, que Appletree renombró a su departamento de RH

como Departamento de Experiencia de Empleados. “La meta #1 de RH, era crear mejores experiencias para los empleados y queríamos que se enfocaran en ello.”

Vea el capítulo “Los Gerentes”, para obtener más ideas sobre la inducción.

Manuales y Valoración del Desempeño

Los Valores Centrales deben proporcionar un marco en el que usted fijará su sistema de evaluación del desempeño. Con un poco de creatividad, cualquier medida de desempeño puede convertirse en un enlace con un Valor Central. Además, organice el manual para sus empleados en secciones que se enfoquen en cada Valor Central.

Ratliff y su equipo de liderazgo de Appletree, dejaron claro que aprender los Valores Centrales, no fue sólo una experiencia agradable. El desempeño de los empleados se iba registrando de acuerdo con la forma en que actuaban con éstos. Por ejemplo, se calificaría la capacidad de los empleados para pensar como clientes.

“Organice el manual para sus empleados en secciones que se enfoquen en cada Valor Central.”

“Cada vez que se tiene una discusión con un empleado con respecto de su desempeño, es mucho más fácil si se tiene un Valor Central con el que se pueda relacionar”, dice Ratliff.

Remover las áreas grises, ayudó a que las evaluaciones de desempeño fueran más productivas, evitando el debate retórico entre los gerentes y los empleados sobre qué aspectos del desempeño eran importantes, agregó.

“Cuando ambas partes ya han acordado las reglas del juego de antemano”, menciona Ratliff, “le da mucho poder en la discusión con los empleados en relación con el desempeño.”

Además, para los gerentes fue más fácil brindar una retroalimentación constructiva. “Nadie diría, ‘Me equivoqué, porque el tiempo de entrega era muy apretado’” dice Ratliff, “Más bien preguntaríamos ‘¿Cómo se puede ajustar la idea de ser rápido sin apresurarse?’”

Reconocimientos y Recompensas

Organice sus categorías de reconocimientos y recompensas alrededor de sus Valores Centrales. Obtendrá una nueva fuente de historias y leyendas corporativas cada vez que se entregue un reconocimiento o una recompensa para resaltar un Valor.

Durante su evento trimestral del Salón de la Fama de los Valores Centrales, Appletree seleccionó a un ganador para cada uno de los siete Valores, basados en las historias que los empleados habían escrito sobre ellos. Cada ganador recibió una playera con el Valor Central correspondiente impreso en ella.

Boletín Informativo

¿Por qué batallar para buscar un nombre llamativo para su Boletín Informativo, si una palabra o frase de sus Valores Centrales sería más que suficiente? Resalte un Valor Central en cada edición, incorporando historias (sí, más historias) sobre personas que utilicen estos Valores para mejorar a la compañía. Agregue una lista de cumpleaños y aniversarios para tener un boletín informativo muy útil.

Si su compañía no tiene un Boletín Informativo, ponga su creatividad en marcha. Appletree, repartía las mejores historias que los empleados entregaban sobre los compañeros que vivían los Valores Centrales en carne propia, publicándolos en un portal de la página web de la compañía. Appletree, también enviaba a cada oficina una placa para colgar en la pared, impresa con cada una de las siete historias inaugurales. Conforme los empleados entregaban nuevas historias y los Valores Centrales iban tomando mejor forma, la compañía actualizaba la página web y las placas.

Temas

Utilice sus Valores Centrales para dirigir la atención hacia los esfuerzos de mejora continua de su empresa. Milliken, el fabricante de textiles, toma uno de sus seis Valores y lo convierte en el tema trimestral, pidiendo a todos los empleados que se enfoquen en maneras de mejorar la compañía en relación con ese tema. La cadena mundial Ritz-Carlton, se va al otro extremo y destaca una “regla” cada día. Para cualquier caso, establezca un ritmo que mantenga los Valores Centrales en lo más importante por medio de la repetición.

Refuerzo Diario (El Paso Más Importante)

Contar con gerentes comprometidos día con día en el refuerzo de los Valores y Propósitos de la compañía mediante la toma de decisiones, es la rutina más importante de las ocho.

Ratliff, se aseguró de que los empleados de servicio al cliente, notaran que no eran los únicos de quienes se esperaba que actuaran de acuerdo con los Valores Centrales de la compañía. El equipo de liderazgo, usaba sus Valores abiertamente, para tomar decisiones sobre nuevos negocios y para seguir trabajando con los clientes que ya tenían.

“Uno de nuestros Valores Centrales es ‘Los empleados son fundamentales’”, menciona Ratliff. “Si tuviéramos un cliente que fuera abusivo con los empleados, hablaríamos con él, y si continuara con esa actitud, nos desharíamos del cliente.”

El Valor Central de la compañía “La integridad importa” también ha jugado un papel importante en el veto de nuevos clientes. “Generalmente rechazamos compañías que se encuentran en el límite de la integridad”, dice Ratliff. “Muchas compañías quieren usarnos como escudo de clientes enojados que trataron mal. Algunos se habían metido en problemas y tuvieron una pesadilla de RP y querían que nosotros nos encargáramos de todas sus llamadas provenientes de clientes molestos. No haríamos esto si creyéramos que la razón por la que los clientes están molestos, es porque la

compañía no actuó con integridad ante el problema.”

Sus Valores Centrales, no deben ser una iniciativa de mercadotecnia, menciona Ratliff, En Appletree, dice “Hablábamos de los Valores Centrales todo el día, todos los días. Eran parte de nuestro ADN.” Probablemente, sus Valores Centrales sean distintos de los de Appletree, pero de igual modo, deben ser parte de la vida diaria de su compañía.

Estímulos y Castigos — Ajústese a los Valores y al Propósito

Básicamente, los gerentes tienen dos herramientas, estímulos y castigos. Afortunadamente utilizan más los estímulos que los castigos, o necesitarán desesperadamente un curso de “¡Control de la Ira!”.

Cada vez que usted felicite o regañe a alguien, ajústelo con Un Valor Central o Propósito. “La razón por la que me emociona esta nueva ventana de chat en el sitio web, es que es exactamente lo que nos ayudará a crear ‘clientes eufóricos’” o “La razón por la que exploto de sobremanera en una junta, es que esto es lo opuesto a lo que nos referimos con ‘primera clase por menos costo.’”

“Cada que usted felicite o regañe a alguien, ajústelo a un Valor Central o Propósito.”

Hemos descubierto que los gerentes y Directores Ejecutivos, pueden repetir los Valores Centrales interminablemente sin que parezca ridículo, siempre y cuando, los Valores que estén utilizando sean relevantes y signifiquen algo para sus empleados y hagan conexiones con situaciones reales. Cuando tome una decisión, relaciónela con los Valores. Cuando surja un problema con un cliente, compare la situación actual por la ideal representada por el Valor. Acciones como estas, pueden sonar pequeñas y probablemente logren más que cualquiera de las estrategias anteriormente mencionadas, para darle vida a los Valores Centrales en su Organización.

Además de impulsar los sistemas del Equipo en una organización, el Centro funciona como una pieza fundamental para establecer una estrategia, como lo discutiremos en los próximos dos capítulos.

LOS 7 ESTRATOS DE LA ESTRATEGIA

Marco de Trabajo para Dominar su Industria

RESUMEN EJECUTIVO: *Si no cuenta con una estrategia poderosa que domine la industria, pasará varios años generando muy poca tracción en el mercado. Para enfrentar este reto, hemos integrado varios de los conceptos estratégicos más conocidos en un marco de trabajo completo y exhaustivo, llamado Los 7 Estratos para expandir su negocio. Éste proporciona una agenda, para que el equipo estratégico, cree y mantenga un enfoque que aplaste a la competencia y que sea singular para un mercado en específico. Existen recursos recomendados para fortalecer la comprensión de su equipo de cada estrato. Es un trabajo difícil y es por ello que le sugerimos que asigne esta tarea a un grupo de líderes.*

La recesión, dañó la industria de la construcción tras la crisis mundial financiera, pero, BuildDirect.com, con base en Vancouver, Canadá, que vende materiales por medio de su página de Internet, ha duplicado sus ventas, cada año desde que Jeff Booth y Rob Banks, la fundaran en 2003. Su pronóstico para 2014, fue de \$200 millones de dólares y ya se encuentra, en el 2015, cerca del billón de dólares. ¿Por qué? ¡Estrategia!

Cuando da en el clavo con su estrategia, el crecimiento de los ingresos y los

márgenes robustos, llegan prácticamente sin esfuerzo. Para quienes experimentan este tipo de crecimiento rápido y sostenible, pueden saltarse este capítulo. (¡Es en serio!) No se arriesgue a desordenar su estrategia ganadora. Su único reto, al igual que el de BuildDirect.com, será poner atención a la famosa advertencia de H.P. Dave Packard, a quien alguna vez se le aconsejó que “más compañías mueren por indigestión que por hambre.”

“Más compañías mueren por indigestión que por hambre.”

Para los líderes de las compañías que no están enterrados bajo demasiados asuntos, sigan leyendo. Sin una estrategia efectiva, pasarán varios de los próximos años ejecutando un plan que sea menos óptimo y deje una pila de efectivo sobre la mesa, o peor, mantendrán las puertas abiertas a la competencia más hábil, para que se aproveche y controle su industria.

Usando BuildDirect.com como caso de estudio (junto con otros amplios ejemplos), lo guiaremos por la herramienta de los 7 Estratos, para que domine su industria. Los 7 Estratos consisten en un marco de trabajo amplio y exhaustivo, para generar una estrategia robusta que diferencie a su compañía de la competencia y le ayude a establecer el tipo de barricadas que le permitirán dominar su nicho en el mercado.

Para quienes están familiarizados con el Plan Estratégico en Una Página (PEUP), piense en el marco de los 7 Estratos como la “página detrás de la página”, una hoja de trabajo que examinará los detalles de su Territorio (QUÉ vende a QUIÉN y DÓNDE), las Promesas de Marca, y las Ganancias por X y el Objetivo a largo plazo u Objetivo Grande Descabellado y Audaz, BHAG® (por sus siglas en inglés), que están resaltadas en las columnas 2 y 3 del PEUP.

La idea es utilizar esta hoja de trabajo, de los 7 Estratos, para contestar una serie de preguntas estratégicas y conectar algunas de las respuestas con los espacios adecuados del PEUP. La pregunta le ayudará a tomar decisiones estratégicas ¿Por qué no hay espacios para todas las respuestas de los 7 Estratos en el PEUP? Porque algunos deben mantenerse bajo

confidencialidad, y otros cubren detalles detrás de algunas decisiones específicas resumidas en el PEUP.

Con cada uno de los 7 Estratos (niveles) de toma de decisiones, compartiremos un RECURSO CLAVE, para ayudarle a escarbar a mayor profundidad, en ese aspecto particular de su estrategia. En la mayoría de los casos, se han escrito libros enteros sobre los Estratos y agregaremos los títulos pertinentes con los Estratos apropiados, para que los use como referencia. Le sugerimos ampliamente que divida la carga de trabajo y que cada miembro del equipo ejecutivo, lea uno de los libros o artículos recomendados para que después, comparta un resumen con el resto de los ejecutivos. De todas formas, la estrategia es en lo que el equipo ejecutivo debería estar invirtiendo la mayor parte de su tiempo, no en peleas diarias, que es mejor dejarlas para los gerentes de nivel medio.



NOTA: *Si este trabajo fuera fácil, cada compañía tendría una estrategia estupenda. El proceso puede ser muy incómodo para los Directores Ejecutivos, que podrían sentir que ya deberían tener todas las respuestas. Después de todo, la principal tarea del Director Ejecutivo, es establecer y dirigir la estrategia del negocio y, al mismo tiempo, es un proceso muy enredado y creativo, que requiere de mucho aprendizaje y conversación con miles de clientes, coaches, y miembros del equipo. Esto puede ser especialmente difícil para quienes manejan patrones de ingeniería y que quieren seguir un proceso secuencial para encontrar las respuestas correctas, pero no sucede de esa forma.*

De todos los métodos que enseñamos, es en éste en el que verdaderamente deberá “confiar en el proceso”. Persevere, siga buscando (a Wayne Huizenga, un creador de empresas en serie muy hábil, le tomó varios años encontrar la clave para generar el trabajo de estrategia de AutoNation), y ocurrirá la magia.

Equipo de Pensamiento Estratégico — El Consejo

Como se mencionó en “El Resumen”, es útil pensar en una *planeación estratégica* en términos de dos actividades separadas y distintas (y equipos): pensamiento *estratégico* y *planeación* de la ejecución. El marco de trabajo de los 7 Estratos, es una de las herramientas clave que guía la agenda de pensamiento estratégico de la compañía. Las 4Ps de la Mercadotecnia (Producto, Plaza, Precio y Promoción) es el otro marco guía. Desde nuestra perspectiva, la estrategia de mercadotecnia es igual a la estrategia. Para una actualización de las 4Ps, busque en Internet la agencia Ogilvy & Mather’s, revise las 4Es de la mercadotecnia *Experience, Everyplace, Exchange, and Evangelism*, (*Experiencia, En todos lados, Intercambio, y Evangelización*) y agréguelas a sus agendas de pensamiento estratégico y reuniones de mercadotecnia.

El primer paso para completar los 7 Estratos y trabajar con las 4Ps y las 4Es de la mercadotecnia, es designar un equipo de pensamiento estratégico. Seleccione entre 3 a 5 personas (no más), para que se reúnan aproximadamente una hora a la semana, para discutir cada estrato y otros asuntos de importancia estratégica. No es suficiente programar el tiempo de reflexión estratégica una vez cada trimestre o año. Todo es cuestión de repetición: tomar algunas decisiones, probarlas, y regresar la siguiente semana para discutir las.

“No es suficiente programar el tiempo de reflexión estratégica una vez cada trimestre o año.”

Son estas reuniones semanales constantes, las que van a mantener su estrategia relevante y fresca. Jim Collins, refiere a este equipo como “el consejo”. Tome una copia del libro de Collins *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't*, (*De Buena a Excelente, Por Qué Algunas Compañías Dan el Salto a la Excelencia y Otras No*) y revise las tres páginas más importantes jamás escritas en cuestión de negocios — 114 a 116 — donde describe los 11 lineamientos para estructurar dicho consejo. Se incluyen recomendaciones sobre quién debe estar en este consejo. Además de algunos miembros clave del equipo ejecutivo, puede incluir a alguien de una industria específica, o que domine el conocimiento específico que sustente su estrategia.

El consejo no cumplirá con su trabajo de manera aislada. Se espera que los miembros del consejo, pasen tiempo cada semana hablando con clientes y empleados, así como revisando la competencia, extrayendo conocimientos e ideas que alimenten su pensamiento estratégico. La gente tiene la idea de que genios como Steve Jobs, se sentaba en flor de loto mientras meditaba, esperando que llegara la intervención divina. Por el contrario, Jobs pasaba la mayor parte de sus tardes comprometido directamente con los clientes, para el disgusto de su equipo, y enfatizando el enlace entre la estrategia y la mercadotecnia, él estaba al frente de una sola función — mercadotecnia — mediante una reunión de tres horas, los miércoles por la tarde.

Jim Collins, enfatiza que tener al consejo, no es un ejercicio sobre creación de consenso. Los miembros del equipo están ahí para aconsejar al Director Ejecutivo, y para ayudar a que la compañía ilumine el camino sinuoso que les espera, que es por lo que Gary Hamel, llama a estos grupos los “equipos faro”. La clave es ayudar a que el Director Ejecutivo, vea más allá de la velocidad a la que la compañía está creciendo, para que puedan evitar que la compañía se descarrile del camino.

Al final, las decisiones estratégicas necesitan tomarse y ése es el trabajo del Director Ejecutivo. No obstante, se aconseja que reclute a varios pares de ojos extras (y que tenga contacto frecuente con el mercado), para ayudarle a navegar.

Señores de la Estrategia

La creación del marco de trabajo de los 7 Estratos de la Estrategia, fue inspirada en el libro escrito por Walter Kiechel III, anterior editor de *Fortune* y director editorial de Harvard Business Publishing llamado *Lords of Strategy: The Secret Intellectual History of the New Corporate World*, (*Señores de la Estrategia: La Historia Intelectual Secreta del Nuevo Mundo Corporativo*) que relata la historia relativamente corta, de 50 años de la estrategia corporativa y los cuatro hombres que fueron los pioneros en el campo. Para los líderes interesados en el tema de la estrategia, la documentación es un recurso invaluable, en un paquete de ágil lectura de los marcos de trabajo usados por Boston Consulting Group, Bain & Co.,

McKinsey & Co., Porter Consulting, y muchos más.

Lo que más nos sorprendió al leer el libro, es lo sumamente complejos que son muchos de estos modelos, pues fueron diseñados para conglomerados mundiales. Pero, al mismo tiempo, establecer una simple definición de su mercado (o Territorio) y algunas Promesas de Marca, como se solicita en el PEUP, fue demasiado simple.

Debía haber un punto medio, para firmas comerciales medianas, que integraran varios aspectos importantes de la estrategia y así nació el marco de los 7 Estratos. Lo probamos con varias firmas durante tres años y descubrimos que impulsaba los mismos tipos de estrategias que ayudaban a las compañías como BuildDirect.com a dominar sus industrias. Así supimos que teníamos algo poderoso y a la vez, lo suficientemente simple para ayudar a las gacelas a escalar.

Nuevamente, para quienes estén interesados en la relación entre los 7 Estratos y el PEUP, piensen en los 7 Estratos como la pieza pura del “pensamiento estratégico” de la planeación estratégica que guía el PEUP. Mientras lo guiamos por cada uno, le sugerimos que descargue la hoja de trabajo en Una Página de scalingup.com y sígala. Estos son los 7 Estratos:

1. Con tus Propias Palabras. (Fácil de recordar)
2. Territorio y Promesas de Marca.
3. Garantía asociada a la Promesa de Marca. (Mecanismo Catalizador)
4. La estrategia en una frase. (Clave para Generar dinero)
5. Actividades Diferenciadoras. (¿3-5 Cómo hacer?)
6. Factor-X. (10x – 100x Ventaja Fundamental)
7. Beneficio por X. (Motor Económico) BHAG® (Objetivo a 10-25 años)



NOTA: La mayoría de los marcos de la estrategia, incluyen cierto tipo de análisis competitivo. Conforme trabaje con los 7 Estratos, es bueno para el

equipo que discutan cómo podría encajar la competencia en cada nivel y hacer lo mismo con firmas que respeta fuera de su industria. Esto le brindará una perspectiva adicional del mercado, la competencia y las maneras de diferenciar su estrategia.

Palabras que le Pertenecen (Presencia en la Mente del Público)



RECURSO CLAVE: Herramientas de Motores de Búsqueda (Google, Bing)

La palabra “Automóvil”, no le pertenece a la mente de nadie en el mercado, pero a Volvo le pertenece “Seguridad”, mientras que BMW, ha moldeado cada decisión respecto al diseño y a la mercadotecnia de sus coches alrededor de las palabras: “experiencia de manejo”. Aunque BMW también es considerado un vehículo de lujo y de desempeño, la obsesión de la compañía con la experiencia de manejo, es lo que sigue diferenciando a estos autos de otros vehículos de lujo.

Si tiene suerte, el nombre de su compañía se convierte en la palabra que le pertenece, como Facebook, o el nombre de su compañía, puede describir claramente lo que hace y representar las palabras que desea que el mercado tenga en mente, como “seguridad de trincheras”. Si es emprendedor, puede nombrar un nuevo nicho de mercado y luego apropiarse de él por derecho. J. Darius Bikoff, hizo esto con la industria de agua embotellada en 1996, a nadie más podía pertenecerle “agua embotellada”, pero agregó algunas vitaminas y minerales, creando la primera categoría de bebidas en 25 años, llamada “agua enriquecida”. Aunque los clientes no se dieron cuenta de este término, las marcas Glacéau de Bikoff, captaron la atención de grandes jugadores de la industria. Coca se apoderó de la compañía poco más de una década después, por \$4.1 mil millones de dólares.

Estrategia: Los 7 Estratos

Nombre de la Empresa:

Con tus Propias Palabras (Fácil de recordar):

1

Territorio y Promesa de Marca:

Quién/Dónde (Principales Clientes)	Qué (Productos y Servicios)	Promesas de Marca	KPI's

Garantía asociada a la Promesa de Marca (Mecanismo Catalizador):

La estrategia en una frase (Clave para generar dinero):

Actividades Diferenciadoras (¿3-5 Cómo hacer?):

Factor-X (10x -100x Ventaja Fundamental):

Beneficio Por X (Motor Económico):

BHAG® (Objetivo a 10-25 años):

Los creadores de Snapchat, combinaron las ideas de chat y repentino, creando una nueva categoría, dándole un nombre astuto a la empresa, al unir las dos palabras en inglés, y la aplicación ahora forma parte de la mente del mercado. La compañía fue lanzada en septiembre de 2011 y ahora, tiene una valoración de miles de millones de dólares.

Un ejercicio divertido y útil, es pensar en marcas conocidas y su competencia, para luego discernir las palabras que les pertenecen. Al final, las marcas se tratan de eso: apoderarse de una pequeña parte de la mente dentro del mercado objetivo de una compañía, ya sea en una comunidad local, un segmento industrial o el mundo. Si desea dañar a la competencia, róbele su palabra, como Google lo hizo con Yahoo, convirtiéndose en el motor de “búsqueda” de preferencia.

“La clave está en apropiarse de palabras que importan.”

Dado que el 87% de TODOS los clientes (negocios, consumidores y gobiernos), buscan en Internet opciones para adquirir productos y servicios, necesita dominar estos motores de búsqueda. La clave está en apropiarse de palabras que importan, en las que la gente piensa y que utiliza para buscar sus productos y servicios.

Estos motores de búsqueda, son herramientas útiles para discernir el éxito de su compañía o de su competencia, cuando se apropian de ciertas palabras. Tome un momento para buscar las palabras o frases que usted quisiera que se quedaran en la mente de los clientes y vea qué tan alto se posiciona su compañía o si su competencia menor está ocupando un puesto más alto. Luego, vaya a Google AdWords Keyword Planner, para saber cuántas veces han buscado sus palabras o frase objetivo, además, cuáles son las palabras relacionadas que se buscan, y con qué frecuencia, tanto a nivel local como mundial. Esto le ayudará a refinar las palabras que usted elija dominar.

La herramienta le mostrará cuántos publicistas están licitando un término en particular en el programa de Google AdWords y también le dará una idea de la dificultad a la que se enfrentará si quiere apropiarse de ese término de búsqueda, así como si la competencia es baja, media o alta.

Su primer instinto puede ser perseguir los términos más populares, ya sea que planea usar anuncios pagados o las técnicas de optimización del motor de búsqueda orgánico. No obstante, tal vez pueda convenirle más el seleccionar términos un poco menos utilizados, pero aún populares para dirigir a clientes potenciales a los productos o servicios específicos que usted ofrece.

Luego, tome una página del famoso libro *The New Rules of Marketing & PR: How to Use Social Media, Online Video, Mobile Applications, Blogs, News Releases, and Viral Marketing to Reach Buyers Directly*. (*Las Nuevas Reglas de la Mercadotecnia & RRPP: Cómo Utilizar los Medios Sociales, los Videos en Línea, Aplicaciones Móviles, Blogs, Noticias y Mercadotecnia Viral para Llegar Directamente a los Compradores*). Como dice el autor, David Meerman Scott, “Usted es lo que publica.” Contrate escritores y editores de video para crear estudios de caso, libros y audiovisuales que capten la atención de los motores de búsqueda y los medios, y eduque a los clientes acerca de las palabras que usted se quiere apropiar. Los videos e imágenes han dominado al texto desde que Google compró a YouTube.

BuildDirect se ha sumergido en este enfoque, mientras está armado con un nombre astuto que describe a lo que se dedican. El cofundador y Director Ejecutivo Booth, sabe que los clientes no piensan “Busco adquirir suministros de construcción de manera directa”, por lo que BuildDirect, ha creado algoritmos que ayuden a los clientes a encontrar productos de un puñado de miles de categorías de productos para construcción, aquellos que la empresa decidió que puede dominar. Además, ha optimizado la página web, para que muestre amplias búsquedas en la web natural, es decir, búsquedas no pagadas, por términos tales como “piso laminado” y “piso de madera”. Si usted entra en el sitio de la compañía, verá que muestra estos prominentes términos en la página de inicio, junto con fotografías. ¿Usted hace lo mismo?

BuildDirect ha construido el posicionamiento de los términos en su motor de búsqueda, al publicar contenido imparcial, los cuales incluyen estas palabras clave, para ayudar a los clientes con los retos en sus proyectos de construcción. Estos artículos, albergados dentro del Centro de Aprendizaje de BuildDirect, ni siquiera se consideran comerciales finamente disfrazados para BuildDirect.com, sino que son artículos útiles, que están bien escritos y que

podrían aparecer en una publicación de remodelación de casas. Una división, es el Centro de Aprendizaje de Piso Laminado, una sección que está plagada de información útil, tal como una descripción de pisos laminados, con sus pros y contras, una explicación del proceso de fabricación, una lista de los tipos de piso laminado, información de limpieza y cuidados, así como una guía de compra, dirigida a propietarios que estén considerando este tipo de piso como una opción.

Si se encontrara en la disyuntiva de elegir piso de madera o laminado, la información le sería de ayuda, y es por eso que atrae visitantes a su sitio. “Nuestro cliente clave es Debby, que Hace-Todo-Por-Sí-Misma”, explica Booth. “Tratamos de brindarle tanta información como podamos para ayudarle a tomar una decisión imparcial.” Las personas no quieren que se les venda; sino que se les enseñe.

La clientela del sitio se extiende más allá de la remodelación de casas. Muchos profesionales de comercialización de construcción, también compran materiales por medio del sitio, y el contenido es lo suficientemente sofisticado para darles la información que necesitan, para que ellos también puedan ayudar a sus clientes.

Al enfocar el sitio en las necesidades del cliente, y no en sólo llamar la atención, BuildDirect.com ha tomado el control de las palabras que ha querido apropiarse para su mercado. Y, como resultado de esta hábil estrategia, la mayor parte de su negocio llega mediante búsquedas en la Web que no tienen que pagarse, al utilizar términos tales como “piso laminado”, menciona Booth. Esto es lo que está impulsando el crecimiento fenomenal de los ingresos de la compañía.

Para mayor información sobre el uso de contenidos para impulsar las ganancias, lea *Epic Content Marketing: How to Tell a Different Story, Break through the Clutter, and Win More Customers by Marketing Less*, (*Contenido Épico de Mercadotecnia: Cómo contar una Historia Diferente, Salir del Desorden y Obtener Más Clientes Usando Menos Mercadotecnia*) de Joe Pulizzi.

Si usted se enfoca en sólo uno de los 7 Estratos, este es el más importante para impulsar las ganancias. Los demás le ayudarán a defender su nicho, a

simplificar la ejecución y a transformar sus ingresos en enormes beneficios.



NOTA: Apropiarse de una o dos palabras, también aplica para su Marca Personal (por ejemplo: A Tim Ferriss le pertenece el término “4-Hour”). Aquí agregamos un enlace a un artículo que Verne escribió como Influencia para LinkedIn llamado “Your Career Success Hinges on One Word: Do You Know It?”, (El Éxito de Su Carrera se Basa en Una Sola Palabra ¿Sabe cuál es?): <http://tiny.cc/success-one-word>.

Dominar los motores de búsqueda no es la única prueba, su identidad como el creador del auto más seguro o el “rey del agua mejorada”, puede estar bien arraigada en la mente de las personas correctas y por ello, puede no ser necesario que sus resultados salgan en las primeras posiciones en las búsquedas. La clave está en seleccionar un nicho y apropiarse, o crear, las palabras en la mente de las personas que usted quiere tener como Clientes Centrales.

Territorio y Promesas de Marca



RECURSO CLAVE: El libro de Robert H. Bloom y Dave Conti, *The Inside Advantage: The Strategy That Unlocks the Hidden Growth in Your Business*, (La Ventaja Interna: La Estrategia que Desata el Crecimiento Oculto en su Negocio) y el de Rick Kash y David Calhoun, *How Companies Win: Profiting From Demand-Driven Business Models No Matter What Business You’re In*, (Cómo Ganan las Compañías: Generando Ganancias Con Modelos de Negocios Impulsados por la Demanda Sin ImportarCuál Sea Su Negocio)

En el estrato 2, deben tomarse cuatro decisiones clave:

1. ¿**Quién/Dónde** están sus clientes centrales (centro jugoso)?

2. ¿**Qué** es lo que realmente les está vendiendo?
3. ¿Cuáles son sus tres **Promesas de Marca**?
4. ¿Qué métodos utiliza para medir si está cumpliendo sus promesas? (A esto le llamamos indicadores de promesas cumplidas, un juego con la definición estándar de **KPIs** (por sus siglas en inglés.)

Quién/Dónde: Bloom y Conti, autores de *The Inside Advantage*, (*La Ventaja Interna*) le ruegan a las compañías que sean transparentes sobre Quién y Dónde se encuentra su centro rojo y jugoso, es decir, el tipo de cliente con que el negocio puede generar mayores ganancias con el tiempo. Los autores le aconsejan definir a los clientes, más allá de un aspecto demográfico. Para Juicy Juice de Nestlé, encasillado desde sus inicios como otra bebida azucarada para niños, el equipo de Bloom, redefinió el Quién como “Una mamá que quiere que sus pequeños obtengan más nutrientes.” Para una firma de colocación de personal de enfermería, el cliente central en realidad son los miembros de su equipo — el personal de enfermería que se traslada de un hospital a otro — debido a una escasez mundial de enfermeros. El libro de Bloom y Conti le ayudará a discernir una definición concreta de su cliente central.

Estrategia: Los 7 Estratos

Nombre de la Empresa:

Con tus Propias Palabras (Fácil de recordar):

Territorio y Promesa de Marca:

Quién/Dónde (Principales Clientes)	Qué (Productos y Servicios)	Promesas de Marca	KPI's
	2		

Garantía asociada a la Promesa de Marca (Mecanismo Catalizador):

La estrategia en una frase (Clave para generar dinero):

Actividades Diferenciadoras (¿3-5 Cómo hacer?):

Factor-X (10x -100x Ventaja Fundamental):

Beneficio Por X (Motor Económico):

BHAG® (Objetivo a 10-25 años):

Kash y Calhoun, autores de *How Companies Win*, (*Cómo Ganan las Compañías*), sugieren que hay un nicho dentro de cada industria, que no representa más del 10% del total de los clientes, pero que obtiene un porcentaje desproporcionado de las ganancias, a lo que se le llama fondos de ganancias. Por ejemplo, en la industria de alimentación canina, el equipo de Kash dividió el mercado, basándose en la relación entre un dueño y su perro (en vez del tamaño del perro) y descubrió que un grupo de dueños al que llamaron “impulsores del desempeño”, que son un grupo de dueños activos, andan en bicicleta, escalan, trotan y corren, y que quieren que su perro los acompañe. Aunque ellos sólo representan el 7% de todos los dueños de perros, valen por más del 25% de la rentabilidad de las compras de comida para perro. La clave consiste en encontrar ese mismo nicho en su industria y adueñarse de él mediante un producto o servicio altamente enfocado.

Cuando se conoce de manera más específica Quiénes son ellos, es mucho más fácil saber Dónde encontrarlos. Los impulsores del desempeño, pueden alcanzarse a nivel local con algunas pruebas clave y mediante ciertos sitios de noticias y blogs populares.

Como se mencionó anteriormente, para BuildDirect.com, su cliente central es “Debby, que hace todo por sí misma”, no sólo mujeres de 35 a 55 años, sino que ella representa a una persona muy específica y es muy predecible dónde puede localizarse; leyendo ciertas publicaciones, comprando en ciertos lugares y buscando productos específicos.

Qué: Bloom y Conti, sugieren que el primer error que cometen las compañías al describir lo que realmente venden, es que se enfocan en los beneficios y las características. Todas las ventas son emotivas, iniciadas por el corazón (“Nunca se despidió a alguien por comprar IBM”), y después justificadas por la mente. Es por eso, que las marcas establecidas juegan con el miedo de la gente, de adquirir los productos de las nuevas empresas en el mercado.

Summit Business Media (ahora Summit Professional Networks), un ejemplo que Bloom y Conti usan en su libro, ofrece “la fuente indispensable de información, datos y análisis acreditados para los profesionales financieros bien informados.” Los conceptos de que la compañía es irremplazable y que ayuda a sus clientes a estar bien informados, juega con las necesidades emocionales de los profesionistas de las finanzas, así como las necesidades

del negocio.

Kash y Calhoun, añaden que el Qué, debe constituir una solución al 100%. Muchos líderes empresariales se distraen fácilmente con objetos brillantes, se mueven muy rápido a otra línea de producto, canal de distribución o nicho, antes de encasillarse completamente en alguno que haga el trabajo que un cliente realmente necesita.

Winterhalter Gastronom GmbH, un fabricante alemán de equipo lavavajillas, domina el mercado de ventas a grandes cadenas de hoteles y restaurantes. Estas compañías, operan en un ambiente de 24x7 y necesitan vajillas que no sólo estén limpias, sino que se vean limpias. Por lo que Winterhalter, creó una solución completa para este nicho, que incluye el suministro de acondicionadores de agua, detergentes especiales y un giro radical en el servicio de reparación para los clientes.

Promesas de Marca: Debby, que hace todo por sí misma, quiere pisos laminados y BuildDirect llama su atención ¿Por qué debería comprar a BuildDirect en vez de la competencia? Debe haber alguna razón que la impulse y que sea evidente desde el momento en el que visita la página web de BuildDirect. A estas razones, las llamamos Promesas de Marca, y la mayoría de las compañías tienen tres, siendo una la que encabeza la lista.

Para BuildDirect, las Promesas de Marca son “Mejor precio, mejor servicio al cliente y conocimiento del producto.” La promesa líder es “Mejor Precio” y la clave consiste en definir las Promesas de Marca cuantitativamente, para que puedan medirse y monitorearse. En el caso de BuildDirect, Mejor Precio significa 40% ó 50% menos que cualquier otro lugar en donde se pueda comprar un producto similar. BuildDirect, cuenta con un equipo que monitorea los precios diariamente, para asegurar que puede mantener esta promesa o que existen ciertos productos y categorías en los que no se puede cumplir.



ADVERTENCIA: Evite usar palabras como “calidad”, “valor”, o “servicio” como Promesas de Marca, ya que son demasiado vagas y su

definición puede variar, dependiendo del grupo de clientes al que se esté enfrentando. McDonald's entrega lo que Verne considera como alto valor y servicio, si es un sábado por la tarde y si él y su esposa están buscando un lugar donde puedan comer algo rápido con sus cuatro hijos, sin tener que hacer una larga fila y poder tener unos cuantos minutos de paz, mientras sus dos hijos más pequeños se divierten en los juegos ubicados en el interior del establecimiento. Sin embargo, como un lugar para tener una cita por la noche, McDonald's tiene muy poco valor para ellos. McDonald's ha definido sus tres promesas (valores) de marca medible como velocidad, uniformidad y diversión para los niños. Teniendo esto en claro, y luego cumpliendo estas promesas, (incluyendo el envío de actualizaciones específicas de estos KPIs diariamente a los dueños de sus franquicias) les ayudó a establecer uno de los negocios modernos más respetados en cambio de rumbo.

La Promesa de Marca correcta no siempre es obvia. Naomi Simson, fundadora de RedBalloon, una de las compañías de más rápido crecimiento en Australia, estaba segura de saber lo que tenía que prometer a sus clientes que querían dar como regalo la experiencia de volar en globos aerostáticos, en vez de obsequiar chocolates o flores. Sus promesas incluían un sitio web fácil de usar, para elegir una de las más de 2,000 experiencias, paquetes y marcas reconocidas (Piense en Tiffany Blue, sólo que Rojo) así como el apoyo en sitio.

Fue hasta que un amigo y cliente, le mencionó que estaba usando la página como una fuente de ideas — pero comprando las experiencias directamente de los vendedores — que Simson tuvo un momento “¡Ajá!”. Ella se dio cuenta que quizás otros clientes podrían estar haciendo lo mismo, asumiendo que RedBallon estaba marcando los precios de las experiencias, para cubrir los costos de la página de Internet, los paquetes y el apoyo en sitio. Para hacer crecer el negocio, prometió a los clientes que no pagarían más por las experiencias que compraran a través de RedBalloon, que por aquellas que compraran directamente con los proveedores, de otro modo, a los clientes se les reembolsaría el 100%. La compañía llama a esta promesa, que técnicamente es una garantía de precio, un “100% Placer Garantizado”, para encajar con su marca.

KPIs (Indicadores de Promesas Cumplidas): Una promesa no tiene validez

si no se cumple, lo que trae como resultado la pérdida de clientes y publicidad negativa de boca en boca. Por lo que es de suma importancia, que sepa medir diariamente si está cumpliendo con las suyas. Para RedBalloon, Simson creó un equipo que monitorea los precios de sus 2,000 experiencias, para asegurar que los clientes no tengan la opción de adquirirlas más baratas con algún otro vendedor, lo cual no es fácil, pues los precios que los proveedores cargan por experiencias, como andar en lancha de motor, están sujetos a cambios constantes debido a factores como las fluctuaciones del precio de la gasolina y costos de seguros.

Rackspace, que ofrece un servidor basado en la nube (cloud-based hosting), es otra compañía que ha dominado los KPIs de una Promesa de Marca. La compañía, ubicada en San Antonio, ha construido su marca alrededor de la promesa del “apoyo fanático”. La siguiente frase aparece justo en medio de la página web: “Apoyo Fanático: Más de 1,400 especialistas capacitados en el uso de nubes, dispuestos a ayudar.”

La compañía mide su éxito en el cumplimiento de las Promesas de Marca de tres maneras. La #1, es midiendo el tiempo de funcionamiento del sitio de un cliente. Rackspace, ofrece una garantía de devolución de Efectivo si se presenta alguna inactividad. Si hay algún problema, y un cliente tiene que llamar, la llamada debe responderse a los tres timbrazos. Rackspace, instala luces rojas en sus *call centers*, que comienzan a girar si la llamada está por llegar al cuarto timbrazo, para evitar que el cliente sea transferido y dicha llamada sea atendida por un técnico de nivel dos, que es lo que los clientes desean. Rackspace, mide su desempeño en estos tres aspectos, obsesivamente, y en todo momento: el tiempo de funcionamiento, llamadas respondidas en tres timbrazos o menos y falta de transferencia de llamadas. La información se transmite por todas sus instalaciones y es así, como Rackspace creció de la nada a un valor de capitalización de mercado de más de \$6 mil millones de dólares en doce años.

De manera similar, el equipo de BuildDirect, cuenta con varios Indicadores de Promesas Cumplidas que monitorean para asegurar que todos están cumpliendo las Promesas de Marca de la compañía. Además de mantener los precios de la competencia en la mira, la compañía ha establecido innumerables medidas para saber cuánto tiempo permanece alguien en una

página determinada, cuánto tarda un representante de servicio al cliente en responder a una pregunta y qué tan sencillo es para los clientes encontrar lo que necesitan y adquirirlo.

Garantía de Promesa de Marca (Mecanismo Catalizador)



RECURSO CLAVE: El artículo de Jim Collins de *Harvard Business Review* “Turning Goals Into Results: The Power of Catalytic Mechanisms”, (Transformando Metas en Resultados: El Poder de los Mecanismos Catalizadores).

Romper una promesa debe doler, de otro modo, sería muy fácil dejar pasar el momento. Es por ello, que Collins nombró lo que nosotros conocemos como Garantía de Promesas de Marca “Mecanismo Catalizador”. Prometiendo el reembolso del 100% del costo del vale de regalo de RedBalloon, si el cliente puede encontrar la misma experiencia a un monto más bajo, la garantía de la compañía presionará al equipo de Simson para que mantenga su promesa de precios.

La Garantía de Promesa de Marca, también disminuye el miedo que tiene el cliente de adquirir sus productos. En sus inicios, Oracle prometía que el software empresarial funcionaría dos veces más rápido en su programa de base de datos que el de la competencia (en anuncios de tamaño completo en la contraportada de la revista *Fortune*), o les pagaría a sus clientes \$1 millón de dólares. Actualmente, ofrece una garantía similar en sus servidores Exadata, excepto que la recompensa es de \$10 millones de dólares.

Estrategia: Los 7 Estratos

Nombre de la Empresa:

Con tus Propias Palabras (Fácil de recordar):

Territorio y Promesa de Marca:

Quién/Dónde (Principales Clientes)	Qué (Productos y Servicios)	Promesas de Marca	KPI's

Garantía asociada a la Promesa de Marca (Mensaje Catalizador):

3

La estrategia en una frase (Clave para generar dinero):

Actividades Diferenciadoras (¿3-5 Cómo hacer?):

Factor-X (10x -100x Ventaja Fundamental):

Beneficio Por X (Motor Económico):

BHAG® (Objetivo a 10-25 años):

Las firmas que ofrecen servicios profesionales, quizás ofrezcan garantías de “pagos pequeños”, dando al cliente una opción para pagar la cantidad que crea razonable si se presenta un problema. Aunque el 99% de los clientes no enviaría menos dinero, la existencia de la garantía les da la confianza para hacer negocios con las firmas de servicios e impulsa a los clientes a compartir sus preocupaciones.

En el caso de BuildDirect, la compañía ofrece una garantía de 30 días para reembolsarles su efectivo, sin hacer preguntas e incluso pagaría el envío de la devolución. Este mecanismo catalizador, le asegura a Booth, que su equipo está enfocado en ayudar a que los clientes escojan los productos correctos para la construcción.

El artículo de Jim Collins, le proporcionará muchos más ejemplos, al igual que el mercado, cuando comience a prestar atención a lo que otras compañías están haciendo para garantizar sus promesas.

Estrategia en Una FRASE (Clave para Generar Dinero)



RECURSO CLAVE: El libro de Frances Frei y Anne Morriss *Uncommon Service: How to Win by Putting Customers at the Core of Your Business*, (*Servicio Singular: Cómo Ganar Colocando a sus Clientes en el Centro de su Negocio*).

Estrategia: Los 7 Estratos

Nombre de la Empresa:

Con tus Propias Palabras (Fácil de recordar):

Territorio y Promesa de Marca:

Quién/Dónde (Principales Clientes)	Qué (Productos y Servicios)	Promesas de Marca	KPI's

Garantía asociada a la Promesa de Marca (Mecanismo Catalizador):

La estrategia en una frase (Clave para generar dinero):

4

Actividades Diferenciadoras (¿3-5 Cómo hacer?):

Factor-X (10x -100x Ventaja Fundamental):

Beneficio Por X (Motor Económico):

BHAG® (Objetivo a 10-25 años):

¿Se atreve a ser malo? O incluso ¿A poner en riesgo y molestar a un gran segmento de clientes potenciales? Esto es precisamente lo que hacen las compañías exitosas y de alto rendimiento, según Frances Frei y Anne Morriss, profesores de estrategias de liderazgo en *Harvard Business School*, (*Escuela de Negocios de Harvard*).

Es costoso cumplir con los primeros tres estratos: presencia en la mente del público, crear y cumplir promesas y respaldarlas con una garantía. Para empeorar las cosas, al tratar de atender las exigencias de los clientes, que cada vez son más grandes, el mercado termina en “quiero, quiero, deseo” cediendo sus márgenes, conforme la competencia aumenta, y generando la guerra de “estableciendo las características y proporcionando servicios adicionales.”

Por esto, es de suma importancia que identifique su Estrategia en Una FRASE, la cual representa la palanca clave en su modelo de negocios, que impulsa la rentabilidad y le ayuda a elegir cuáles son los deseos de sus clientes que quiere cumplir y cuáles quiere ignorar.

Tomando el modelo de negocios de IKEA, basado en “muebles listos para armar”. Debido a que IKEA no tiene necesidad de envíos o almacenamiento aéreo, sus costos son bastante más bajos que los de la competencia, brindándoles una gran ventaja en precios (su Promesa de Marca #1). Añada a esto, su atractivo talento para el diseño y las mejores albóndigas Suecas del planeta, y obtiene tres Promesas de Marca, que sobrepasan todo lo que la gente pueda odiar de IKEA y ¡vaya que es una larga lista!

No obstante, son las soluciones intermedias (trade-offs) específicas, que conforman el éxito del poder de IKEA y que sirven como una estrategia para bloquear a la competencia. Otros, simplemente no tienen las agallas para hacer que la gente salga de su camino para visitar un almacén diseñado como un laberinto, comprometiendo a los clientes con una larga experiencia de compra. Añada la necesidad de armar después de la compra, y es una locura pensar que alguien podría comprar en IKEA. Aunque mucha gente no lo hace, pero con sólo el 6.8% de las acciones del mercado global, IKEA es la cadena de muebles más grande y con mayor rentabilidad.

La Estrategia en una FRASE de Apple ha sido su “arquitectura cerrada”, la

fuelle de su rentabilidad fenomenal, que también funciona como poderosa estrategia de bloqueo, ya que Google y Microsoft han llegado a un punto sin retorno y probablemente nunca sean capaces de cerrar sus sistemas abiertos. Nuevamente, la mayoría de los consumidores en el mundo no creen que las soluciones intermedias valgan la pena, pero eso no ha frenado a Apple para que sea la compañía con mayor valor a nivel mundial.

El punto dominante de Frei y Morriss, es que las compañías más grandes no tratan de complacer a todos. Se enfocan en ser simplemente las mejores en cumplir con las necesidades o deseos de un grupo de clientes fanáticos, aunque éste sea pequeño, y luego, se atreven a ser absolutamente malos en todo lo demás. A cambio, la competencia que trata de ser mejor en todo para todos, alcanzan una grandeza en la nada y terminan como jugadores promedio en la industria.

Compartiríamos la estrategia en Una FRASE de BuildDirect, pero sugerimos ampliamente que la compañía la siga manteniendo en secreto, pues nadie quiere andar por ahí presumiendo el impulsor clave de la rentabilidad de su negocio, al menos durante los primeros años.

El libro *Uncommon Service*, (*Servicio Singular*) le proporcionará miles de ejemplos y le mostrará la manera de ser “malo” de la forma correcta y altamente rentable, así como la manera de ser “grandioso” mediante algunas Promesas de Marca. Se requiere de muchas agallas para ignorar o para alinear al 93% de los clientes, enfocándose por el contrario en el 7% del Mercado que es su fanático y que tiene la voluntad de tolerar las desventajas.

Actividades de Diferenciación (3-5 ¿Cómo hacer?)



RECURSO CLAVE: El artículo clásico de Michael E. Porter de 1996 del *Harvard Business Review* llamado “What Is Strategy?” (“¿Qué es la estrategia?”)

Formar la base de la Estrategia en Una FRASE, consta de un conjunto de acciones específicas que representan CÓMO ejecuta su negocio de forma diferente a la competencia. De acuerdo con el conocido estratega Michael Porter de Harvard Business School, es a nivel de la “actividad” del negocio donde ocurre la verdadera diferenciación y se revela el modelo de negocios.

Estrategia: Los 7 Estratos

Nombre de la Empresa:

Con tus Propias Palabras (Fácil de recordar):

Territorio y Promesa de Marca:

Quién/Dónde (Principales Clientes)	Qué (Productos y Servicios)	Promesas de Marca	KPI's

Garantía asociada a la Promesa de Marca (Mecanismo Catalizador):

La estrategia en una frase (Clave para generar dinero):

Actividades Diferenciadoras (¿3-5 Cómo hacer?):

5

Factor-X (10x -100x Ventaja Fundamental):

Beneficio Por X (Motor Económico):

BHAG® (Objetivo a 10-25 años):



NOTA: *Esta es la primera vez que se ha utilizado el término “diferenciación”. La competencia puede tratar de apropiarse de las mismas palabras, de ofrecer las mismas promesas de marca y garantías, sin embargo, la diferenciación radica en CÓMO cumple usted con esas promesas. Kevin Daum, autor de ROAR! Get Heard in the Sales and Marketing Jungle: A Business Fable, (¡Roar! Hágase Escuchar en la Jungla de las Ventas y la Mercadotecnia: Una Fábula de Negocios) agrega que “un verdadero diferenciador, sólo puede definirse como algo que su competencia no querrá ni podrá hacer sin mucho esfuerzo o gasto. Por lo general, esto puede tomar años para desarrollarse, ya que, si puede hacerse con un bajo costo, rápido y fácilmente, le brinda muy poca ventaja competitiva, o incluso ninguna”.*

Una vez más, el punto de Porter, es que esto ocurre al nivel de la actividad del negocio, como lo ilustra el caso de Southwest Airlines, destacado en su artículo del *Harvard Business Review*, al que hicimos referencia anteriormente. Southwest, cuenta con un conjunto de actividades difíciles de copiar que los diferencian de la competencia. Además de no contar con reservaciones de asientos, la aerolínea sólo vuela un tipo de aeronave (disminuyendo el número de partes de reparación que necesita y dándole mayor flexibilidad a intercambiar a los pilotos), utilizan aeropuertos que no son céntricos para reducir los costos de aterrizaje, favorecen los vuelos de punto a punto, al contrario de los costosos sistemas de transportación aérea, y agrega una cultura poco convencional que ayuda a los clientes a soportar todas las negativas.

Estas actividades, funcionan como factores de bloqueo, precisamente porque todas las demás aerolíneas, excepto por Ryan Air que es una copia, ya han invertido en múltiples aeronaves, ofrece reservación de asientos (es difícil quitar algo que ya se le ha ofrecido al cliente), están encerrados en aeropuertos caros y además, han generado culturas de ¡empleados que no son felices!

La clave consiste en escoger CÓMO entrega sus productos y servicios en su

industria, de manera que sean casi imposibles de imitar por su competencia. Note que estas actividades, se derivan de la estrategia en Una FRASE de Southwest “Llantas Arriba” (sus costosos trozos de metal, sólo generan efectivo cuando están en el aire) — ayudando a la aerolínea a alcanzar este resultado clave que genera rendimientos. Cada capa de los 7 Estratos de la Estrategia, crea y refuerza a las demás.

En el caso de BuildDirect, la razón por la que puede ofrecer precios, servicios y garantías tan destacados, es porque constituyen un conjunto de formas únicas, en las que se ha estructurado el modelo de negocio que le brinda la habilidad de cumplir con sus Promesas de Marca. BuildDirect específicamente:

1. Requiere una plataforma (*pallet*) como orden mínima de material.
2. Vende productos sin marca, pero proporciona un canal de distribución para varios fabricantes pequeños, con productos espectaculares.
3. Requiere pago por anticipado, incluso para las órdenes más grandes, que pueden ubicarse en las seis figuras.

Un competidor en especial, podría compartir alguno de estos enfoques con BuildDirect, pero es la combinación única de las tres especificaciones, lo que forma la base de la diferenciación. Además, la naturaleza desagradable de algunas de estas actividades, derivadas de su Estrategia secreta en Una FRASE, es lo que evita que la competencia les copie.

Lea el artículo de Porter, junto con *Uncommon Service*, (*Servicio Singular*) y establezca un conjunto de actividades, sobre “cómo” dirige el negocio, que sean diferentes de las normas de la industria, lo que le ayudará a impulsar la rentabilidad y bloquear a la competencia. Esto representa muchas actividades por lograr, pero son la fuente para su diferenciación. ¡Haga el trabajo!

Como lo resume Porter, “Una compañía sólo puede sobrepasar a sus rivales, si puede establecer una diferencia que sea capaz de conservar.”

Factor-X (Ventaja Fundamental de 10x-100x)



RECURSO CLAVE: El artículo de Verne en *Fortune*, llamado “El Factor-X”: <http://tiny.cc/the-X-Factor>

¿Por qué BuildDirect nos habrá dejado compartir los detalles de su estrategia? Se debe al Factor-X oculto, una ventaja competitiva fundamental de 10x a 100x sobre sus rivales. Esta ventaja, por lo general, es invisible para los clientes, pero forma la base de las actividades estratégicas descritas anteriormente y evita que la competencia siquiera intente copiar a BuildDirect, además de que, por lo general, establece un gran punto sorpresivo en una industria.

Estrategia: Los 7 Estratos

Nombre de la Empresa:

Con tus Propias Palabras (Fácil de recordar):

Territorio y Promesa de Marca:

Quién/Dónde (Principales Clientes)	Qué (Productos y Servicios)	Promesas de Marca	KPI's

Garantía asociada a la Promesa de Marca (Mecanismo Catalizador):

La estrategia en una frase (Clave para generar dinero):

Actividades Diferenciadoras (¿3-5 Cómo hacer?):

Factor-X (10x -100x Ventaja Fundamental):

6

Beneficio Por X (Motor Económico):

BHAG® (Objetivo a 10-25 años):

Una vez que cuente con una ventaja como esta, le ayudará a disminuir la competencia, permitiéndole mantener el tipo de crecimiento rápido que BuildDirect ha mantenido por más de una década.

Tal como Verne ha discutido en *Fortune*, Chris Sullivan, volvió un éxito a la cadena de restaurantes Outback Steakhouse, tras enfocarse en uno de los primeros Factores X. Después de trabajar por largo tiempo en la industria restaurantera, sabía que el reto principal para grandes cadenas de restaurantes es mantener una uniformidad en la calidad y el servicio de la comida pero ¿Por qué? Mientras seguía desarrollando las capas, llegó a la conclusión que se debía a la rotación promedio de la industria cada 6 meses de los Directores Ejecutivos en tiendas, una estadística que se consideraba que “era así para el negocio restaurantero”. Comúnmente se movían a los buenos gerentes para reemplazar a malos gerentes y los excelentes gerentes con el tiempo se iban e iniciaban su propio negocio.

Al reconocer que la rotación de los gerentes constituía el punto crucial en la industria, Sullivan y su equipo, hicieron una pregunta clave “¿Qué tal si pudiéramos conservar al gerente de un restaurante en el mismo lugar durante 5 ó 10 años?” Esto representaría una mejora de 10x a 20x, sobre la situación existente en la industria.

La clave para Sullivan, resulta ser un plan de compensación inusual (piense en la “actividad diferenciada”). Se le pidió a los jóvenes interesados en convertirse en gerentes que “invirtieran” \$25,000 dólares en un Restaurante Outback. Imagine que uno de sus hijos llegue a casa y le diga que encontró trabajo como gerente de un restaurante. Después de expresar su escepticismo inicial (“¿Qué? ¿Gerente de un Stakehouse después de terminar una licenciatura de cuatro años?”), hará la pregunta importante “¿Cuánto pagan?” a lo que responde que en realidad ¡necesita pagarle a la compañía para obtener el trabajo!

Este es el trato en el que Sullivan fue pionero: Los nuevos gerentes invertirían \$25,000 dólares y se comprometerían a permanecer por 5 años. Outback, tomaría los primeros tres años para capacitarlos en la dirección de un restaurante, pagándoles un sueldo competitivo. Durante los últimos dos años, los nuevos gerentes, podrían dirigir el restaurante por sí mismos y si alcanzaban cierto desempeño clave para el quinto año, recibirían un bono de

\$100,000 dólares, un retorno 4 veces de su inversión, que se entregaría en plazos en los próximos cuatro años. Si firmaban para quedarse en el mismo restaurante durante 5 años más, recibirían los \$100,000 dólares en una sola suma, más \$500,000 dólares con valor de stock, entregado en plazos por los siguientes cinco años.

La compañía terminó convirtiendo a un grupo de veinteañeros en millonarios; el 90% de los gerentes permanecieron en el mismo restaurante por cinco años y el 80% durante 10 años o más. Lo importante es que la teoría de Outback era correcta, la longevidad de la gerencia era lo que dirigía la consistencia de los productos y servicios, ayudando a Outback a convertirse en la tercera cadena de restaurantes más grande de Estados Unidos, y la más rentable, antes de que Sullivan se retirara de Director Ejecutivo. (Ahora está de vuelta, dándole un giro a la compañía conforme se imprime este libro).

Entonces ¿Cómo se descubre el Factor X? Comience preguntando: “¿Qué es lo que más odio de mi industria? ¿Qué me vuelve loco? ¿Cuál es el punto de choque que está deteniendo a la compañía? Puede ser un factor de costo masivo, o un factor de tiempo masivo, el reto es que usted está constantemente cerca de la situación, pero tan ciego como todos los demás, para notar los problemas reales que se han aceptado como normas de la industria.

Una pista a la fuente de su Factor X, es revisar sus últimas 10 reuniones de asociación de comercio, y recopile los títulos de varias sesiones informales. Póngalas en una hoja de Excel y vea si hay patrones de retos que ha estado enfrentando su industria durante la última década. Al enfocarse en estos bloques y al descubrir una ventaja de 10x a 100x, tendrá una gran ventaja sobre la competencia.

No tiene que estar a cargo de un negocio del tamaño de Outback para poner este principio en práctica. Barrett Ersek, fundador de la compañía de cuidado de césped Happy Lawn, redujo el típico proceso de ventas de tres semanas a tres minutos. Usando lo último en tecnología digital, y la información del mapa para calcular las medidas del césped y ofrecer cotizaciones instantáneas mientras los clientes estaban al teléfono, eliminó la necesidad de que una persona tuviera que visitar las casas, tomar medidas manualmente, escribir cotizaciones y luego agendar una cita. No es de sorprenderse que el Gigante

ServiceMaster, comprara la compañía de Ersek, en \$10 millones de dólares. En Holganix, la nueva compañía de Ersek, que fabrica y distribuye fertilizante orgánico, ha identificado otro Factor X, pero al igual que su Estrategia en Una FRASE, lo mantiene en secreto.

El Factor-X de BuildDirect, también sigue siendo un secreto, como debe ser. Pero puede consultar el artículo de Verne en *Fortune*, para conocer otros ejemplos. Luego, comience una lluvia de ideas con su equipo de pensamiento estratégico sobre algunas ventajas posibles de 10x.

Beneficio Por X (Motor Económico) y BHAG® (Meta de 10 a 25 años)



RECURSO CLAVE: El concepto del erizo que menciona Jim Collins en *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't*, (De Buena a Excelente, Por Qué Algunas Compañías Dan el Salto... Y Otras No)

Las últimas dos decisiones que cubren la estrategia con un simple KPI (por sus siglas en inglés), dominante que Collins llama “Beneficios por X” y una meta medible de 10 a 25 años, referida como el Objetivo a largo plazo o BHAG®, un término que Collins y Jerry I. Porras, presentaron en su libro *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, (Creadas para Durar: Hábitos Exitosos de Compañías Visionarias). Ambas decisiones, delimitaron el marco estratégico de Collins, al que llama el concepto del erizo en *Good to Great*.

Estrategia: Los 7 Estratos

Nombre de la Empresa:

Con tus Propias Palabras (Fácil de recordar):

Territorio y Promesa de Marca:

Quién/Dónde (Principales Clientes)	Qué (Productos y Servicios)	Promesas de Marca	KPI's

Garantía asociada a la Promesa de Marca (Mecanismo Catalizador):

La estrategia en una frase (Clave para generar dinero):

Actividades Diferenciadoras (¿3-5 Cómo hacer?):

Factor-X (10x -100x Ventaja Fundamental):

Beneficio Por X (Motor Económico):

7 BHAG® (Objetivo a 10-25 años):

La métrica de Beneficio (o Ganancia) por X, representa un motor económico fundamental del negocio y proporciona a los líderes un sólo KPI para rastrearlo obsesivamente, y así, monitorear el proceso del negocio (un gran lujo con que contar). Aunque el numerador puede ser la métrica que usted desee — ganancias, ingresos, margen bruto, pilotos, rutas, etc, — el denominador es fijo y representa el enfoque único de su compañía para escalar el negocio. Y generalmente, se remonta a la estrategia en Una FRASE (todo esto se enlaza). Mientras que la mayoría de las aerolíneas se enfocan en los beneficios por milla o por asiento, Southwest se enfoca en maximizar la ganancia por avión, lo que se ajusta con su Estrategia en Una FRASE “Llantas Arriba”.

Como vimos en la historia de Alan Rudy del Capítulo 2, él tomó un enfoque similar en el negocio de la toma de llamada. Mientras todos se enfocaban en los ingresos por minuto y en las ganancias por minuto, él veía la industria de manera diferente y llevó al negocio a maximizar los beneficios por cita agendada. El resultado: los ingresos alcanzaron el nivel más alto en la industria con \$5 dólares por minuto vs. un promedio de \$1.25 dólar por minuto. En Gazelles, solíamos obsesionarnos con los beneficios por evento; pero ahora, es beneficio (ganancia) por cliente a largo plazo.

Objetivo Grande Descabellado y Audaz (Big Hairy Audacious Goal o BHAG®)

Conforme los líderes establecen las metas a largo plazo de 10 a 25 años para sus compañías, notamos mucho trabajo sinuoso, un número al azar o la declaración de una aspiración, que no tiene una conexión real con la estrategia fundamental de la compañía.

El BHAG® de Microsoft

“Cuando hace más de 30 años, Paul Allen y yo, iniciamos Microsoft, teníamos grandes sueños relacionados con software. Imaginábamos el impacto que podría tener, hablábamos de una computadora en cada escritorio, en cada hogar. Ha sido sorprendente ver cómo la mayor parte

de ese sueño se ha convertido en realidad y que haya tocado tantas vidas. Jamás imaginé la compañía tan increíble e importante que surgiría de esas ideas originales.”

— Bill Gates, en una conferencia de noticias, anunciando los planes para el trabajo de tiempo completo de filantropía y de tiempo parcial de Microsoft, el 15 de junio de 2006 en Redmond, Washington.

Collins colocó el BHAG® en el centro de su concepto del erizo, notando que debe alinearse completamente con todos los componentes de su estrategia. Es por ello, que lo hicimos el séptimo y último estrato y descubrimos que la mejor unidad de medición para el BHAG®, es la X de los Beneficios por X.



NOTA: Su BHAG® debe medirse en las mismas unidades que X. Este es un punto clave. Así como Southwest Airlines se enfoca en el beneficio por avión, tiene sentido que la compañía estableciera una meta a largo plazo, para obtener un X número de aviones en el aire. El Beneficio por X y el BHAG®, necesitan alinearse muy estrechamente.

El BHAG® debe alinearse con el Propósito de la compañía, como explicamos en el capítulo del Plan Estratégico en Una Página. RedBalloon, estableció un BHAG® agresivo de vender 2 millones de experiencias en 10 años, una meta establecida en 2005, cuando sólo vendió 7,500. Simson, Directora Ejecutiva y fundadora, concluyó que para revolucionar la industria de regalos para siempre en Australia, (utilizando el deseo de las personas de experiencias vs. cosas), RedBalloon necesitaba tocar las vidas del 10% de los australianos. En ese momento, había 20 millones de australianos, así que lograr 2 millones de experiencias vendidas, fue la meta que se estableció. Después de eso, el hecho de que el Indicador de Promesa Cumplida o KPI (por sus siglas en inglés), principal de RedBallon fuera ganancia por experiencia, tenía sentido.

El Modelo de Negocios de BuildDirect es muy diferente, pues opera en la industria de materiales de construcción al menudeo, donde la competencia se

enfoca en las métricas como ganancias por metro cuadrado de espacio, ganancia por unidad en inventario o SKU (stock-keeping unit), y el crecimiento de las ventas de la misma tienda. Booth ha construido la compañía basándose en la maximización de la ganancia por “categoría del producto de construcción”. Para entrar en el estatus de *Fortune 500*, para el año 2023, Booth ha establecido un BHAG® para dominar sólo 20 de las más de 1,000 categorías de productos específicos (2% de todas las categorías de construcción — esa es una hiperespecialización). Calculando que cada categoría representa \$50 millones a \$2 mil millones de dólares en ingresos, BuildDirect, debería alcanzar de \$10 mil millones a \$20 mil millones de dólares en ingresos en tan sólo 20 cortos años desde su lanzamiento, si no es adquirida por otra compañía durante ese periodo.

Resumen de los 7 Estratos

La estrategia de BuildDirect puede describirse de manera simple, pero no tiene nada de sencillo. Si usted es una “Debby que Hace-Todo-Por-Sí-Misma” en Norteamérica (se está expandiendo inter-nacionalmente) y quiere piso laminado, lo encontrará fácilmente, gracias a los motores de búsqueda. Debby encontrará la promesa de ahorros entre 40% y 50%, como una propuesta de valor llamativa, descubrirá la experiencia de la compañía y la facilidad de compra desde la comodidad de su hogar u oficina, con productos que se entregan directamente en el sitio de construcción.

Debby no tiene miedo a que le vendan algo que no quiere, pues, si por alguna razón, ella no desea lo que se le envió, tiene 30 días para devolverlo y BuildDirect pagará el gasto de envío por devolución. ¿Cómo es que Booth puede costear una oferta así? BuildDirect tiene una Estrategia secreta en Una-FRASE, que le genera mucho dinero. Aunque elementos de su modelo son desagradables para los clientes, las Promesas de la Marca sobrepasan la forma en que la compañía hace negocios (por ejemplo: si Debby quiere un piso laminado, necesita ordenar una plataforma o “*pallet*” de material, estar dispuesta a no pensar en las grandes marcas y a pagar completamente todo por anticipado).

BuildDirect no tiene problema en que nosotros compartamos su estrategia porque su Factor X súper secreto, que le tomó años en perfeccionar, proporciona una ventaja 10 veces mayor sobre cualquier competencia que pueda intentar copiar el resto de su estrategia. Es por ello, que Booth descubrió que la compañía sólo necesita dominar 20 de las más de 1,000 categorías para entrar en el estatus de *Fortune 500*. Para monitorear su progreso, BuildDirect se enfoca en la maximización de sus ganancias por categoría de construcción, ayudando a sus líderes a conocer cuando han llegado al máximo de una categoría y necesitan salir de ella o agregar una nueva.

Si descubre todos los atributos de los 7 Estratos, la recompensa es enorme. Al igual que con todas nuestras herramientas, establezca lo que pueda y siga avanzando. Establezca su equipo de pensamiento estratégico y que cada miembro lea y domine uno de los libros o artículos a los que se hizo referencia y comience a probar sus teorías y pulir su estrategia a la perfección. Sabrá que se encuentra en el camino correcto, cuando el crecimiento de los ingresos sostenidos y los márgenes más amplios, lleguen con mayor facilidad.

Es un trabajo muy difícil y su equipo de pensamiento estratégico puede sentirse perdido y abrumado al principio, pero confíe en el proceso, siga reuniéndose cada semana para analizar las ideas y respuestas que se presenten. Si necesita ayuda, Gazelles cuenta con consultores en estrategia de alto nivel con la experiencia necesaria para ayudar a que muchas compañías trabajen con estos estratos, ellos pueden ayudarle a cargar un poco la pesada carga.

En el último capítulo de la sección de “La Estrategia”, consideramos varias decisiones de los 7 Estratos y las integraremos en el PEUP: la Visión en Una Página mediante la cual se alinearán a toda la compañía.

EL PLAN ESTRATÉGICO EN UNA PÁGINA

La Herramienta para la Planeación Estratégica

RESUMEN EJECUTIVO: *Mientras más grande sea su compañía y más rápido sea su crecimiento, lo más difícil será mantener a todos en una misma página. Por supuesto, el problema es que no hay una sola página alrededor para ajustar. En lugar de eso, probablemente haya más de una docena de páginas reales e imaginarias, junto con los memorándums y los correos electrónicos, cada uno para describir su visión de la compañía, los valores, estrategias, metas y prioridades. Muchos de esos mensajes pueden estar confusos con oraciones poco claras sobre la identidad de la compañía, lo que hace, y cómo logra esto. Este capítulo, le presentará la Estrategia en Una Página (PEUP) actualizada desde la primera vez que se presentó hace más de una década y la cual es utilizada por más de 40,000 compañías alrededor del mundo. Es una herramienta simple, pero poderosa que ayuda a llevar su visión a una sola página. También presentaremos el SWT (Strengths, Weaknesses, Trends — Fortalezas, Debilidades, Tendencias en español —), una herramienta que aumenta al tradicional análisis de FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en español) mientras usted prepara su PEUP junto con un Resumen de Visión que proporciona una breve manera de comunicar su visión.*

El Plan Estratégico en Una Página (PEUP), ha sido fundamental para el crecimiento de JSJ Corporation, una matriz de seis empresas de bienes duraderos, situada en Michigan. Con 2,700 empleados alrededor del mundo, esta firma familiar, la cual se aproxima a su centésimo aniversario, comenzó a utilizar el PEUP en 2006.

Después de escuchar sobre el PEUP, Nelson Jacobson, el Director Ejecutivo de JSJ, envió a los ejecutivos de la compañía a tomar el taller “Dominando a los Hábitos de Rockefeller”, sobre desarrollo organizacional. Los ejecutivos también hablaron con los líderes de una compañía local quienes estaban utilizándolos, para aprender cómo la herramienta les había ayudado a expandir y a gestionar el desempeño del negocio.

“Yo había sido el jefe de operaciones de JSJ desde el 2000”, recuerda Jacobson, un miembro de la tercera generación de una de las familias fundadoras. “Pasamos por la recesión del 9/11. En ese momento, se volvió una compañía muy diferente. Cuando me convertí en Director Ejecutivo en 2005, estaba buscando una herramienta que nos hiciera una entidad operativa cohesiva. El PEUP nos dio una manera de rastrear y manejar el desempeño del negocio.”

Todos en la Misma Página

Confiado en que el PEUP podría ayudar al crecimiento de JSJ de forma cohesiva, Jacobson la presentó a su equipo de liderazgo de siete miembros. “Estaba buscando algo para unir a la compañía”, recordó.

Cada una de las seis compañías tiene un objetivo diferente, cada una crea y actualiza su propio PEUP. Éstas influyen en el plan de JSJ de toda la compañía. Existe un ritmo para esto. Cada negocio, típicamente desarrolla su propio plan a tiempo para la sesión de Planeación Operativa Anual de la compañía en octubre. Durante los siguientes meses, los planes de las seis compañías se terminan, por lo que JSJ puede utilizarlos para ajustar su propio plan. El plan de JSJ, por otro lado, se finaliza en la junta de consejo en febrero.

Jacobson dice que el PEUP, ayudó al equipo de liderazgo a tomar decisiones difíciles: para vender una de sus compañías, una firma de impresión litográfica en California. “Nos ayudó a evaluar cuáles eran los negocios que teníamos que conservar”, mencionó “ése no lo era.” Afortunadamente, la sociedad lo vendió en un buen momento. “Utilizamos esos fondos para invertir y crecer en los negocios que ya teníamos”, dice Jacobson.

En JSJ, se han esforzado y han tomado el compromiso, teniendo una gran recompensa cuantificable. La compañía ha desarrollado tecnologías nuevas, lanzado líneas de productos adicionales y se ha expandido geográficamente como un resultado directo de las decisiones que se tomaron al utilizar el PEUP. “Hemos estado mejorando la ganancia y el crecimiento de forma continua desde que comenzamos”, dice Jacobson. “El PEUP ha traído mejor alineación, rendición de cuentas y ejecución.”

En este capítulo, examinaremos a detalle los componentes de un efectivo PEUP y de cómo JSJ y decenas de miles de otras firmas, lo han utilizado para impulsar la participación, la alineación y enfoque en sus organizaciones. Pero primero, queremos presentar una versión simplificada del PEUP: el Resumen de la Visión. Muchas compañías pueden comenzar con esto y entonces, progresar a un PEUP más completo mientras su planeación estratégica y sofisticación aumenta.

Resumen de la Visión

El Resumen de la Visión, proporciona un marco general del PEUP, para las compañías que acaban de comenzar con la implementación de los Hábitos de Rockefeller y para las firmas con 50 empleados o menos. Para las compañías más grandes que están aprovechando los aspectos más detallados del PEUP, el Resumen de la Visión proporciona un formato de una página para comunicar a los empleados, clientes, inversionistas y la comunidad en general, los aspectos clave de la visión de la compañía.

En el sitio scalingup.com, podrá descargar una copia del Resumen de la Visión. Después, enliste los siguientes conceptos para su compañía:

- Valores Fundamentales.
- Propósito.
- Promesas de Marca.
- Objetivo Grande, Descabellado y Audaz (Big Hairy Audacious Goal o BHAG®)

Detallamos estos componentes estratégicos del Resumen de la Visión en los dos capítulos anteriores a esta sección de Estrategia. Ellos representan los componentes clave de la visión de la compañía para cada empleado.

Bajo estos componentes, hay un lugar para enlistar las prioridades estratégicas. En la primera columna, escriba las capacidades/impulso clave de tres a cinco años de la PEUP. Éstas son un puñado de prioridades principales a mediano plazo, las cuales describiremos posteriormente a mayor detalle.

Estrategia: Resumen de tu Visión

VALORES FUNDAMENTALES	PROPÓSITO	PROMESAS DE MARCA
BHAG®		
PRIORIDADES		ESTRATÉGICAS
3-5 años	1 año	Trimestre

Tu Nombre: _____

Tus Indicadores Clave	Meta		Tus Prioridades Trimestrales	Plazo
1		#Crítico: Equipo o B/S <i>Entre verde y rojo</i>	1	
2			2	
3			3	
		#Crítico: Procesos o P&L <i>Entre verde y rojo</i>	4	
			5	

En la columna del medio, enliste la Prioridad #1 del año y las Iniciativas Clave para lograrlo. Y en la última columna, la Prioridad #1 del trimestre y las “Rocas” requeridas para alcanzar esta meta. Proporcionaremos más detalle sobre cómo establecer este conjunto de prioridades en el capítulo “La Prioridad”.

Los componentes y prioridades estratégicos, proporcionan una visión rápida de la compañía. Debajo de éstas, hay un lugar para cada empleado o equipo para personalizar el plan. Ahí, ellos pueden enlistar un puñado de indicadores clave de desempeño (KPIs, “Key Performance Indicators, por sus siglas en inglés), prioridades, y un Número Crítico para el trimestre, que debería de apoyar y alinearse con la visión de la compañía. Dichos indicadores, provienen de las decisiones que se tomaron cuando se completó la última columna del PEUP, y los detallaremos posteriormente también en este capítulo.

Animamos a los integrantes del equipo a colocar este Resumen de la Visión en sus cubículos, sus oficinas o las cabinas de su camión de saneamiento como un recordatorio visual del plan estratégico de la organización y su parte para volverlo realidad.

Plan Estratégico en Una Página (PEUP)

Mucha gente tiene sueños, sin embargo, una visión es un sueño con un plan: Un Plan Estratégico en Una Página.

“Una visión es un sueño con un plan.”

Para completar esta visión, necesitan responder siete preguntas básicas: *quién, qué, cuándo, cómo, por qué*, y la retadora pregunta frecuente, “Pero ¿*deberíamos o no deberíamos?*” Estas preguntas anclan las siete columnas del PEUP. Si alguna vez se siente confundido por la terminología que viene con la planeación estratégica, siempre regrese a estas siete simples preguntas.

La terminología puede ser difícil de seguir. Estamos trabajando para que nuestra industria se alinee alrededor del lenguaje común, estableciendo definiciones estándar de la visión, propósito, valores, prioridades, etc. También estamos utilizando el PEUP para integrar los diversos ámbitos visionarios de líderes intelectuales como Jim Collins, Gary Hamel, Jack Stack y Stephen Covey, por mencionar algunos.

La herramienta está diseñada para alinear tanto de forma horizontal como vertical, dándole un marco de referencia para organizar su visión estratégica y garantizar que usted tenga todas las piezas para integrar todo. La estructura física del PEUP, obliga a la priorización y simplicidad. No hay espacio para escribir, por lo que debe de ser conciso.

Al llenar el documento, piense en él como un gran crucigrama o Sudoku. Descubra qué es lo que puede hacer, y deje que le ayude a determinar el resto (ejemplo, La Propuesta y Promesa de Marca lo hace triangular de regreso al BHAG®). Nuestro mantra es “Plásmelo y luego corríjalo”. Es mejor un buen plan ahora que un gran plan demasiado tarde.

Existe otro importante elemento designado para el PEUP. Jim Collins, descubrió que las compañías perdurables operan con una dinámica dual, la cual llamó “preservar los valores fundamental/estimular el progreso”. Esta dualidad se construye dentro del PEUP. Las primeras tres columnas describen el centro que se mantiene constante con el tiempo. El balance del plan, conforme se desplaza a la derecha, se vuelve más dinámico, estimulando el progreso para hacer frente a las tendencias, oportunidades y retos del mercado.

“Plásmelo y luego corríjalo”.

Para resumir, el proceso del PEUP proporciona la organización con:

1. Un **marco** que detalla su visión corporativa.
2. Un **lenguaje** estándar con la cual expresa dicha visión.
3. Una **rutina** bien desarrollada para mantener la visión actual.

Para mantener la visión estándar empezamos con el PEUP. Descargue un documento editable de Word, disponible en varios idiomas desde scalingup.com. Si lo imprime, coloque la primera página a la izquierda de la segunda. Esto le dará un documento de una sola página de 11 por 17 pulgadas (A3). Será útil tener una copia física mientras usted lea este capítulo (una copia aparece enfrente de la sección de “La Estrategia”). También puede encontrar una muestra completa en scalingup.com.



NOTA: *El PEUP es para consumo interno. Está diseñado para ayudar a un equipo a obtener aspectos generales del plan estratégico contra la elaboración de mensajes de mercadotecnia (ejemplo: eslogan). No obstante, una vez que construya el plan, será más rápido y menos costoso el utilizar una empresa de mercadotecnia o agencia de publicidad para crear el mensaje externo para comunicar su visión a sus empleados, clientes y la comunidad en general.*

Las experiencias PEUP: Holganix, Markitforce, y Towne Park

Barrett Ersek, el cofundador de la firma del cuidado del césped natural Holganix en Pennsylvania, creó cinco compañías en 20 años, la primera fue cuando tenía 17 años. Él describe al PEUP y a otros hábitos estratégicos de su metodología como un plano, el cual necesita para hacer crecer su negocio. “Cuando estaba en mis veintes, dirigía un negocio con tan solo una chequera en mi bolsillo trasero, y entonces, por primera vez en mi vida, alguien me dio un manual de instrucciones”, dice.

Para Alan Higgins de Markitforce, en Australia, una firma que ofrece ser punto de venta y almacén, el PEUP es “una máquina automática de toma de decisiones”. El fundador y Director Ejecutivo dice: “Si hay una alternativa en el camino o se debe de tomar una decisión, regresamos a la herramienta para ver si hay una estrategia. Si no la hay, hablamos sobre el tema para ver si deberíamos dejar ir la oportunidad.”

El PEUP, es una de las herramientas más valiosas en el 9,000-employee

Towne Park, una firma de servicios social en Maryland, de acuerdo con su fundador, Jerry South. “Me permite pensar de forma estratégica sobre el negocio y compartamentar algunas de las grandes decisiones por las que estamos peleando y las dividimos en piezas pequeñas”. Dice South”. “Además crea la claridad que se necesita alrededor de lo que es importante para el negocio.”

Vamos a ver las 7 columnas del PEUP:

Columna 1 (Debo/no debo): Enlista un puño de reglas que definen los límites para la toma de decisiones. Los *debo* o *no debo*, representados por los Valores Fundamentales.

Columna 2 (Para qué): Expresa el impacto que la compañía quiere tener en el mundo (o comunidad), proporciona el significado del *Para qué* detrás del esfuerzo de cada uno. Requiere de dos decisiones principales:

- **Propósito (a veces descrito como “misión”):** las aspiradas Estrella del Norte o Cruz del Sur que provee la dirección al negocio.
- **El Objetivo (Grande, Descabellado y Audaz) o BHAG® (por sus siglas en inglés):** La pieza medible del Propósito que el negocio puede lograr en los siguientes 10 o 25 años.

Columna 3 (Dónde): Define *Dónde* la compañía estará situada en los siguientes tres o cinco años. Incluye una descripción del Territorio, en la cual, la compañía quiere tener participación (por ejemplo, en términos de clientes, geografía y producto/servicio mixto) y su Promesa de Marca para aquellos clientes. También resume un puñado de las Capacidades e Impulsos Clave que la compañía debe de perseguir.

Columna 4 (Qué): Describe *Qué* resultados se necesitan alcanzar en los siguientes 12 meses. Estos se llevan a cabo por una Prioridad #1 medible (Número Crítico) y un puñado de “Rocas” (ver páginas 142-143).

Columna 5 (Cómo): Detalla *Cómo* la compañía planea lograr su visión, enfocada en un medible “siguiente paso” de 90 días, Prioridad #1 (Número Crítico) y un puñado de “Rocas”.

Columna 6 (Llegue a las metas y diviértase): Describe, las celebraciones, y recompensas asociadas con la Prioridad #1 para el trimestre o año. El tema de las celebraciones les da a todos una meta y da la oportunidad de divertirse.

Estrategia: Plan Estratégico en Una Página Nombre de la Empresa: _____

Equipo (Factores para la Reputación)

1. Empleados 1. Clientes 1. Accionistas

2. _____ 2. _____ 2. _____

3. _____ 3. _____ 3. _____

VALORES/CREENCIAS (Debo / no Debo)	PROPÓSITO (Para qué)	OBJETIVOS (3-5 años) (Dónde)	METAS (1 año) (Qué)																		
1	2	Territorio	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Fecha Futura</td><td></td></tr> <tr><td>Ingresos</td><td></td></tr> <tr><td>Utilidad</td><td></td></tr> <tr><td>Valor de Capitalización</td><td></td></tr> <tr><td>Margen Bruto</td><td></td></tr> <tr><td>Clientes - Cargos/Ingresos</td><td></td></tr> <tr><td>Flujo en Cuentas por Cobrar</td><td></td></tr> <tr><td>Flujo en Cuentas por Pagar</td><td></td></tr> <tr><td>Ingresos/Empleado</td><td></td></tr> </table>	Fecha Futura		Ingresos		Utilidad		Valor de Capitalización		Margen Bruto		Clientes - Cargos/Ingresos		Flujo en Cuentas por Cobrar		Flujo en Cuentas por Pagar		Ingresos/Empleado	
		Fecha Futura																			
		Ingresos																			
		Utilidad																			
		Valor de Capitalización																			
		Margen Bruto																			
		Clientes - Cargos/Ingresos																			
		Flujo en Cuentas por Cobrar																			
		Flujo en Cuentas por Pagar																			
		Ingresos/Empleado																			
Acciones Para Ver los Valores, Propósitos, OROB	Impulsos Clave/Capacidades	Iniciativas Clave																			
1	1	1																			
2	2	2																			
3	3	3																			
4	4	4																			
5	5	5																			
Utilidad Por X	Indicador de la Promesa de Marca	#Crítico: Equipo o B/S Entre verde y rojo																			
BHAG®	Promesas de Marca	#Crítico: Procesos o P&L Entre verde y rojo																			

Fortalezas / Competencias Propias

1. _____

2. _____

3. _____

Debilidades:

1. _____

2. _____

3. _____

Gazelles
Overhead Leadership - Success Coaching

Procesos (Factores de Productividad)

1. Producir/Comprar 1. Vender 1. Contabilidad y Control

2. _____ 2. _____ 2. _____

3. _____ 3. _____ 3. _____

ACCIONES (TRIM) (Cómo)	LEMA (TRIM/ANUAL)	TU RENDICIÓN DE CUENTAS (Quién / Cuándo)																																										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Ingresos</td><td></td></tr> <tr><td>Expenses</td><td></td></tr> <tr><td>Utilidad</td><td></td></tr> <tr><td>Valor de Capitalización</td><td></td></tr> <tr><td>Margen Bruto</td><td></td></tr> <tr><td>Clientes - Cargos/Ingresos</td><td></td></tr> <tr><td>Flujo en Cuentas por Cobrar</td><td></td></tr> <tr><td>Flujo en Cuentas por Pagar</td><td></td></tr> <tr><td>Ingresos/Empleado</td><td></td></tr> </table>	Ingresos		Expenses		Utilidad		Valor de Capitalización		Margen Bruto		Clientes - Cargos/Ingresos		Flujo en Cuentas por Cobrar		Flujo en Cuentas por Pagar		Ingresos/Empleado		Fecha Limita: _____ Objetivo Medible/Crítico: _____ Escribe el LEMA Diseño del Marcador Describe y/o dibuja tu diseño aquí	Tus Indicadores Clave <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td></tr> </table> Sus Prioridades Trimestrales <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td></td></tr> </table>	1			2			3			1			2			3			4			5		
Ingresos																																												
Expenses																																												
Utilidad																																												
Valor de Capitalización																																												
Margen Bruto																																												
Clientes - Cargos/Ingresos																																												
Flujo en Cuentas por Cobrar																																												
Flujo en Cuentas por Pagar																																												
Ingresos/Empleado																																												
1																																												
2																																												
3																																												
1																																												
2																																												
3																																												
4																																												
5																																												
Prioridades - Rocas	Diseño del Marcador	Sus Prioridades Trimestrales																																										
1	1	1																																										
2	2	2																																										
3	3	3																																										
4	4	4																																										
5	5	5																																										
#Crítico: Equipo o B/S Entre verde y rojo	Celebración	#Crítico: Equipo o B/S Entre verde y rojo																																										
#Crítico: Procesos o P&L Entre verde y rojo	Recompensa	#Crítico: Procesos o P&L Entre verde y rojo																																										

Tendencias:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

Gazelles Growth Tools v3.3 - 12.12.14 (SPL/LA) Para uso de Gazelles International Coaches. ©2015 Gazelles, Inc.

BHAG es una Marca Registrada de Jim Collins y Jerry Porras.

Gazelles Growth Tools v3.3 - 12.12.14 (SPL/LA) Para uso de Gazelles International Coaches. ©2015 Gazelles, Inc.

Para asistencia, contactarnos en coaches@GICoaches.com

Columna 7 (Quién): De-fine *Quién* es responsable por varios aspectos de la PEUP, detallando los KPIs, “Rocas” y Números Críticos para cada empleado o equipo. Por último, la pregunta *Cuándo*, está representada en cada columna del periodo de tiempo.

Completar el PEUP

El ajuste y la claridad comienzan desde arriba del PEUP, con el Nombre de la Organización. Las organizaciones deben alinearse alrededor del nombre que los clientes y empleados (incluyendo la recepcionista que contesta las llamadas telefónicas), pueden recordar y decir. Federal Express al descubrir que cada empleado llamaba a la compañía FedEx, cambió su nombre. “Minnesota Mining and Manufacturing”, funcionó como nombre por un tiempo, pero ahora es 3M. La compañía de ventiladores HVLS, cuya gran

industria se diseñó para ser de gran volumen y de baja velocidad, adoptó el nombre de Big Ass Fan, después de tener clientes que durante años lo llamaban por ese sobrenombre. En la actualidad — el negocio recientemente se renombró Big Ass Solutions — es una de las compañías más reconocidas de rápido crecimiento en su área. Otras compañías, se han excedido en nombres largos y complejos que incluyen términos genéricos como “Grupo” o “Inc”. Los cuales nunca nadie utiliza. Considere eliminar esos nombres adicionales.

La línea “Nombre de la Organización”, se puede utilizar para saber si se aplica la visión estratégica sólo en una división o departamento dentro de una firma. En JSJ, cada una de las seis compañías enlistará sus respectivos nombres (por ejemplo; “Sparks, un Negocio de JSJ”).

Termine el área del título al agregar su nombre y la fecha. Algunos puntos clave:

1. Algunos tienen nombres que son difíciles de pronunciar y deletrear. Sería mejor simplificarlos, como muchos de nuestros clientes en Malasia, quienes utilizan sus iniciales (“Hola, somos H.K y C.K”), o como mi amigo Nick Alexos, cuyo nombre original era Nicholas Alexopoulos. O los artistas que adoptan un sobrenombre de negocio más amistoso y memorable (por ejemplo, a Gordon Sumner se le conoce en todo el mundo como Sting).
2. Para eliminar la confusión si el mes o el día se enlista primero en la fecha, sugerimos utilizar el estándar mundial utilizado por Cisco: la designación de dos dígitos del día, seguido por la designación de tres letras del mes y entonces la designación de cuatro dígitos del año (por ejemplo 02 Feb 2022).

Odamos ser tan escrupulosos, pero el ajuste comienza con acordar el nombre de las organizaciones, su nombre y el formato de la fecha.

Fortalezas, Debilidades y Tendencias

La parte de abajo del PEUP, es un lugar para resumir las tres

Competencias/Fortalezas, Competencias Fundamentales y Debilidades inherentes de la compañía. También hay una parte para resaltar las seis tendencias más importantes, que probablemente golpearán a la compañía y a su industria como meteoros. Esta sirve como una base sobre la cual se construye la Visión. Posteriormente en este capítulo, presentaremos una nueva herramienta SWT, para ayudarle al llenado. Complementa el SWOT, la versión antigua que las compañías han utilizado por décadas.

BHAG®		Promesas de Marca	#Crítico: Procesos o P&L ☐ Verde ☐ Entre verde y rojo ☐ Rojo	#Crítico: Procesos o P&L ☐ Verde ☐ Entre verde y rojo ☐ Rojo	Recompensa	#Crítico: Procesos o P&L ☐ Verde ☐ Entre verde y rojo ☐ Rojo
Fortalezas / Competencias Propias 1. Fortalezas 2. 3.		Debilidades: 1. Debilidades 2. 3.		Tendencias: 1. Tendencias 2. 3. 4. 5. 6.		

Gazelles Growth Tools v3.3 - 12.12.14 (BPA-LA) Para uso de Gazelles International Coaches. ©2015 Gazelles, Inc. BHAG es una Marca Registrada de Jim Collins y Jerry Porras. Gazelles Growth Tools v3.3 - 12.12.14 (BPA-LA) Para uso de Gazelles International Coaches. ©2015 Gazelles, Inc. Para asistencia, contáctenos en coaches@GICoaches.com

PEUP Columna 1: Valores/Creencias

Al revisar el contenido de la forma, enliste los Valores Fundamentales (Centrales) de la firma en la primera columna. Estas tres a ocho frases definen ampliamente lo que *Debo/no Debo* que gobiernan las decisiones subyacentes de su compañía y describen la personalidad de la organización. En el capítulo “El Centro”, se discute a mayor detalle los Valores Centrales o Fundamentales y cómo utilizarlos para llevar los sistemas de la gente (RH) dentro de su compañía.



NOTA: No se sienta obligado a llamar a esos conceptos Valores Centrales. Sin embargo, llámelos como guste: creencias, reglas, *The HP Way* (libro escrito por David Packard). La clave es darse cuenta de lo que son, de forma, que su equipo pueda utilizarlos para mantener una fuerte cultura y tomar decisiones mientras la compañía se expande.

VALORES/CREENCIAS
(Debo / no Debo)

1

F

1

2

3

4

5

U

B

PEUP Columna 2: Propósito, Utilidad por X, y BHAG®

La primera columna, representa el alma de la organización (u organismo), entonces, la columna 2 representa su corazón. La columna 2 responde a algunas de las preguntas básicas del *Para qué*: ¿Para qué esta compañía hace lo que hace? ¿Cuál es el propósito principal? ¿Por qué debo de tener pasión por lo que hago?

También proporciona una pista de por qué ciertos incidentes aparentemente pequeños, meten al fundador dentro de un problema, mientras otras situaciones, las cuales podrían ser más grandes y menos costosas, casi pasan desapercibidas. Por ejemplo, el Propósito de Gazelle gira alrededor de la palabra “Libertad”. Una situación que reta a nuestra libertad, tal como una burocracia innecesaria, absolutamente le ponen los pelos de punta a Verne.

Encuentre lo que le irrita al Director Ejecutivo en su empresa, y usted tendrá una ventaja en averiguar el propósito de su empresa. Un ejemplo es el propósito de Wal-Mart: “Para dar a personas normales la oportunidad de comprar las mismas cosas que las personas con dinero.” Al fundador de Wal-Mart, Sam Walton, le molestaba la desigualdad entre ricos y pobres y tenía una pasión por darle a las personas de las áreas rurales, productos a precios razonables.

De nuevo, el capítulo “El Centro”, proporciona más detalles sobre cómo determinar el Propósito de la compañía y como usarlo para crear un discurso motivacional que el equipo de liderazgo pueda transmitir para llegar al corazón de los empleados.

S	PROPÓSITO (Para qué)	C											
		Fe Ing Ut Val on											
	Acciones <i>Para Vivir los Valores, Propósitos, BHAG®</i>	In											
	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td rowspan="5">2</td> </tr> <tr> <td>2</td> </tr> <tr> <td>3</td> </tr> <tr> <td>4</td> </tr> <tr> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	2	3	4	5	<table border="1"> <tr> <td>1</td> </tr> <tr> <td>2</td> </tr> <tr> <td>3</td> </tr> <tr> <td>4</td> </tr> <tr> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2												
2													
3													
4													
5													
1													
2													
3													
4													
5													
	Utilidad Por X	In											
	BHAG®												

Bajo el Propósito del PEUP, usted verá la sección de “Acciones”. Es fácil para las compañías crear una lista de los Valores Centrales, Propósitos y el BHAG®, y entonces olvidarlos. Este cuadro de “Acciones”, tiene la intención de conducir una conversación motivacional trimestral sobre lo que es necesario, a corto plazo, para mantenerlo a largo plazo. Los temas de visión, reviven a la compañía y generan un puñado de acciones para reforzar a esos elementos centrales.

Teníamos un cliente con un Valor Central, que enfatizaba la importancia de tener alguna “diversión verdadera”, como parte de su cultura. Después de convertirse en una compañía pública (lo cual no es gracioso), el equipo ejecutivo decidió que en la siguiente sesión de planeación trimestral, presentaría a los empleados una mesa de futbolito como un símbolo de que no querían perder ese aspecto de diversión de la cultura, sólo porque se habían tornado en una empresa pública.

Éste es el tipo de acción que pondría en la lista, bajo el nombre de “Acciones” en la columna de Propósito — las maneras específicas de reforzar los Valores Centrales, Propósito y BHAG® en los siguientes 90 días.

Las Ganancias por X y el BHAG® (Big Hairy Audacious Goal) se discutieron a detalle en el capítulo “Los 7 Estratos de la Estrategia”. Para revisar, las Utilidades por X es un solo KPI que representa el motor económico primario (p.ej., el elemento impulsor del modelo de negocios). Por ejemplo, Southwest Airlines, tiene un enfoque incansable en la ganancia por avión, comparado con el enfoque de las aerolíneas de la utilidad por asiento o la utilidad por milla. El BHAG®, representa lo cuantificable del objetivo de 10 a 25 años que se alinea con el Propósito y la Utilidad por X.

La clave para todo, es alinearlo en la columna 2 y contar una gran historia que emocione y comprometa a la gente a expandir el negocio. Por ejemplo, vea este tributo de cinco minutos del 25 aniversario de Southwest Airlines para los empleados, llevado a cabo por el entonces presidente, Director Ejecutivo y Jefe Herb Kelleher: <http://tiny.cc/Southwest-tribute>.

PEUP Columna 3: Objetivos, Territorio y Promesas de Marca

Como podemos ver en la columna 3, el plan se vuelve más detallado, al enlistar objetivos financieros específicos y prioridades para dentro de tres a cinco años. Estos definen los “campamentos” rumbo al Everest (BHAG®), recordando la analogía compartida en “el Panorama General”.

OBJETIVOS (3-5 años) (Dónde)										
<table border="1"> <tr> <td>Fecha Futura</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ingresos</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Utilidad</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Valor de Mercado en Cap./Cash</td> <td></td> </tr> </table>		Fecha Futura		Ingresos		Utilidad		Valor de Mercado en Cap./Cash		Ar Iny Ut Va M Ek De ps Ro Inv Iny
Fecha Futura										
Ingresos										
Utilidad										
Valor de Mercado en Cap./Cash										
Territorio										
Impulsos Clave/Capacidades										
1	3	1								
2		2								
3		3								
4		4								
5		5								
Indicador de la Promesa de Marca		#0 								
Promesas de Marca		#0 								
Debilidades:										

La primera decisión es la de escoger si ver hacia adelante tres, cuatro o cinco años. La pregunta clave es, ¿En cuánto tiempo planeamos duplicar el ingreso o tamaño de la compañía? Si el plan es crecer un 15% al año, entonces usted lo duplicará en cinco años. Si es del 25% al año, entonces escoja un periodo de tiempo de tres años. Si usted está creciendo al 100% al año, entonces su compañía está viviendo “años perro”, cuando un año es como de tres a cinco por cada uno. En este caso, escoja un periodo de tiempo de un año para la columna 3, un periodo de tiempo trimestral para la columna 4 y un periodo de tiempo de un mes para la columna 5 (su mes es lo que sería un trimestre para los demás).

Como todo entre el BHAG® y los siguientes 90 días, es una interrogante o WAG (*wild-ankle guess*), los objetivos financieros de tres a cinco años también pueden ser aspiracionales y agresivos. Específicamente, viendo la parte superior de la columna 3:

1. **Fecha Futura:** Establezca la fecha final para este periodo de planeación a mediano plazo. (Por ejemplo: 31 dic 2019).
2. **Ingresos:** Considere la posibilidad de obtener un objetivo de ingresos del doble de lo que es hoy. Una vez más, ésta es la definición de un campamento en el camino al Everest: el punto en el que usted va a duplicar el tamaño de la empresa.
3. **Utilidad:** Considere tener como objetivo el alcanzar tres veces la rentabilidad de la industria. Ésta es la definición de una excelente compañía comparada con una buena, ¡entonces, vaya por ella!
4. **Mercadotecnia Capitalización/Efectivo:** Si usted dirige una compañía pública, establezca una meta de lo que la compañía valdrá (capitalización de mercado). Si está en una empresa privada, establezca un objetivo para la cantidad de efectivo que le gustaría tener en el banco o la participación de mercado que desea poseer dentro de su industria.

A continuación, debe resumir el **Territorio** donde la compañía tiene previsto jugar en los próximos tres a cinco años. Este es un resumen del Estrato 2 de la hoja de trabajo 7 Estratos: una breve descripción de los clientes centrales (*¿Quién y Dónde?*) y *¿Cuál* es su plan para vender?.

Entonces vaya a la parte inferior de la columna y articule de forma clara las

necesidades clave que tiene para satisfacer este Territorio: **Promesas de Marca**. Tome en cuenta esas métricas específicas en el cuadro de **Promesas de Marca KPI** (“Key Promises Indicators” — Indicador de las Promesas de Marca). Recuerde en el último capítulo, cómo Rackspace midió el Apoyo Fanático en términos de responder al cliente las llamadas a los tres tonos. La promesa de FedEx de la entrega a las 10 am y la promesa de Exadata 5x de Oracle, son ejemplos adicionales del indicador de las Promesas de Marca.

Una vez que ha decidido los objetivos financieros, el Territorio y las Promesas de Marca, escoja de tres a cinco Impulsos Clave o Capacidades que la compañía debe perseguir dentro de tres a cinco años. Esto puede incluir un número de importantes adquisiciones o el lanzamiento de un nuevo producto o línea de servicio. También pueden representar un dramático reenfoque del negocio central, como la decisión tomada por Steve Jobs, cuando se convirtió en Director Ejecutivo en 1997, de sacar todas sus líneas de negocios actuales y enfocarse en la producción de dos tipos de computadoras de escritorio y dos laptops.

Para Gazelles, algunos de los tempranos Impulsos Clave/Capacidades incluyeron la expansión inter-nacional fuera de EE.UU y Canadá; el lanzamiento de un software como un servicio que ofrecía un apoyo para nuestras metodologías; la creación de una organización de membresía de alto nivel; una expansión mundial importante de nuestra organización de asesoría; y la creación de una plataforma de aprendizaje en línea.

Estos ejemplos, representan los tipos de prioridades importantes a mediano plazo que una compañía debería enlistar en la columna 3 y están destinados a proporcionar una dirección estratégica clara para los siguientes años. Para dar apoyo a los esfuerzos de la compañía, reúna a un grupo de consejeros. Reclute a la gente más inteligente que pueda encontrar para que lo asesore sobre cada tendencia clave o capacidades. Siempre es útil aprender de aquellos quienes ya han estado *Donde* usted está a punto de estar.

PEUP Columna 4: Metas

Vea la columna 4, si está a punto de llegar al siguiente campo, ¿Qué

Prioridad #1 e Iniciativas Clave tiene para el año que viene? Esto comienza con el establecimiento de algunos resultados financieros muy específicos y ampliados en la parte superior de la columna. Siéntase libre de editar o agregar una lista de categorías (por ejemplo: algunos de ustedes, quizás no tengan un inventario significativo del seguimiento de la utilización del personal puede ser más apropiada.)

Siguiente, vaya a la parte de abajo de la columna y determine el **Número Crítico** del año: “lo principal que será lo más importante”. Sí, reconocemos que sus métricas son todas críticas, pero esta designación del Número Crítico es específico a una métrica cada año. El capítulo de “La Prioridad”, lo llevará a través de esta decisión del Número Crítico para el año y para los siguientes 90 días (columnas 4 y 5) y le explicará cómo establecer objetivos de del Número Crítico: Súper Verde, Verde y Rojo. Piense en ellos como si le fuera a dar a su equipo la oportunidad de ganar una medalla de oro, plata o bronce el año que viene.

En general, se va a tomar un Número Crítico que abordará una oportunidad o un desafío en el lado de **Equipo o B/S (Balance Sheet - Hoja de Balance)** (por ejemplo: reduce la rotación de personal, mejora la puntuación del servicio al cliente o reduce de manera dramática una línea de crédito con el banco) o el lado de **Procesos o P&L (Profit & Loss - Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados)** (por ejemplo, mejora los márgenes brutos, reduce el tiempo del ciclo de producción o aumenta los porcentajes de cierre de ventas). Y dependiendo qué lado escoja, querrá una cifra de contrapeso desde el otro lado para monitorear (por ejemplo, quiere mejorar las relaciones pero no quiere regalar la tienda o quiere mejorar los procesos pero no quiere dañar las relaciones en el camino.)

	METAS (1 año) (Qué)																		
	<table><tr><td>Año Fiscal</td><td></td></tr><tr><td>Ingresos</td><td></td></tr><tr><td>Utilidad</td><td></td></tr><tr><td>Valor de Capitalización</td><td></td></tr><tr><td>Margen Bruto</td><td></td></tr><tr><td>Efectivo – Caja/Tesorería</td><td></td></tr><tr><td>Días en Cuentas por Cobrar</td><td></td></tr><tr><td>Rotación días de Inventario</td><td></td></tr><tr><td>Ingresos/Empleado</td><td></td></tr></table>	Año Fiscal		Ingresos		Utilidad		Valor de Capitalización		Margen Bruto		Efectivo – Caja/Tesorería		Días en Cuentas por Cobrar		Rotación días de Inventario		Ingresos/Empleado	
Año Fiscal																			
Ingresos																			
Utilidad																			
Valor de Capitalización																			
Margen Bruto																			
Efectivo – Caja/Tesorería																			
Días en Cuentas por Cobrar																			
Rotación días de Inventario																			
Ingresos/Empleado																			
	Iniciativas Clave																		
	<table><tr><td>1</td><td rowspan="5">4</td></tr><tr><td>2</td></tr><tr><td>3</td></tr><tr><td>4</td></tr><tr><td>5</td></tr></table>	1	4	2	3	4	5												
1	4																		
2																			
3																			
4																			
5																			
	#Crítico: Equipo o B/S Entre verde y rojo																		
	#Crítico: Procesos o P&L Entre verde y rojo																		

Por último, vaya a la parte de en medio de la columna y pregunte: ¿Cuál es el conjunto de iniciativas clave que debemos de completar este año para lograr nuestros resultados financieros y llegar a nuestro Número Crítico? Piense en esas iniciativas como sus resoluciones corporativas de Año Nuevo (Menos es más) y planee revisarlas cada vez que cierre los libros de su año fiscal o según lo demande el mercado, mientras sigue al tanto de las metas a largo plazo.

Éste no es un conjunto de prioridades al azar. Debe escogerlas para lograr el Número Crítico. Una vez más, vaya al capítulo de la “Prioridad” para más detalles.

“Menos es más.”

PEUP Columna 5: Acciones

La columna 5 refleja a la columna 4, pero detalla *Cómo* usted va a contribuir este trimestre para cumplir con las metas de un año, logradas por el Número Crítico y las Rocas para los siguientes 90 días. Dado este corto periodo de tiempo, la gestión debería tener suficiente claridad y visión para establecer resultados financieros precisos (en la parte superior de la columna), y un Número Crítico (en la parte inferior de la columna), que es lo que la compañía puede lograr.

ACCIONES (TRIM) (Cómo)

Trimestre	
Ingresos	
Utilidad	
Valor de Capitalización	
Margen Bruto	
Efectivo - Caja/Tesorería	
Días en Cuentas por Cobrar	
Rotación días de Inventario	
Ingresos/Empleado	

Prioridades - Rocas

Quién

1	5	
2		
3		
4		
5		

#Crítico: Equipo o B/S



Entre verde y rojo



#Crítico: Procesos o P&L



Entre verde y rojo





CLAVE: *El Número Crítico trimestral, representa un paso clave al lograr el Número Crítico anual. Por ejemplo, el cuñado de Verne, trabajaba para una compañía que establecía un objetivo específico de efectivo para el año. Entonces escogió un Número Crítico en proceso para el trimestre. La meta era reducir el gasto en dólares de las piezas para la reparación de máquinas, por lo que se ahorró dinero importante para su división y esto contribuyó a su meta de efectivo.*

Por último, escoja un puñado de Rocas* — las prioridades que se deben de alcanzar para lograr el resultado financiero trimestral y el Número Crítico. De nuevo, menos es más. Finalmente, ponga las iniciales de la persona responsable de cada Roca en el pequeño cuadro que corresponde a “Quién”.

Piense en esas Rocas(*), como series de tres a cinco carreras simultáneas de trece semanas que proporcionan enfoque y dirección al resto de la organización.

***Rocas:** Este término hace honor al fallecido Stephen R. Covey, autor de los *7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva: Lecciones para el Cambio Personal*. El autor explica que si se tiene una cantidad de tiempo limitado (una cubeta) y pone un puñado de piedritas primero (correos electrónicos, distracciones, etc.), no hay mucho espacio para las cosas importantes (Rocas). Pero si usted revierte el proceso, primero tenga cuidado de las cosas grandes y entonces habrá espacio para todo. Para ver cómo Covey demuestra estos conceptos, vaya a YouTube y busque “Covey Big Rocks”; y vea el video de seis minutos con su equipo.

PEUP Columna 6: Lema, Diseño del Marcador y Celebración/Recompensa

Cubriremos los detalles para la columna del Lema, incluyendo algunos ejemplos, en el capítulo “La Prioridad”. Para darle un rápido resumen, la idea es construir un tema memorable y divertido alrededor del Número Crítico de

la columna Trimestral. Específicamente, comenzando en la parte superior de la columna del Lema 6:

1. **Fecha Límite:** Normalmente al final del trimestre actual (por ejemplo; 31 de marzo 2015).
2. **Objetivo Medible/Número Crítico:** El Número Crítico trimestral de la parte inferior de la columna 5.
3. **Nombre del Lema:** Efectúe una “Lluvia de Ideas” sobre un tema divertido y relevante para el Lema Trimestral. Una película de moda o los títulos de una canción funcionan bien (*Rápido y Furioso* siempre es popular). O intente jugar con una frase en común, como la de *The City Bin Co.* “La Vida comienza a los 40” (la meta es la de generar 40,000 euros más en utilidades mensuales).
4. **Diseño del Marcador:** Puede ser un gráfico dibujado a mano en la pared o en un pizarrón blanco, o una versión más elaborada impresa o electrónica. Al final, usted quiere algo visible para que todos puedan ver la puntuación, que se actualiza a diario o semanalmente.
5. **Celebración:** El Lema Trimestral, le da una razón para celebrar un evento, como la realización de un gran objetivo. Puede ser tan simple como una carne asada en el estacionamiento o puede ser un viaje importante. Incluso es más divertido si elige un lugar para la celebración que vaya con el tema (por ejemplo: el tema de “Rápido y Furioso” culmina con una experiencia de arrancones.)
6. **Recompensa:** Estos podrían ser premios que vayan con el lema, o pueden incluir un incentivo monetario.

	LEMA (TRIM/ANUAL)	
	Fecha Limite Objetivo Medible/#Critico	T 1 2 3
	Escribe el LEMA	
	Diseño del Marcador Describe y/o esboza tu diseño aquí 6	1 2 3 4 5
	Celebración	#
	Recompensa	#

La clave es dar a sus equipos metas y la oportunidad de pasar un buen rato juntos.

PEUP Columna 7: Tu Rendición de Cuentas

Una vez que se ha establecido la visión, siéntese con cada individuo o equipo en la compañía para establecer lo que pueden hacer en el siguiente semestre para ayudar al éxito de la organización. Esto crea “la línea de visión” a través de la cual todos pueden ver cómo sus acciones diarias se vinculan con las metas de la compañía. En algunos casos, se hace un gran trabajo de forma que otros estén libres para enfocarse en una iniciativa especial, puede ser suficiente. Observe esto específicamente:

1. **Sus Indicadores clave de desempeño o KPI's (por sus siglas en inglés):** Cada empleado o equipo, debe de tener un KPI o dos en curso, que le permitan responder a la pregunta de manera cuantificable, ¿Tuvimos una semana o día productivo?
2. **Sus Prioridades Trimestrales:** Además del trabajo en curso de un individuo, ¿cuáles son algunas prioridades para el trimestre que aumentarán el desempeño o llevarán a un proyecto especial que se ajuste al Número Crítico y a la Prioridad #1 de la compañía?
3. **Número Crítico:** ¿Cuál es el logro trimestral cuantificable más importante para esa persona o equipo que ayudará a la compañía a lograr su visión?

TU RENDICION DE CUENTAS

(Quién / Cuándo)

Tus Indicadores Clave

Meta

1		
2		
3		

Sus Prioridades Trimestrales

Plazo

1	7	
2		
3		
4		
5		

#Crítico: Equipo o B/S



Entre verde y rojo



#Crítico: Procesos o P&L



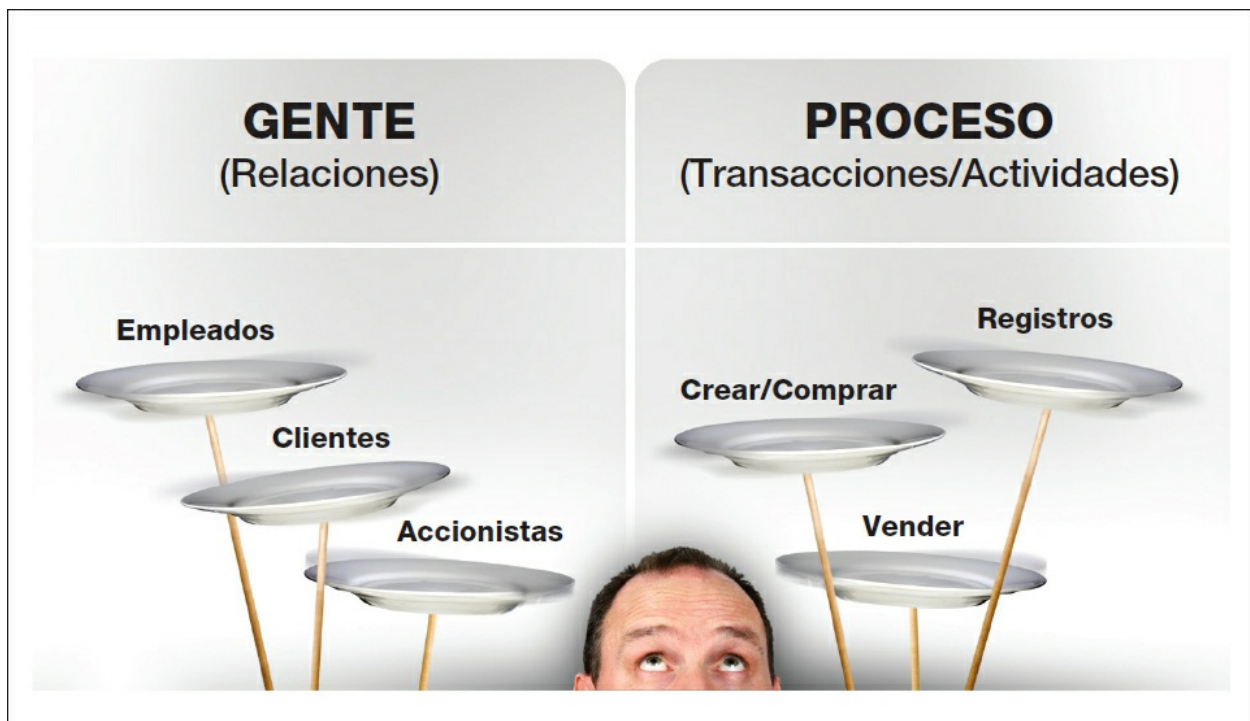
Entre verde y rojo



Una de las claves para mantener a la gente comprometida, es haciendo una conexión entre los esfuerzos diarios, y las metas y visión de la compañía. Si alguien puede lograr algo además de su trabajo diario, eso es una docena de mejoras cada trimestre o cientos, dependiendo del número de empleados.

Equipo y Procesos (Reputación y Productividad)

Para llevar a cabo una visión, ¿se necesita que el equipo haga su trabajo! De lo contrario, esa visión son sólo palabras sobre una pieza de papel. Esos dos componentes principales — Equipo y Proceso — están en la lista, justo arriba de la parte principal del PEUP.



Del lado izquierdo, hemos enlistado los tres grupos principales del Equipo involucrados en cualquier negocio: empleados, clientes y accionistas. La meta es mejorar continuamente la Reputación de la compañía involucrando a los tres grupos, balanceando las exigencias potencialmente competitivas que surgen entre cada grupo de ellos.

Del lado derecho, hemos enlistado los tres Procesos principales que impulsan un negocio: Producir/Comprar, Vender y Contabilidad y Control. La meta es

mejorar de manera continua la Productividad de la compañía entre los tres, conforme balancea las exigencias potencialmente opuestas entre cada proceso.

El gran reto, consiste en balancear las exigencias que compiten entre los seis, como haciendo malabares con platos giratorios. Usted quiere que todas las personas permanezcan felices (Reputación), pero no puede “regalar la tienda” (Productividad) y quiere mejorar continuamente sus procesos para impulsar mejores resultados pero no quiere molestar a ninguno de los grupos de personas al hacerlo, por lo que mantener el balance entre las exigencias del lado de las personas, y del lado de los procesos del negocio, conforme expande su Reputación y Productividad, requiere de una retroalimentación frecuente y de métricas que eviten que se le caigan los platos.

Para completar la parte superior del PEUP, elija uno o dos KPIs que pueda rastrear semanalmente, para monitorear la reputación de la compañía con todos los inversionistas y la Productividad de los tres procesos principales. Aquí algunas sugerencias:

Empleados: Marcadores de felicidad y compromiso (TINYpulse y Atlassian, cuentan con sistemas simples para mantener un registro de éstos).

Clientes: Indicadores de Promesas Mantenidas y marcadores de Sistemas de Promoción Netos.

Accionistas: Efectivo y Valor de la compañía.

Producir/Comprar: Velocidad de los procesos (*Lean*), costos y medidas de calidad.

Vender: Porcentaje de cierre de ventas, ciclos de ventas y métricas de ingresos.

Contabilidad y Control: Relevancia, velocidad y exactitud en los datos.

Un Mejor Balance

El Tablero de Control (The Balanced Scorecard™), popularizado por Robert S. Kaplan y David P. Norton en su libro del mismo nombre, se ha

convertido en una herramienta estándar de administración del desempeño por más de dos décadas. En el lado de Equipo de la ecuación, nos alineamos con Kaplan y Norton, enfatizando la necesidad de balancear las exigencias de los empleados, clientes, y accionistas de manera equitativa, pero divergimos en el lado de los Procesos, ya que Kaplan y Norton, apilan todos los procesos en una cuarta categoría, mientras que nosotros la desglosamos en sus tres componentes: producir/comprar, vender y contabilidad y control. Creemos que añade balance al lado de Equipo del negocio. Al final, ellos equilibran cuatro componentes, mientras que nosotros equilibramos seis.

Para muchas personas que no se dedican a la contabilidad, es difícil entender las funciones básicas y estructuras de una hoja de Balance General (Balance Sheet - B/S) y Estado de Pérdidas y Ganancias — (Profit and Loss - P&L). Considerar la parte del Equipo y Procesos de un negocio desde un punto de vista contable, les ayuda a comprenderlo mejor.

Observemos el lado de Equipo de negocio, registre cómo fluye el efectivo en el negocio mediante la siguiente ecuación:

Clientes:	Efectivo de cualquiera que le pague menos (-)
Empleados:	Efectivo de todo a quien le pague (“empleado”), Tal como empleados tradicionales, contratistas, proveedores, socios, etc. igual a (=)
Accionistas:	Lo que queda por pagar a los inversionistas, bancos, rendimiento de capital, etc.

El Balance General simplemente documenta quién le debe, a quién usted le debe y qué sobra. También denota con cuánto efectivo cuenta. La meta es generar suficiente efectivo para alimentar el crecimiento, mientras la compañía enfrenta la Primera Ley de la Dinámica de los Negocios: ¡el crecimiento acaba con el efectivo!

“¡La Primera Ley de la Dinámica de los Negocios: El crecimiento acaba con el efectivo!”

Ahora veamos el lado del Proceso del negocio. Lleve un registro de cómo el negocio genera ganancias mediante estos factores:

Producir/Comprar: Los procesos que generan gastos.

Vender: Los procesos que generan ingresos.

Contabilidad y Control: Los procesos para registrar todas estas transacciones.

“¡La segunda Ley de la Dinámica de los Negocios: Compre bajo y venda alto!”

El Estado de Resultados (P/L), simplemente documenta los ingresos y gastos y determina si hay ganancias. La meta es acatar la Segunda Ley de la Dinámica de los Negocios: ¡Compre bajo y venda alto!

Lo lamentable es que las compañías, inconscientemente, violan este fundamento a diario. En el capítulo de “La Contabilidad”, discutiremos por qué la debilidad #2 de las compañías en crecimiento es la falta de suficiente información financiera. Usted necesita información que detalle la rentabilidad de cada cliente, producto, servicio, vendedor, ubicación, etc. Para que pueda ver dónde está generando ganancias el negocio y dónde no.

Al final, las metas financieras de la compañía, son recolectar efectivo de los clientes lo suficientemente rápido para pagarle a todos a quien necesite contratar, recompensar a los accionistas, y vender los artículos a un precio más alto del que valen, para generar ganancias suficientes. Los líderes deben manejar este balance entre la generación de Efectivo y las Utilidades, lo que refleja el equilibrio entre mantener al Equipo feliz y el Proceso productivo.

Preparándose para una Sesión de Planeación Estratégica



NOTA: *Puede descargar un capítulo extra detallado sobre cómo preparar y dirigir una planeación estratégica fuera de sitio, incluyendo una muestra de un PEUP contestado, de scalingup.com.*

Para llenar el PEUP, JSJ Corporation, descubrió que las encuestas son herramientas útiles. Cuando se tiene que llenar el análisis SWOT, JSJ se dirige directamente a sus clientes para obtener retroalimentación que inflencie sus decisiones de planeación y para realizar las preguntas correctas sobre el desarrollo de talento, la compañía realiza encuestas a sus empleados para obtener puntos de vista profundos.

Jacobson, Director Ejecutivo, cree que otorgarle a este equipo la oportunidad de retroceder en el negocio para reinspirarse, ha sido vital para sus procesos de planeación. Comúnmente, JSJ, envía a su equipo de liderazgo y miembros de su equipo empresarial, a la Cumbre de Liderazgo de *Fortune* durante la primavera y a su Cumbre de Crecimiento en otoño. El equipo ejecutivo de JSJ, llega un día y medio antes para sumergirse en el PEUP y realizar actualizaciones. “Lo que hace es forzar una disciplina de salir de la empresa y tomar el tiempo necesario para pensar a profundidad”, menciona Jacobson.

Para imitar la rutina de JSJ, existen cuatro actividades principales que sirven para prepararse para la sesión de planeación estratégica (trimestral o anual):

1. Los gerentes de todos los niveles, reúnen retroalimentaciones de parte de los empleados y clientes.
2. Los gerentes de nivel medio, llenan un análisis SWOT y entregan una lista con las tres Prioridades Principales.
3. El liderazgo ejecutivo, llena un análisis SWT y entrega una lista con las tres Prioridades Principales.
4. Cada miembro quiere seguir aprendiendo y creciendo como equipo.

No puede surgir algo del cerebro colectivo del equipo sin que haya entrado ahí primero. JSJ ilumina el pensamiento de su equipo mediante la lectura y la educación ejecutiva entregada en el Club de Libros de Gazelles, así como mediante la participación en las cumbres de la revista *Fortune*. Además, explota las décadas de experiencia que los empleados de la compañía han acumulado.

Retroalimentación de Empleados y Clientes

La primera actividad preparatoria, es enviar una pequeña encuesta de Empezar/Detenerse/Seguir a todos los empleados:

1. ¿Qué considera que [nombre de la compañía] debería **empezar** a hacer?
2. ¿Qué considera que [nombre de la compañía] debería **dejar** de hacer?
3. ¿Qué considera que [nombre de la compañía] debería **seguir** haciendo?

Éstas son lo suficientemente abiertas para recibir respuestas que varían entre “Necesitamos un nuevo microondas en el área de café” y “Tenemos que comenzar a adentrarnos en la tecnología robótica.”

Haga las mismas tres preguntas a sus clientes y podría constituir una muestra al azar si tiene miles de clientes minoristas; o podría ser más adecuado que los gerentes de cuenta, consulten de negocio a negocio, cara a cara con los clientes o por teléfono. Use su mejor juicio pero asegúrese de incorporar la retroalimentación de los clientes en el proceso.

La rutina semanal de recolectar y revisar las retroalimentaciones constantes de parte de clientes y empleados, también alimentará las decisiones tomadas durante el proceso de planeación. Describiremos más detalles de estas rutinas continuas en el capítulo “La Información”.

SWT y SWOT

Durante décadas, hemos observado cómo las firmas que lideran el mercado

eventualmente se quedan rezagadas ante compañías en crecimiento o start-ups, porque están cegadas por su realidad actual. Esto es lo que Clayton M. Christensen, profesor Harvard Business School, nombró “innovators dilemma” (“el dilema de los innovadores” detallado en este libro bajo el mismo nombre).

Así que ¿Por qué los líderes no ven las tendencias globales que están a punto de sobrepasarlos? Culpamos en gran parte al análisis SWOT estándar y es momento de renovar nuestra metodología.

Miopía de la Industria Interna

Casi por definición, el proceso SWOT, hace que los líderes se enfoquen en los retos internos de su compañía e industria, creando lo que conocemos como “miopía de la industria/interna”. Mientras que el análisis SWOT tradicional, ayuda a los ejecutivos a ver el bosque y los árboles, por lo general, los lleva a olvidarse de que hay un mundo fuera del bosque. Con esta introspectiva, el SWOT no es la herramienta correcta para visualizar las tendencias en otras industrias y mercados distantes que los Directores Ejecutivos deben considerar en sus planes.

No queremos deshacernos del SWOT, pues sí tiene un lugar en el proceso de planeación estratégica y es una excelente herramienta para recolectar ideas y aportaciones de los gerentes de nivel medio que se enfocan más en lo interno y que están más cerca de las operaciones del día a día en una organización.

Cambiar al SWT

Para los líderes seniors, proponemos que cambien el Análisis SWOT por el SWT: un enfoque actualizado, que identifica las *Fortalezas* inherentes y las *Debilidades* dentro de sus firmas, mientras que exploran con *Tendencias* externas más allá de su industria o zona geográfica.

Como hemos dicho varias veces, el proceso de *planeación estratégica* consta de dos actividades distintas: pensamiento *estratégico* y *planeación* de la

ejecución. El pensamiento estratégico, proporciona algunas ideas de un panorama más amplio. La planeación de la ejecución, busca la manera de que sucedan.

El SWOT tradicional, es una excelente herramienta para la planeación de la ejecución — el enfoque de la gerencia de nivel medio — resultando en una extensa lista de quejas y elogios. No obstante, para el equipo ejecutivo, el SWOT puede ser una trampa, pues tiende a jalar a los ejecutivos a problemas operativos, distrayéndolos de fuerzas mucho más grandes alrededor del mundo que puedan tomar a la compañía por sorpresa, si no está preparada.

Por lo tanto, para anclar el pensamiento estratégico, los líderes ejecutivos tienen que llenar el SWT que les ayudará a enfrentar los hechos más crudos sobre las fortalezas y debilidades inherentes de la compañía, así como las tendencias mundiales que amenazan con arrastrar a la industria.

Revisemos los componentes del SWT.

Tendencias

¿Cuáles son los cambios más significativos en tecnología, distribución, innovación de producto, mercados, consumidor y tendencias sociales en todo el mundo que pueden impactar en tu empresa?

Fortalezas/Competencias Clave

¿Cuáles son las fortalezas propias de tu organización que han sido la clave del éxito?

Debilidades

¿Cuáles son las debilidades propias de la organización que cuestan mucho cambiar?

Tendencias

Además de evaluar las oportunidades inmediatas y las amenazas que demuestra el SWOT, el equipo ejecutivo necesita sobresalir de todo esto. Los líderes deberían observar tendencias más grandes, tales como cambios importantes en tecnología, distribución, innovación de productos, mercados y consumidores, así como desarrollos sociales alrededor del mundo que puedan sacudir no sólo al negocio, sino a la industria entera.

Olvídese del competidor al final de la calle ¿Existe alguna compañía del otro lado del mundo que pueda sacarlo del negocio? ¿Hay una nueva tecnología que podría causar un cambio de la noche a la mañana en la manera en que todas las compañías hacen negocios? ¿En qué sentido está cambiando la robótica la naturaleza del trabajo? Estos son los tipos de preguntas que el equipo de pensamiento estratégico debe explorar.

Elija de cuatro a seis tendencias que tengan mayores probabilidades de sacudir su industria o negocio y enlístelas en la parte inferior del PEUP. Recordando la dinámica dual de Jim Collins, mencionada anteriormente, estas tendencias están destinadas a anclar el “estimular el progreso” del lado correcto del PEUP.

Fortalezas y Debilidades Inherentes

Al igual que un individuo, una organización tiene fortalezas y debilidades innatas y para lidiar con ellas no se trata de cambiarlas, sino de jugar el papel que le corresponde.

Por ejemplo, Verne dirigió un proceso de planeación estratégica de cinco años para Benjamin Franklin International School (BFIS), escuela a la que asistían sus hijos. Ésta siempre carecerá de una base corporativa o gobierno de donde tomar fondos. Los estudiantes están situados en Barcelona, contrario a los de Madrid, lo que representa una *debilidad inherente* que la escuela no puede cambiar fácilmente.

Por el contrario, una *fortaleza inherente* para la escuela es su moderna

ubicación, lo que ha impulsado la continua inscripción de las familias de los empresarios de Silicon Valley, ayudando a que BFIS (por sus siglas en inglés), triunfará durante uno de los peores periodos económicos en la historia de España.

Al igual que las tendencias, este conjunto de fortalezas inherentes (competencias centrales) y debilidades, necesitan determinarse y enlistarse en la parte inferior del PEUP. Dada su relativa permanencia, son las que anclan el lado que “preservar los valores fundamentales” del PEUP, en la izquierda.

Escarbando Todos los Niveles

En resumen, para alimentar adecuadamente el proceso de planeación estratégica, la clave consiste en usar diferentes técnicas para escarbar ideas de todos los niveles de la organización. Con los empleados de atención a clientes y los mismos clientes, haga las preguntas Empezar/Detenerse/Seguir. Con la gerencia de nivel medio, solicite un SWOT estándar e indague sobre las primeras tres prioridades para el trimestre o año.

Exija que el equipo senior use el SWT a mayor profundidad y amplitud. Al saber qué tendencias desestabilizarán su industria, y teniendo un plan para lidiar con ellas, le ayudará a estar un paso adelante de la competencia y a detectar nuevos rivales que quieran tomar su territorio cuando aún tenga tiempo de evitarlo.

De nuevo, visite scalingup.com para descargar una guía más amplia que le explicará paso a paso como preparar y dirigir un proceso de planeación estratégica, junto con una muestra del PEUP.

SCALING UP EJECUCIÓN

LA EJECUCIÓN INTRODUCCIÓN



PREGUNTA CLAVE: *¿Todos los procesos se ejecutan sin drama y conducen al desempeño del liderazgo de la industria?*

En la mayor inversión en una compañía de comercio electrónico en la historia de Canadá, Coastal.com, una compañía de anteojos con sede en Vancouver, fue comprada en el 2014 por Essilor International, uno de los mayores

fabricantes de lentes del mundo, en \$430 millones de dólares canadienses. Roger Hardy, fundador y Director Ejecutivo de Coastal.com, acredita la ejecución disciplinada de los Hábitos de Rockefeller con estos resultados estelares.

Un buen ejemplo: Algunos industriales alemanes asistieron a una de las reuniones diarias de ejecutivos de Coastal.com. Durante la junta, los líderes de la compañía se pararon y reportaron su Número Crítico. Los ejecutivos discutieron rápidamente sus oportunidades clave, asuntos destacados, problemas y amenazas. “Quedaron muy impresionados con nuestra eficiencia operacional y conocimiento sobre el negocio”, señaló Hardy.

El equipo de Hardy, también introdujo el Puntaje Neto Promotor o NPS (Net Promoter System), para medir cómo los clientes potenciales recomendaban el negocio a los demás y escogieron algunos (de entre 2 millones), que indicaron no ser seguidores apasionados, por lo que el equipo ejecutivo pudo llamarlos. Esas conversaciones semanales con los clientes, fueron inspeccionadas en la reunión semanal, dando a Hardy y a su equipo de liderazgo, la clase de intuición por el mercado que impulsa la mejora continua. Uno de los cambios, que vamos a compartir en el capítulo “Las Métricas”, causaron ingresos que impulsaron el 60% en un mercado. De forma más reciente, Coastal.com aprovechó las ideas innovadoras de sus empleados en su propio tipo de competencia *Shark Tank*. La aplicación de esas ideas, generó otro aumento del 15% en los ingresos de Coastal.com en el 2013.

Coastal.com sobresale en ejecución, precisamente porque escucha a sus clientes y empleados; tiene un ritmo de reunión para discutir e implementar rápidamente lo que está siendo aprendido; y se basa en un proceso para establecer prioridades sobre la base de todo este aprendizaje. Esta excelencia en la ejecución, continúa sorprendiendo a los clientes, comprometiendo a los empleados, y entregando impresionantes resultados financieros para los accionistas.

Al final de esta introducción, se encuentra la Lista de Hábitos de Rockefeller™. Tómese unos minutos para revisarlos, no se preocupe si no cuenta con muchos elementos, ya que tampoco contaban con ellos los ejecutivos de Hardy cuando asistieron a su primer taller de Los Hábitos de

Rockefeller. “Me dio un mapa sobre cómo dirigir un equipo de una manera exitosa y es un elemento clave del porqué hemos alcanzado \$200 millones de dólares en ventas, manteniendo a todos alineados y dirigidos hacia la misma dirección”, afirma Hardy.

Hardy, asesora a Directores Ejecutivos para revisar la Lista de verificación cada tres meses. “No vas a conseguir que se perfeccione cada trimestre”, afirma. “Es un trabajo en progreso. Te obliga, sin embargo; a ser objetivo y darte cuenta de que hay puntos ciegos. Como un piloto al despegar, no querrá que se le olvide levantar el tren de aterrizaje. A veces son las cosas que damos por sentado que pueden lastimar más. Una lista de verificación es una buena manera de recordarle lo que falta.”

Jim Collins y Morten T. Hansen, en su libro *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck — Why Some Thrive Despite Them All*, (*Grande por Decisión: Incertidumbre, Caos, y Suerte — ¿Por qué Algunos Prosperan a Pesar de Todo?*) nota: “La grandeza no es una función de la circunstancia, la grandeza, resulta ser en gran medida, una cuestión de elección consciente y de disciplina”. No podríamos estar más de acuerdo, y espero que usted elija conscientemente implementar los 10 Hábitos de Rockefeller detallados en esta sección.

Resumen de la Sección

Esta sección está estructurada en torno a los 10 Hábitos de Rockefeller, dividida en tres disciplinas (rutinas), fundamentales para la ejecución:

1. **Prioridades:** Menos es más en el impulso del enfoque y alineación.
2. **Datos:** La retroalimentación cualitativa y cuantitativa, proporciona claridad y previsión.
3. **Ritmo de reunión:** Dese el tiempo para tomar mejores y más rápidas decisiones.

En el primer capítulo, “La Prioridad”, se destacan los Hábitos de Rockefeller #1 y #2, enfatizando la importancia de contar con un “equipo saludable”, que sea capaz de enfrentarse a los hechos brutales y apoyar el tipo

de debate constructivo y necesario para establecer una prioridad principal que todos puedan apoyar. En este capítulo, también se revisan las rutinas importantes en torno a los Hábitos de Rockefeller #4, #7 y #8, que fueron cubiertos en capítulos anteriores.

En el segundo capítulo, “Los Datos”, se destaca los Hábitos de Rockefeller #5, #6, #9 y #10, y la importancia de la recopilación de datos, ya sean cuantitativos y cualitativos, para suministrar de forma correcta la toma de decisiones. Es particularmente importante para el equipo senior de liderazgo y mandos medios, participar en reuniones semanales con los clientes y empleados (y “visitar” a la competencia).

En el tercer capítulo, “Reunión de Ritmo”, el destacado Hábito de Rockefeller #3 — la importancia de establecer una rutina de reuniones de forma diaria, semanal, mensual, trimestral y anual, para hacer frente a los desafíos de comunicación que existen cada vez que se reúne un grupo de personas. Estas reuniones estructuradas, también crean el espacio y tiempo para que los equipos debatan y tomen decisiones importantes que impulsen la expansión de la organización.

Dos herramientas de Ejecución de una hoja serán cubiertas en esta sección:

1. **Lista de los Hábitos de Rockefeller™:** 10 rutinas para conducir repetitividad incansable en su ejecución.
2. **Quién, Qué, Cuándo o WWW (Who, What, When):** Resumen rápido de las acciones y responsabilidades, — las únicas “notas” que necesita mantener en una reunión de una hora o más.

Un agradecimiento especial a Kevin Lawrence, socio Asesor Certificado Internacional Gazelles en Vancouver, por contribuir en esta sección “Ejecución” y como colaborador desde el principio del libro.

1. El Equipo directivo es saludable y está alineado

- ☐ Los miembros del equipo comprenden las diferencias, prioridades y estilos de cada uno
- ☐ El equipo se reúne frecuentemente para pensar sobre puntos de la estrategia (ideal, una vez por semana)
- ☐ Los miembros del equipo dedican tiempo a formación empresarial (recomendamos una vez al mes)
- ☐ El equipo es capaz de entablar debates de forma positiva y todos los miembros participan confortablemente

2. Todos están alineados con la prioridad número uno que debe conseguirse para que la compañía avance según lo previsto

- ☐ Está identificado el #Crítico Trimestral que va a mover la compañía hacia adelante
- ☐ Están identificadas y ordenadas las 3-5 Prioridades que soportan el #Crítico Trimestral
- ☐ Están anunciados el Lema Trimestral y la Recompensa a todos los empleados para que el #Crítico sea bien conocido
- ☐ Los empleados conocen semanalmente el progreso del #Crítico y su cumplimiento comparado con lo esperado

3. Está establecido un ritmo de comunicación y la información se traslada hacia la organización de forma clara y rápida

- ☐ Todos los empleados participan en alguna reunión corta de 15m o menos.
- ☐ Todos los equipos tienen reunión semanal
- ☐ Los directores y mandos intermedios se reúnen un día al mes para aprendizaje, resolución de temas importantes y compartir valores
- ☐ Los directores y mandos intermedios se reúnen fuera de la oficina, trimestral y anualmente para trabajar en las 4 DECISIONES

4. Para cada tarea en la organización está asignada una persona que rinde cuentas de la consecución de los objetivos

- ☐ El Cuadro de Funciones y Responsabilidad está completo (personas correctas, haciendo las cosas correctas, correctamente)
- ☐ Hay una persona responsable para cada uno de los estados financieros
- ☐ Hay una persona que rinde cuentas para cada uno de los procesos descritos en el Cuadro de Procesos y Responsabilidad
- ☐ Para cada una de las capacidades clave a 3-5 años, hay un experto interno o en el Consejo de Administración

5. Se recogen las sugerencias de los empleados para identificar problemas y oportunidades

- ☐ Todos los directores (y mandos intermedios) tienen una conversación Empezar/Parar/Continuar, con al menos un empleado a la semana
- ☐ Las ideas surgidas de las conversaciones con los empleados son compartidas semanalmente en la reunión del comité de dirección
- ☐ Las aportaciones del empleado acerca de los problemas y oportunidades se recogen semanalmente
- ☐ El equipo de mandos intermedios de un proceso es responsable de cerrar el círculo sobre los problemas y oportunidades

6. El reporte y análisis de los comentarios del cliente son tan frecuentes y exactos como los datos financieros

- ☐ Todos los directores (y mandos intermedios) conversan con un cliente final al menos una vez a la semana
- ☐ Los comentarios de los clientes son compartidos en la reunión semanal del equipo directivo
- ☐ Todos los empleados están involucrados en recoger datos de los clientes
- ☐ El equipo de mandos intermedios de un proceso rinde cuentas para cerrar el círculo sobre los comentarios-quejas de todos los clientes

7. Los Valores y el Propósito “se viven” dentro de la Organización

- ☐ Se conocen los Valores, el Propósito está bien descrito y todos los empleados son conscientes de ello
- ☐ Los directivos y mandos intermedios se refieren a los Valores y Propósito cuando premian o regañan
- ☐ Los procesos y actividades del departamento de RRHH están alineados con los Valores y Propósito (contratación, orientación, valoración, reconocimiento, etc.)
- ☐ Cada trimestre se identifican e implementan acciones que refuercen los Valores y el Propósito en la organización

8. Los empleados pueden explicar, con seguridad, los componentes clave de la estrategia de la compañía

- ☐ El Objetivo a largo plazo, (BHAG®) – es visible el marcador de su progreso
- ☐ El Cliente Objetivo – su perfil en menos de 25 palabras
- ☐ 3 Promesas de Marca – con sus correspondientes indicadores de reporte semanal
- ☐ Elevator Pitch – un resumen que responda a la pregunta “¿Qué hace tu compañía?”

9. Todos los empleados pueden responder cuantitativamente si han tenido un buen día o semana (Columna 7 de Plan-Estratégico-en-una-Página).

- ☐ 1 ó 2 Indicadores clave (KPIs) son revisados semanalmente con cada persona
- ☐ Cada empleado tiene un Número Crítico alineado con el Número Crítico Trimestral de la Compañía
- ☐ Cada equipo/persona tiene 3-5 Prioridades/Rocas Trimestrales, alineadas con las de la Compañía
- ☐ Todos los directivos y mandos intermedios tienen un coach (o colega) que los acompaña y rinden cuentas de sus cambios y mejoras

10. Los Planes y desempeño de la compañía son visibles para todos

- ☐ Hay una sala habilitada para las reuniones semanales (física o virtual)
- ☐ Los Valores, el Propósito y las Prioridades se publican en toda la compañía
- ☐ Se distribuyen para toda la compañía los tableros-marcadores del avance de los KPIs y #’s Críticos
- ☐ Hay un sistema establecido para dirigir y rastrear en cascada las Prioridades y KPIs

[illegible]

LA PRIORIDAD

Enfoque, Líneas Meta y Diversión

RESUMEN EJECUTIVO: *“Lo principal es mantener lo principal, principal”, señaló el fallecido Stephen R. Covey, autor de Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva: Poderosas Lecciones de Cambio Personal. Las personas u organizaciones con demasiadas prioridades, no tienen prioridades y se arriesgan a girar sus ruedas y no lograr nada de importancia. En cambio, que cada quien dirija su atención a una única prioridad — hoy, esta semana, este trimestre, este año y la próxima década, crea claridad y poder dentro de la organización. En este capítulo, vamos a presionar para que usted y su compañía se mantengan enfocados. Le mostraremos cómo crear un tema memorable alrededor de su prioridad; lograrlo — o al menos hacer un progreso sustancial hacia él — dentro de una fecha de vencimiento determinada; y dirigir una celebración con recompensas para proporcionar las líneas de meta, sus requisitos, y la diversión, la emanación de energía y el compromiso de los miembros del equipo, a medida que alcanzan algo importante juntos.*

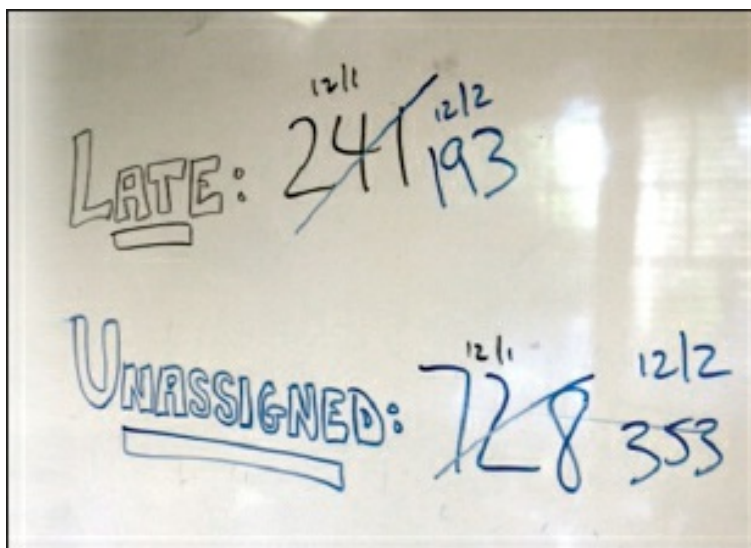
Gene Browne, no sabía cómo conducir un camión de basura, cuando comenzó una compañía de recolección de residuos. La City Bin Co., en Galway, Irlanda, en 1997 y aún no lo sabe, de hecho, piensa que ésta es una de las claves para el éxito en su negocio.

Al permanecer fuera de sus camiones y concentrarse en cambio en dirigir la compañía, expandió el negocio redituable a \$25 millones de dólares de

ingresos anuales y 120 empleados en el 2014, frente a 80 en el 2013. El City Bin Co., ahora está trabajando hacia su Big Hairy Audacious Goal™, es decir, su Objetivo Grande Descabellado y Audaz al proporcionar el servicio a 1 millón de clientes en el 2020. Esto es “lo principal” a largo plazo.

En el 2011, se hizo evidente para el Director Ejecutivo, Mark Zuckerberg, que “la primera prioridad de Facebook, fue que requería implementar estrategias inalámbricas”, indicó un artículo de 2013 en la revista *Fortuna*. Jessi Hempel, periodista, explicó: “Estaba maníaco al respecto. En diciembre de 2011, reorganizó la compañía para incrustar ingenierías de movilidad en todos los equipos del producto. En junio de 2012, comenzó la reunión anual de todos los integrantes de Facebook, explicando que la prioridad más urgente de la compañía era convertirse en una compañía móvil”. Cada adquisición, contratación de la decisión y el proyecto de desarrollo de software, se centró en una cosa durante los próximos 18 meses; ser móvil, y en abril de 2013, Facebook lo hizo. Se obtuvieron ingresos de publicidad móvil que superaron todas las expectativas de los siguientes seis meses, alcanzando el 50% de los ingresos totales en el cuarto trimestre de 2013. Se trataba de un giro increíble que salvó a la compañía. Esto fue “lo principal” a mediano plazo de Facebook.

Hacia el final del 2010, el presidente de Ignite Social Media, Jim Tobin, tenía una “piedra en el zapato”. Su equipo de 28 miembros, no estaba utilizando su recién instalado sistema de administración de proyectos. Con un mes faltante a que terminara el año, escribió en una pizarra de la sala de descanso, “Retraso: 241; Sin asignación: 728” y cada métrica fechada “12/1”. Después de enviar un breve *e-mail* a su equipo, centrando a cada uno en conseguir ambas métricas a cero por 12/31, se quedó impresionado al notar que en 24 horas, las tareas finales se habían reducido un 25%, a 193, y las tareas no asignadas a más de la mitad, a 353. Al final del mes, ambos estaban en cero. El equipo ahora estaba listo para el 2011. Esto fue “lo principal” a corto plazo en Ignite, la cual ha crecido desde entonces a 110 empleados.



Hace décadas, Charles Schwab, Director Ejecutivo de Bethlehem Steel, le pidió al consultor de administración, Ivy Lee, que le enseñara cómo completar más cosas. Como cuenta la famosa historia, Lee le pidió a Schwab anotar y dar prioridad a sus seis tareas más importantes para completar al siguiente día hábil. Después, instruyó a Schwab para comenzar con el punto #1 al día siguiente y no continuar con el punto #2 hasta que el punto #1 estuviera completo. “No se preocupe si sólo completa dos o tres, o incluso uno, debido al tiempo, usted estará trabajando en lo más importante, y los demás pueden esperar”. Lee animó a Schwab a compartir este enfoque con sus ejecutivos, juzgar el valor, y a “enviarme un cheque por lo que usted considere que valga la pena.” Dos semanas más tarde, Lee recibió un cheque por \$25,000 dólares, un verdadero tesoro en aquellos días, junto con una nota en la que Schwab mencionó que era la lección más redituable que jamás hubiera aprendido. Esta lista de prioridades era diariamente “lo principal” para Schwab.

Como demuestran los ejemplos anteriores, establecer prioridades hoy en día es tan funcional como lo fue hace 100 años, y tan vital tanto en el corto como en largo plazo. La clave está en secuenciar series de prioridades #1 que mantengan a todos enfocados y en la misma dirección para todos.

A lo largo del libro, hemos enfatizado las prioridades establecidas (eso incluye decidir cuál de las 4 Decisiones debe enfocarse primero y cuál espacio en el Cuadro de Funciones y Responsabilidades FAcE es el siguiente que debe ser actualizado). En el Plan Estratégico en Una Página (PEUP), se

enlista una progresión de prioridades N° 1:

1. Propósito Central: la palabra/idea/discurso **único/única** que impulsa al negocio.
2. El BHAG®: la meta **única** de 10 a 25 años para la compañía.
3. Utilidades por X: el **único** KPI dominante que representa el motor económico central de la compañía.
4. Promesa de Marca: la promesa **única** más importante y medible (de tres), que representa la marca.
5. El Número Crítico: el factor impulsor **único** para el año y el trimestre.

En el capítulo sobre “La Reunión de Ritmo” continuaremos con este enfoque de las prioridades, implorando al equipo que escoja un tema clave para discutir y/o resolver en la reunión semanal y un gran asunto y/u oportunidad a dirigir en la reunión mensual de administración. De nuevo, es sólo una cuestión de secuenciar estas iniciativas para que se alineen y se establezcan unas sobre las otras. De esta manera, usted puede hacer frente a las cientos de decisiones y actividades que necesitan abordarse, sin ser saturadas ni desconcentrar al equipo. Como la bien conocida analogía sugiere, sólo se puede comer un elefante un bocado a la vez, lo mismo ocurre en la expansión de un negocio.

Lista de control de los Hábitos de Rockefeller™

A lo largo de esta sección de “Ejecución”, vamos a revisar las 10 rutinas listadas en la Lista de Hábitos de Rockefeller™. Diríjase nuevamente a “La Ejecución: Introducción”, tome algunos minutos para revisar la lista y coloque una marca junto a cada rutina que sienta esté presente (incluso si no perfecta) dentro de su organización, o descargue una copia de la Lista de los Hábitos de Rockefeller™ en scalingup.com y márquelos si así lo prefiere.

Los gerentes que han completado la lista, con frecuencia nos hacen dos preguntas:

1. ¿Cómo pudimos sobrevivir y/o prosperar durante todos estos años sin tener nada marcado de la lista?
2. ¿Están los hábitos listados en algún tipo de orden?

1. El Equipo directivo es saludable y está alineado

- ☐ Los miembros del equipo comprenden las diferencias, prioridades y estilos de cada uno
- ☐ El equipo se reúne frecuentemente para pensar sobre puntos de la estrategia (ideal, una vez por semana)
- ☐ Los miembros del equipo dedican tiempo a formación empresarial (recomendamos una vez al mes)
- ☐ El equipo es capaz de entablar debates de forma positiva y todos los miembros participan confortablemente

2. Todos están alineados con la prioridad número uno que debe conseguirse para que la compañía avance según lo previsto

- ☐ Está identificado el #Crítico Trimestral que va a mover la compañía hacia adelante
- ☐ Están identificadas y ordenadas las 3-5 Prioridades que soportan el #Crítico Trimestral
- ☐ Están anunciados el Lema Trimestral y la Recompensa a todos los empleados para que el #Crítico sea bien conocido
- ☐ Los empleados conocen semanalmente el progreso del #Crítico y su cumplimiento comparado con lo esperado

3. Está establecido un ritmo de comunicación y la información se traslada hacia la organización de forma clara y rápida

- ☐ Todos los empleados participan en alguna reunión corta de 15m o menos.
- ☐ Todos los equipos tienen reunión semanal
- ☐ Los directores y mandos intermedios se reúnen un día al mes para aprendizaje, resolución de temas importantes y compartir valores
- ☐ Los directores y mandos intermedios se reúnen fuera de la oficina, trimestral y anualmente para trabajar en las 4 DECISIONES

4. Para cada tarea en la organización está asignada una persona que rinde cuentas de la consecución de los objetivos

- ☐ El Cuadro de Funciones y Responsabilidad está completo (personas correctas, haciendo las cosas correctas, correctamente)
- ☐ Hay una persona responsable para cada uno de los estados financieros
- ☐ Hay una persona que rinde cuentas para cada uno de los procesos descritos en el Cuadro de Procesos y Responsabilidad
- ☐ Para cada una de las capacidades clave a 3-5 años, hay un experto interno o en el Consejo de Administración

5. Se recogen las sugerencias de los empleados para identificar problemas y oportunidades

- ☐ Todos los directores (y mandos intermedios) tienen una conversación Empezar/Parar/Continuar, con al menos un empleado a la semana
- ☐ Las ideas surgidas de las conversaciones con los empleados son compartidas semanalmente en la reunión del comité de dirección
- ☐ Las aportaciones del empleado acerca de los problemas y oportunidades se recogen semanalmente
- ☐ El equipo de mandos intermedios de un proceso es responsable de cerrar el círculo sobre los problemas y oportunidades

6. El reporte y análisis de los comentarios del cliente son tan frecuentes y exactos como los datos financieros

- ☐ Todos los directores (y mandos intermedios) conversan con un cliente final al menos una vez a la semana
- ☐ Los comentarios de los clientes son compartidos en la reunión semanal del equipo directivo
- ☐ Todos los empleados están involucrados en recoger datos de los clientes
- ☐ El equipo de mandos intermedios de un proceso rinde cuentas para cerrar el círculo sobre los comentarios-quejas de todos los clientes

7. Los Valores y el Propósito "se viven" dentro de la Organización

- ☐ Se conocen los Valores, el Propósito está bien descrito y todos los empleados son conscientes de ello
- ☐ Los directivos y mandos intermedios se refieren a los Valores y Propósito cuando premian o regañan
- ☐ Los procesos y actividades del departamento de RRHH están alineados con los Valores y Propósito (contratación, orientación, valoración, reconocimiento, etc.)
- ☐ Cada trimestre se identifican e implementan acciones que refuerzan los Valores y el Propósito en la organización

8. Los empleados pueden explicar, con seguridad, los componentes clave de la estrategia de la compañía

- ☐ El Objetivo a largo plazo, (BHAG®) – es visible el marcador de su progreso
- ☐ El Cliente Objetivo – su perfil en menos de 25 palabras
- ☐ 3 Promesas de Marca – con sus correspondientes indicadores de reporte semanal
- ☐ Elevator Pitch – un resumen que responda a la pregunta "¿Qué hace tu compañía?"

9. Todos los empleados pueden responder cuantitativamente si han tenido un buen día o semana (Columna 7 de Plan-Estratégico-en-una-Página).

- ☐ 1 ó 2 Indicadores clave (KPIs) son revisados semanalmente con cada persona
- ☐ Cada empleado tiene un Número Crítico alineado con el Número Crítico Trimestral de la Compañía
- ☐ Cada equipo/persona tiene 3-5 Prioridades/Rocas Trimestrales, alineadas con las de la Compañía
- ☐ Todos los directivos y mandos intermedios tienen un coach (o colega) que los acompaña y rinden cuentas de sus cambios y mejoras

10. Los Planes y desempeño de la compañía son visibles para todos

- ☐ Hay una sala habilitada para las reuniones semanales (física o virtual)
- ☐ Los Valores, el Propósito y las Prioridades se publican en toda la compañía
- ☐ Se distribuyen para toda la compañía los tableros-marcadores del avance de los KPIs y #'s Críticos
- ☐ Hay un sistema establecido para dirigir y rastrear en cascada las Prioridades y KPIs

Respondiendo a la primera pregunta, les recordamos a los equipos ejecutivos que se trata de una lista de control de ejecución. No es necesario poner en práctica algunos de estos hábitos para construir una organización de larga duración. Esto sólo significa que ha estado dejando grandes cantidades de dinero y tiempo sobre la mesa. En caso de que se tenga una estrategia arrasadora y/o personas heroicas dispuestas a trabajar 18 horas al día, ocho días a la semana, estos van a compensar los líos creados por una ejecución descuidada y por falta de disciplina.

Para responder a la segunda pregunta, no se puede implementar en práctica nada de lo que hemos enseñado en este libro, a menos que exista el Hábito de Rockefeller #1 — “El equipo ejecutivo esté saludable y alineado.” No importa el orden en el que se implementen los otros hábitos, elija sólo uno o dos cada trimestre, con base en lo que le dará el beneficio más inmediato, como lo haría con el resto de nuestras herramientas parecidas a un crucigrama. Al cabo de 24 a 36 meses, ya se habrá movido a través de los 10 hábitos.

Hábito Rockefeller #1 — Equipo Saludable

1. El Equipo directivo es saludable y está alineado

- ☐ Los miembros del equipo comprenden las diferencias, prioridades y estilos de cada uno
- ☐ El equipo se reúne frecuentemente para pensar sobre puntos de la estrategia (ideal, una vez por semana)
- ☐ Los miembros del equipo dedican tiempo a formación empresarial (recomendamos una vez al mes)
- ☐ El equipo es capaz de entablar debates de forma positiva y todos los miembros participan confortablemente

El *best-seller* de Patrick M. Lencioni, *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*, (*Las Cinco Disfunciones de un Equipo: Una Fábula de Liderazgo*) define las situaciones no saludables que pueden descarrilar su equipo de liderazgo: la falta de confianza, el miedo al conflicto, falta de compromiso, la evasión de responsabilidad y la falta de atención a los resultados. Si uno o más de esas aflicciones existieran, resuélvalo antes de abordar cualquier otro aspecto de la ejecución. Le sugerimos comprar el

accesible “Team Kit” de Lencioni. Lleve a su equipo de liderazgo a través de su proceso de asesoramiento y proceso de capacitación, para fortalecer los niveles de confianza, debate saludable, compromiso, responsabilidad y de los resultados. Se trata de una aportación incluso para los equipos más saludables. Como mínimo, se requiere que todos los líderes y gerentes lean este libro una vez al año. Es una lectura rápida que a su vez, constituye un repaso a la prevención de nuevos problemas que surjan dentro del equipo, a medida que su negocio vaya expandiéndose.

Varios de los Hábitos de Rockefeller, refuerzan las rutinas que mantienen al equipo saludable, como tomar algunos minutos para compartir buenas noticias personales y profesionales al principio de una reunión semanal o mensual (discutido en capítulo de “Reunión de Ritmo”). A continuación, otras formas de ayudar al equipo a construir confianza:

- Evaluación de estilo de personalidad y liderazgo, que ayuden a los miembros del equipo a apreciar diferencias mutuas.
- Comidas y tiempos sociales durante las sesiones de planeación externas así como reuniones mensuales de administración.
- Experiencias de aprendizaje compartidas.

“El Hábito # 1 es el más importante y el primordial.”

Una vez que el equipo esté saludable, entonces estará listo para afrontar la dura tarea de establecer prioridades de forma exitosa.

Hábito de Rockefeller #2 — La Prioridad #1

2. Todos están alineados con la prioridad número uno que debe conseguirse para que la compañía avance según lo previsto

- ☐ Está identificado el #Crítico Trimestral que va a mover la compañía hacia adelante
- ☐ Están identificadas y ordenadas las 3-5 Prioridades que soportan el #Crítico Trimestral
- ☐ Están anunciados el Lema Trimestral y la Recompensa a todos los empleados para que el

#Crítico sea bien conocido

- ☐ Los empleados conocen semanalmente el progreso del #Crítico y su cumplimiento comparado con lo esperado

Para simplificar nuestra metodología, existen dos decisiones principales de visión: el BHAG® (Everest) y el siguiente paso medible (uno con un enfoque de 90 días a un año). Todo lo demás en el medio, es sólo una intuición (WAG-Wild Ankle Guess). El BHAG®, derivado de sus estrategias, es la prioridad principal a largo plazo que ancla el *pensamiento estratégico* en la visión. El Número Crítico trimestral o anual, es la prioridad principal a corto plazo que abarca el aspecto de *la ejecución de la planeación*.

El Hábito de Rockefeller #2, comienza con la identificación de este Número Crítico, introducido y popularizado a través del libro clásico de Jack Stack, *The Great Game of Business: The Only Sensible Way to Run a Company*, (*El Gran Juego del Negocio: La Única Manera Sensata de Dirigir una Compañía*). Aunque todas sus métricas son vitales, reserve el término “el Número Crítico” para su prioridad medible #1, incluso cuando otras métricas sean casi tan importantes.

Para obtener el Número Crítico, imagine las cientos de cosas importantes que requiere cumplir para estar alineado como fichas de dominó. Encuentre el dominó líder: la iniciativa única que, cuando sea seguida, haga más fácil cumplir con todas las demás, o identifique el cuello de botella, el punto de estrangulamiento o de restricción para afrontarla primero. Por esto es que se llama “vital”. Para Zuckerberg, era ser móvil, para Tobin, era hacer que su equipo utilizara el nuevo sistema de administración de proyectos.

En ProService Hawaii, la firma de recursos humanos con sede en Honolulu, el presidente, Ben Godsey, determinó que en el año fiscal 2014, su Número Crítico era recibir 600 referencias. Este fue un importante y ambicioso objetivo. La compañía, que cuenta con \$120 millones de dólares en ventas anuales, había promediado previamente menos de 200 referencias al año, a pesar de su enfoque en desarrollar una cultura de gran servicio y de productos innovadores, indicado por un Puntaje Neto Promotor (NPS), consistentemente por encima del 70% (a la par con Apple).

Después de que el equipo de Godsey habló de cuán grande sería conseguir

más referencias de clientes satisfechos, la compañía creó un lema anual en torno al plan. Asimismo, fijó una meta determinada: conseguir 600 referencias a través de clientes en 12 meses, tres veces más de lo que jamás había logrado. Efectivamente, la compañía logró esto, con incluso un par de semanas por adelantado y el equipo entero festejó con un viaje a Waikoloa Beach.

Además de triplicar las referencias, esta única prioridad enfocada y medible, ayudó a derribar a otras fichas de dominó. “Ahora hacemos referencias, por mucho, el mayor impulsor de nuestro crecimiento — que muestra calidad y valor a los clientes — a través de alcanzar un objetivo que creímos inalcanzable”, afirma Godsey. “Más importante, el enfoque en las referencias se ha arraigado en nuestra cultura, lo que refuerza nuestra ética de servicio.” Los clientes y el personal entienden que en tanto la compañía crezca, obtener más referencias ayuda a la compañía a invertir en la mejora de sus servicios y productos, lo que conlleva a nuevos proyectos que son buenos para el desarrollo del personal. “Lo denominamos el ciclo virtuoso del crecimiento”, afirma Godsey.

Así que, ¿cuál es el cuello de botella más importante y medible que se debe arreglar y/o controlar en su negocio para el próximo año? Averíguelo. A continuación, dé a su equipo la oportunidad de ganar premios de oro, plata o bronce (Súper Verde, Verde o Rojo en la parte inferior de la columna 4 del PEUP). ProService Hawaii, cuenta regularmente con un conjunto de tres niveles de objetivos con sus temas. Sin embargo; cuando se sube su juego a la siguiente generación, “No teníamos metas Rojas, ni Verdes en esta ocasión”, señala Godsey. “Establecimos una barra superior [Súper Verde]; el Número Crítico de llegar a 600 referencias. Era como ir a la luna y de vuelta, y lo íbamos a hacer trabajando juntos hacia esa meta [como Apolo 13] o morir en el intento.”

El equipo de Godsey, se encontraba experimentando sobre el uso de temas y por lo tanto, estaba listo para el desafío del todo o nada. Para aquellos que son nuevos en esta rutina, dé a su equipo un margen de maniobra al principio, mediante el establecimiento de un objetivo de tres niveles. Utilice el ejemplo ProService, le recomendamos el establecimiento de 200 referencias como el objetivo mínimo (Rojo), como recompensa obtener un lugar en el

estacionamiento de la compañía; 400 referencias como meta (Verde), como recompensa una fiesta en la playa local; y 600 referencias como meta determinada (Súper Verde), con un viaje por parte de la compañía a Waikoloa Beach como recompensa.

Temas Trimestrales

El Tema trimestral es un motivo de diversión que puede utilizar en su mercadotecnia interna para reunir a todos en el alcance de su Número Crítico.



NOTA: *Especialmente para aquellos nuevos en el proceso, alentamos a los equipos a comenzar con unos cuantos temas iniciales que no duren más de un trimestre. Se necesitan varios trimestres para dominar la selección y configurar el Número Crítico.*

Gene Browne, pensó que había explotado las ideas tratadas en *Dominando los Hábitos de Rockefeller*, a medida que crecía City Bin Co., pero con la economía de Irlanda, duramente golpeada por la crisis económica mundial, en el 2009, decidió que necesitaba profundizar en los hábitos. “Irlanda estaba en una profunda recesión”, recuerda. “Pensé que teníamos que hacer algo nuevo, teníamos que salir del atolladero.”

Ese año, llevó a su equipo de liderazgo a Orlando, Florida, durante dos días, para tomar el taller de “Dominando los Hábitos de Rockefeller”. Allí, se dio cuenta de que no había estado enfocándose lo suficiente en el uso de Temas Trimestrales para alinear a los empleados de la compañía a medida que incrementaron. “Eran cosas que pensábamos que estábamos haciendo, pero no era así en realidad”, afirma Browne.

Cuando Browne y su equipo regresaron a Irlanda, decidieron poner los Temas Trimestrales de frente y al centro. Cada trimestre, se preguntan: ¿Qué es y será lo más importante en la compañía durante los próximos 90 días, a lo que queremos que todos se alineen? Después asignan un “Campeón” para

preparar una presentación, utilizando los lineamientos en Una Página de Mejores Prácticas para Temas Trimestrales que la compañía recalcó. Un diseñador en la división de software, crea un tema visual humorístico para alinear al personal y enfocarlo. El Campeón que selecciona el tema puede ser cualquier empleado, pero Browne y su Director Ejecutivo, dan la aprobación final.

La presentación se comparte en una reunión trimestral de una hora con todos los empleados de City Bin Co. Dentro de cada tema, la compañía enumera pequeñas “Rocas” (columna 5 del PEUP), que deben abordarse para lograr el gran objetivo de la compañía para las próximas 13 semanas, lo que ayuda a cada uno a centrarse en la ejecución. Aunque los empleados no discuten los temas durante las reuniones diarias, ya que se encuentran en las operaciones diarias, sí dedican 30 minutos a reuniones semanales para abordar el progreso hacia el Tema Trimestral. Se les pide a algunos empleados en particular, tomar posesión de las Rocas en sus áreas de responsabilidad, y el director de administración y el gerente de finanzas de la compañía, dan seguimiento al progreso para conocer los objetivos, al utilizar métricas clave. “Esto transformó la compañía”, afirma Browne.

Aquí varios ejemplos de Temas Trimestrales de City Bin Company:

Rescatando a la Señora Ryan (Saving Mrs. Ryan)

Con presión, especialmente alta, sobre los precios en su industria, uno de los temas que Browne introdujo en el primer trimestre de 2014, fue el de “Rescatando a la Señora Ryan.” Prestada de la temática de la película militar *Rescatando al Soldado Ryan*, la campaña de 90 días de duración se centraba en atraer a 10,000 nuevos clientes en particular, amas de casa ahora identificadas como la “Sra. Ryan” (la pregunta principal de la compañía “Who”). La portada de la presentación fue ilustrada con la silueta de un soldado, flanqueado por los botes de basura de la compañía. “Los contratos de los competidores estaban por renovarse, y queríamos atraer a 10,000 nuevas señoras Ryan”, afirma Browne. “Queríamos salvar esas señoras Ryan del servicio de la ‘era soviética’ de una compañía rival, así que enviamos un equipo de ataque de puerta a puerta para rescatarlas.”

Los carteles gigantes en la oficina principal de la compañía y los empleados de almacén, recuerdan cada Tema Trimestral. En este caso, los cubículos de los trabajadores de las oficinas interiores tenían posters de “Rescatando a la Sra. Ryan”, diseñados para parecerse al cartel de la película de Tom Hanks. Una reunión en la oficina principal de la compañía, dió seguimiento al número de contratos firmados, proporcionando informes de progreso diario a toda la compañía. En las reuniones semanales, había actualizaciones más detalladas, en las que el Director Ejecutivo presentó una diapositiva, en verde militar, con una tipografía similar a la original, utilizada por el Ejército de los Estados Unidos de América, que mostraba el progreso en el cumplimiento de los objetivos subsidiarios, o Rocas. La City Bin Co., proporcionó incentivos para los empleados en particular que dirigieron la aguja hacia la meta mensual, para mantener el impulso. “Esto es mejor que esperar hasta el final”, afirma Browne.

Para motivar a su equipo a superar sus metas, La City Bin Co., a veces escoge un punto de referencia Súper Verde que esté por encima y más allá de su objetivo para un tema determinado. Para el tema “Rescatando a la Señora Ryan”, la compañía seleccionó un objetivo Súper Verde de salvar a 12,000 señoras Ryan.

La Vida Comienza a los 40 (Life Begins at 40)

Los temas de The City Bin Co., han variado con las limitaciones que la compañía enfrenta cada trimestre. Para incrementar el desempeño durante la recuperación de la recesión, la compañía lanzó la campaña “La Vida Comienza a los 40” de agosto a octubre de 2011, con una imagen de una máquina tragamonedas de Las Vegas, llegando a adornar la portada de la guía. La idea era la de incrementar los ingresos mensuales de la compañía por 40,000 euros al mes, ya sea a través de ahorros anuales o por ingresos recurrentes. Se invitó a los empleados a presentar ideas para recaudar efectivo o para acortar el presupuesto.



Campaña The City Bin Co.

El tema era alegre, pero Browne sabía que era necesario para la supervivencia de la compañía a largo plazo. “La economía había disminuido tanto que una gran cantidad de compañías en Irlanda habían cerrado”, afirma Browne. “‘La Vida Comienza a los 40’ era como decir que si podemos llegar a esta cifra mágica, garantizará que podemos ir a través de esta tormenta económica.” La compañía logró alcanzar el objetivo de impulsar el crecimiento.

180 a Uno (180 to One)

Otro tema alegre, orientado al tema de las apuestas, “180 a Uno”, centrado en tener a cada uno de los 60 empleados de Browne a pasar un día al mes de trabajo compartido durante el primer trimestre de 2012 (60 empleados $\times$ 3 días de trabajo compartido = 180), con el propósito de mejorar el servicio al cliente a través de The City Bin Co. “Queríamos que las personas pensarán fuera de su propio departamento y obtener una apreciación de lo que los otros departamentos realizan”, afirma Browne. Eso significaba tener a las personas de responsabilidad en los *call centers*, pedir a los trabajadores de los centros

de clientes dar recorridos en los camiones de basura de la compañía, y enlistar a los camioneros a atender llamadas en el centro de servicio al cliente.



Campaña The City Bin Co.

El servicio al cliente y la cohesión del personal, mejoraron de forma tangible. Ahora, un camionero sabía qué tipo de quejas llegarían al *call center* en caso de que un contenedor no haya sido recogido, “Hemos visto un gran cambio en relación a la cultura”, afirma Browne. “Si le preguntas a las personas sobre qué es la única cosa en la que The City Bin Co., se trata, dirán: “Servicio al cliente”. Al final del trimestre, la compañía celebró que batió las probabilidades y cumplió con su objetivo al invitar a su equipo a las carreras de perros.

Tírelo (Bin It)

Algunos temas se han centrado en la mejora de la eficiencia. Uno, aprobado en el segundo trimestre de 2012, llamado “Tírelo”, en el que se solicitó a los

empleados presentar fichas de índice que listen prácticas de desperdicio y tareas innecesarias que desearan dejar de hacer, cualquier cosa que desperdiciaba tiempo, efectivo, energía o espacio sin resultado valioso. “Las personas como yo, en la administración ejecutiva, le piden a las personas hacer cosas y cargarlas a cuesta”, afirma Browne. “Nunca nos deshacemos de cosas”. A menudo, los empleados pueden dudar de hablar o de cuestionar a un gerente sobre la razón de por qué lo están haciendo, aunque sea obvio para ellos que no sea necesario.

Browne obtuvo un recordatorio de cuánto tiempo puede ser desperdiciado de esta manera, después de que le pidió a un miembro del equipo, realizar un seguimiento de las suscripciones de los clientes, en una hoja de cálculo de la que tenía la intención de monitorear durante tres meses en una campaña de mercadotecnia. Cerca de tres años después, en una conversación informal, la empleada mencionó que aún mantenía la hoja de cálculo.



Campaña The City Bin Co.

“¿Sigues haciendo eso?”, preguntó Browne. “No me he preocupado por eso en dos años y medio.”

Para inspirar a los empleados a despejar el montón de proyectos como éste y centrarse en lo que realmente importa, la campaña de “Tírelo”, recompensó con premios que iban desde entradas al cine hasta descansos de fin de semana a aquellos que presentaran artículos aprobados para ser “tirados”. Al igual que con sus otros Temas Trimestrales, The City Bin Co., introdujo este tema en una fiesta de lanzamiento; celebrada con una carne asada al cumplimiento de sus objetivos. Y para evitar el olvido, se pusieron carteles que iban desde el piso hasta el techo de las oficinas de la compañía, así recordándoles el tema a los empleados: “Tírelo.”

“Tiramos más de 150 actividades durante ese trimestre, muchas de las cuales afectaron a varios individuos, así que el impacto total fue enorme”, afirma Browne. “También trajo una nueva frase y filosofía a la cultura de la compañía.”

La Salud de Bin (Bin’s Health)

Después de que la compañía invirtió fuertemente en una campaña de mercadotecnia, introdujo el tema “Bin’s Health” de mayo a julio de 2013. La presentación del tema fue una obra completa de la revista de *Men’s Health*, con David Beckham en la portada, y una imagen del logo de The City Bin Co., en el pecho. La compañía había derrochado en gastos de mercadotecnia, mientras que hacía uno de sus mayores movimientos dirigiéndose a un nuevo mercado que le ayudó a incrementar su base de clientes un 250%. “Sin embargo, en cierto momento, no había mayor desempeño a menor costo”, afirma Browne, era tiempo de escatimar de nuevo. La presentación expuso los objetivos de la compañía para reducir los gastos, al establecer porcentajes en salarios, transporte, publicidad y diseño, servicios legales y profesionales, uso de vehículos y costos de eliminación de basura.

THE INCREDIBLE CUSTOMER SERVICE MACHINE

Bin's Health

LOSE THE POUNDS!
GET BACK IN SHAPE
 SEE RESULTS IN **JUST 90 DAYS!**

READY TO BE-COME LEAN?
CHECK BEFORE YOU SPEND IT

STOP & THINK
 ARE YOU GETTING BEST VALUE!

STRIP AWAY THE FAT!

IS THERE A BETTER WAY?

JOB DONE!

SHARE THE TIPS BEST TIP NOT

←→

SPEND IT LIKE YOU WOULD YOUR OWN

9 92145 15227 8

Campaña The City Bin Co.

En este caso, The City Bin Co., no cumplió con sus objetivos, pero hizo progreso en ellos. “Fue muy claro durante algún tiempo, que probablemente éramos demasiado agresivos en nuestro objetivo”, afirma Browne. Mientras que la compañía llevó a cabo sus fiestas tradicionales para dar inicio a la temática y celebrar el final de las 13 semanas, no ofreció ningún premio, como lo había hecho en otros trimestres, cuando el equipo logró objetivos.



NOTA: *The City Bin Co., alterna entre el Número Crítico y un Tema Trimestral que se centran en mejorar el lado de Equipo de la compañía (“180 a Uno”, “Rescatando a la Sra. Ryan”) y el lado de Proceso del negocio (“La Vida Comienza a los 40”, “Tírelo”, “Bin’s Health”). Es importante encontrar el mismo tipo de equilibrio mientras secuencia sus prioridades #1.*

Recompensar o no Recompensar

¿Qué pasa si en medio de un Tema Trimestral o uno anual, siente que el equipo va a perder la meta del Número Crítico, quizá de forma sustancial?
¿Se ajusta a la corriente? ¿Disminuye el objetivo?

En caso de que la organización pierda la marca, usted cuenta con tres opciones:

1. Repetir el Número Crítico en el próximo trimestre si todavía es crucial que la organización logre el objetivo. Hemos visto esto cuando una cualidad o una puntuación de servicio al cliente necesita ser alcanzada.
2. Muévase a otro Número Crítico si siente que suficiente impulso fue creado con el objetivo anterior para mantener la tendencia de la organización en la dirección correcta.
3. Haga un análisis desde la raíz de la causa para descubrir las razones por las que su organización no logró su Número Crítico, elija solucionar una de esas razones en el próximo trimestre, por ejemplo, el tema “180 a Uno” de The City Bin Co., abordó un problema organizacional de salud. Browne sentía que los miembros del equipo necesitaban dar un paso atrás y ganar más empatía por las situaciones de los demás, por lo que estarían dispuestos a trabajar como uno sólo para alcanzar el siguiente objetivo.

Así como el río hace su camino desde el Everest hasta el océano, su

organización tendrá que desplazarse constantemente a través de obstáculos y dar un paso hacia atrás (o pausar), de vez en cuando. Una de las razones por las que alentamos a las organizaciones nuevas a este proceso de comenzar con Temas Trimestrales, en lugar de las anuales, es que no es raro que los equipos no estén a la altura de sus objetivos en el principio. No cambie los objetivos. Puede ser inspirador seguir con un objetivo y ver si el equipo puede lograr una victoria en los últimos días.

Al mismo tiempo, el sueldo de nadie debería sufrir porque el equipo ejecutivo eligió una meta demasiado agresiva o una que el equipo no estaba preparado para lograr. Seleccione celebraciones y recompensas que sean en su mayoría con propósitos de diversión.

Tener tres objetivos potenciales, Súper Verde, Verde y Rojo, incrementan las posibilidades de que el equipo gane una medalla. Incluso si usted logra la meta mínima, convoque al equipo a un evento para anunciar los resultados. Una compañía prometió una carne asada en la que la gerencia cocinaría, si el equipo lograba alcanzar ciertas metas de retención del empleado. Entre mayor haya sido el objetivo, mejor el menú. Si el equipo alcanzaba el 75% de retención (Rojo), los empleados cenarían hot dogs y hamburguesas. Si llegaban a 80% (Verde), la gerencia les serviría pollo y costillas. La compañía prometió filetes si el negocio se mantenía al 85% de los empleados (Súper Verde). En caso de que el equipo perdiera incluso el mínimo, la gerencia sólo les serviría tal como en un comedor de beneficencia.

Por último, tal como la compañía madure en el uso de temas trimestrales y anuales, puede seleccionar las recompensas. En Jack Stack's SRC Holdings Corporation, un grupo de compañías con ingresos totales de más de la mitad de mil millones de dólares, aproximadamente el 15% de la compensación de los empleados está vinculada al logro del Número Crítico. Una vez más, le recomendamos leer el libro de Stack *The Great Game of Business*, (*El Gran Juego del Negocio*), y contar con un equipo que viaja a Springfield, Missouri, para asistir a su taller de dos días de "Entre al Juego". Es particularmente útil para los Directores Financieros (CFOs) y Directores de Operaciones (COOs).

Retroalimentación del Cliente y Empleado

Jack Harrington, Director Ejecutivo de Virtual Technology Corporation (VTC, por sus siglas en inglés), fue el anfitrión de la primera reunión trimestral de la compañía, en un lugar externo a la oficina, para determinar el Número Crítico y el Tema. Viniendo de un trimestre anterior de crecimiento fenomenal, el equipo ejecutivo se concentró en continuar impulsando los ingresos, con el objetivo de añadir 6 millones de dólares en ingresos para modernizarse en el próximo trimestre.

Mientras tanto, en preparación para una próxima reunión de planificación estratégica en un sitio externo, la compañía condujo un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como una encuesta de administración para aprender sus tres prioridades principales, por lo que también encuestó a los empleados. Con esto, encontró que el equipo de servicio al cliente estaba profundamente preocupado porque VTC estaba en riesgo de fallar la entrega de los proyectos que ya estaban en marcha, poniendo en riesgo la estelar reputación de la compañía.

Afortunadamente, el equipo ejecutivo estaba lo suficientemente “saludable”, que incluso, un ejecutivo tomó la palabra durante la reunión externa y abogó por el punto de vista de los empleados. Al final, Harrington y el equipo, reenfocaron sus actividades y se dedicaron a reclutar, contratar, e integrar a 16 expertos, difíciles de encontrar, mediante una inducción realizada en el siguiente trimestre, tanto para aliviar la presión en el equipo existente y preparar a VTC para el negocio adicional que planeaba adquirir. Esto eliminó las limitaciones de la compañía.

Dentro del tema “Dulces Dieciséis” (¡quién hubiera imaginado que un grupo de expertos en tecnología disfrutaría de tal cosa! Por cierto, los “Dulces Dieciséis” es el equivalente del festejo de los XV años en los países latinoamericanos), VTC comprometió a los 120 empleados en el proceso, estructurando bonos internos para todos los de la firma que pudieran reclutar a uno de esos especialistas. Mara Harrington, la esposa de Jack y jefa de Recursos Humanos, se sintió aliviada al obtener la ayuda, y al final, la compañía introdujo a 20 de esos miembros vitales al equipo, superando su meta. El siguiente trimestre, fue el tema de “El hombre de los seis millones de dólares”, basado en la exitosa y clásica serie de los años 70 (¡las personas aún hablan del vicepresidente de ventas, Doug Greenlaw, administrando el

lanzamiento del evento con Tema Trimestral vestido como Lee Majors con un traje rojo!), donde los empleados continuaron con el flujo de ventas.

Más tarde en el año, la compañía fue comprada por Raytheon, por un múltiplo considerable de EBITDA (indicador financiero), precisamente porque VTC contaba con la mayoría de expertos en simulación de calidad, distribuída en su equipo. ¡Controlaba un punto vital de restricción y/o estrangulamiento en la industria! En la sección “Estrategia”, Verne compartió la historia de Harrington, después de la historia VTC en Raytheon, cuando lideraba a las divisiones de mil millones de dólares para este conglomerado global.



ADVERTENCIA: *El Número Crítico, al igual que el resto de las estrategias de la organización, no puede ser establecido de manera aislada de la realidad de la compañía y del mercado. Los empleados y clientes pensarán que el equipo ejecutivo fumó algo, si bajan de la cima de la montaña con “tabletas”, anunciando el último plan estratégico sin haber completado la preparación necesaria. Además, como Jack Stack sugiere, lo mejor es si el Número Crítico es valorado contra un estándar externo (por ejemplo, “Si esa compañía puede lograr 12 turnos de inventario, ¿Por qué nosotros no?”), ¡entonces los empleados no pensarán que el equipo ejecutivo sólo estaba inventando el plan!*

Creación y Celebración del Tema

En ProService, un grupo de empleados que no son parte del equipo ejecutivo, desarrollaron cada aspecto del tema de 600 referencias. Sus esfuerzos incluían la producción de un video “Feliz”, para celebrar el logro de su objetivo (busque “Happy ProService” en YouTube).

“Básicamente, el equipo mencionó: ‘Hagamos un video divertido para celebrar el logro de nuestro objetivo’”, según Godsey, el Presidente. Empezaron a improvisar e innovar, y entonces invitaron a las personas a

participar en la celebración, diciendo: “Muéstrenos su danza feliz”. Equipos diferentes realizaron divertidos bailes cortos, y entonces ¡bam! El resultado final del video fue aún mejor.”

Como en ProService, debe delegar la creación real del tema a un equipo no ejecutivo. Casi todas las compañías tienen un miembro del equipo que es experto en el uso de una computadora para crear videos, carteles y otros materiales sobre la temática. El equipo ejecutivo no necesita otra responsabilidad, y es mejor si un equipo dirigido por empleados impulsa las actividades temáticas.

Pregunta Potente de Celebración

En la celebración, omita los discursos habituales por el equipo ejecutivo sobre “¿Cómo no pudimos haber hecho esto, aquello o lo otro sin ayuda de fulano de tal? etc.”. En su lugar, haga la pregunta más poderosa que un líder pudiera plantear cuando un equipo haya completado con éxito cualquier cosa: “¿Cómo lo hiciste?” levántese y diga “¡Felicitaciones, dijimos que íbamos a hacer X y lo hicimos!, ¿Cómo lo hiciste?” Entonces, elija a alguien que usted conozca que haya contribuido a alcanzar el Número Crítico, y haga que esa persona comparta su historia. Esta receta es cortesía de Aubrey C. Daniels, autor de *Bringing Out the Best of People: How to Apply the Astonishing Power of Positive Reinforcement*, (*Obtener lo Mejor de las Personas: ¿Cómo Aplicar el Extraordinario Poder de un Refuerzo Positivo?*) (Un libro de negocios fundamental que todos los líderes deberían leer). Por cierto, si usted es padre, esta es una gran pregunta que hacer a sus hijos cuando lleguen a casa con una historia de éxito. En lugar de llenarlos con elogios, simplemente diga: “Felicidades, entonces, ¿cómo lo hiciste?”, y déjelos que compartan su historia.

Nada gana más impulso y energía que alcanzar objetivos específicos. Si su compañía últimamente ha pasado por momentos difíciles y la cultura ha desperdiciado flujo de energía, escoja algunas metas a un verdadero corto plazo, todos enfoquense en la misma cosa, “jueguen para ganar”, ¡y recuperen su energía!

Hábitos de Rockefeller #3, #4, #7 y #8

Hábito de Rockefeller #3, Ritmo de la Reunión, será cubierto en su propio capítulo al final de esta sección.

Hábito de Rockefeller #4, #7 y #8, ya fueron cubiertos ampliamente. Pero aquí una breve recapitulación:

Hábito de Rockefeller #4 — *Cada faceta de la organización cuenta con una persona asignada con responsabilidad, para asegurarse que los objetivos sean conocidos.* Esto fue cubierto en el capítulo “Los Líderes”. Incluimos una mención en el capítulo “La Prioridad”, debido a que las hojas de trabajo relacionadas, se enfocan en seleccionar a **una** persona responsable de las funciones, resultados y los procesos de la organización.

4. Para cada tarea en la organización está asignada una persona que rinde cuentas de la consecución de los objetivos

- ☐ El Cuadro de Funciones y Responsabilidad está completo (personas correctas, haciendo las cosas correctas, correctamente)
- ☐ Hay una persona responsable para cada uno de los estados financieros
- ☐ Hay una persona que rinde cuentas para cada uno de los procesos descritos en el Cuadro de Procesos y Responsabilidad
- ☐ Para cada una de las capacidades clave a 3-5 años, hay un experto interno o en el Consejo de Administración

Hábito de Rockefeller #7 — *los Valores Centrales y el Propósito están “vivos” dentro de la organización* — fue cubierto en el capítulo “El Centro”. Es importante que los Valores Centrales y el Propósito, den prioridad al realizar decisiones de contratación (y eliminación), así como cuando se compartan los elogios y la crítica constructiva. También es crucial que el equipo de liderazgo formule su apasionado discurso de campaña, **uno** que pueda ser repetido para reforzar el Propósito más grande de la organización.

7. Los Valores y el Propósito “se viven” dentro de la Organización

- ☐ Se conocen los Valores, el Propósito está bien descrito y todos los empleados son conscientes de ello
- ☐ Los directivos y mandos intermedios se refieren a los Valores y Propósito cuando premian o regañan

- ☐ Los procesos y actividades del departamento de RRHH están alineados con los Valores y Propósito (contratación, orientación, valoración, reconocimiento, etc.)

Hábito de Rockefeller #8 — *Los Empleados pueden articular los componentes clave de la estrategia de la compañía de forma precisa.*

Cubierto en el capítulo “El Plan Estratégico en Una Página”. En esencia, se habla de la necesidad de que todos los empleados entiendan los aspectos esenciales de la Visión y Estrategia del negocio, tal como se refleja en la hoja de Resumen de tu Visión. Además, ayuda a dirigir la alineación, si todos los empleados tienen el mismo “argumento breve de venta/persuasivo” que compartan cuando les pregunten, “¿Qué hace su compañía?”

8. Los empleados pueden explicar, con seguridad, los componentes clave de la estrategia de la compañía

- ☐ El Objetivo a largo plazo, (BHAG®) – es visible el marcador de su progreso
- ☐ El Cliente Objetivo – su perfil en menos de 25 palabras
- ☐ 3 Promesas de Marca – con sus correspondientes indicadores de reporte semanal
- ☐ Elevator Pitch – un resumen que responda a la pregunta “¿Qué hace tu compañía?”

El resto de los Hábitos de Rockefeller (#5, #6, #9 y #10), será cubierto en el siguiente capítulo, “Las Métricas.”

LAS MÉTRICAS

Poder de Predicción

RESUMEN EJECUTIVO: *El trabajo fundamental de un líder es la predicción, de acuerdo con el fallecido consultor de negocios W. Edwards Deming. En el corazón de la habilidad del líder para poder predecir, se encuentran las métricas (datos), y muchas de ellas. El análisis de grandes métricas (“Big Data”), se ha convertido en la corriente principal y al alcance de compañías de todos los tamaños. Sin embargo, los líderes también necesitan interpretar toda la inteligencia humana recolectada, para lograr una intuición dirigida al mercado y sobre lo que ocurre en la compañía, y de esta forma, tomar las decisiones correctas. Hablar de forma semanal con los clientes y empleados para después discutir lo que aprendieron en la reunión de ejecutivos, es vital. La participación de todos sus empleados en la recolección de datos, con un equipo gerencial de nivel medio que lleve el liderazgo, hará que se reparta el trabajo y así, el equipo ejecutivo no quedará enterrado en él.*

El cofundador y Director Ejecutivo de Netflix Inc., Reed Hastings, nombrado Empresario del año en la revista *Fortune* en 2010, cayó de gracia un año más tarde, con la introducción fallida de un nuevo esquema de precios y su servicio malogrado de DVD de venta por correo con el nombre de Qwikster, que envió en picada el manejo de clientes y las acciones. Muchos expertos afirman que Hastings, había dejado de escuchar a su equipo y a sus clientes, y con esto, dañó la reputación de Netflix al jugar con la promesa de simplicidad de (marca) la compañía. El propio Hastings, admitió su arrogancia. Tres

semanas después de haberse pronunciado el lanzamiento de Qwikster, la compañía basada en la Bahía de San Francisco, mencionó que mantendría su sitio web exclusivo y sencillo, así como el inicio de sesión para acceder a películas y programas de televisión, aunque se mantuvo el incremento de los precios por el Servicio de DVD por separado.

Pasaron 30 meses y Hastings fue nuevamente una estrella. El precio de las acciones de Netflix se había más que duplicado desde el año anterior, y el Director Ejecutivo estaba montado sobre una ola de entusiasmo global por las series exitosas de la compañía, *House of Cards*, el contenido más transmitido en los EE.UU., y en otros 40 países cuando fue lanzada al aire. *Fortune*, llamó a este, el mejor giro de 2013. Hastings continúa apostando al contenido original que se transmite exclusivamente en su plataforma. No se sabe si la compañía de Hastings soporte los embates de la competencia, pero parece que tiene un toque de oro para predecir de forma precisa lo que quieren ver los consumidores alrededor del mundo.

Grandes Métricas (Big Data)

El arma secreta de Hastings son las métricas, y cantidades masivas de ellas. El análisis de grandes métricas, es lo que le permite predecir que una serie basada en la corrupción del gobierno, protagonizada por Kevin Spacey y dirigida por David Fincher, sería una apuesta segura. De acuerdo con KISSmetrics, que lidera un blog sobre análisis, mercadotecnia y pruebas, he aquí una lista de algunas métricas de “eventos” que Netflix sigue para sus 44 millones de suscriptores:

- ¿Cuándo usted hace una pausa, rebobina o avanza rápido?
- ¿Qué día de la semana ve los contenidos? (Netflix ha encontrado que, por lo general, las personas ven programas de TV en la semana y películas en fin de semana.)
- Las fechas en las que ve televisión.
- La hora en que ve televisión.
- Lugar donde ve televisión. (por código postal.)

- ¿Qué dispositivo utiliza? (¿Utiliza su tableta para programas de televisión y su Roku para ver películas? ¿Las personas acceden a la característica de Sólo para Niños en su iPad de forma más frecuente? Y así sucesivamente.)
- Cuando hace una pausa y abandona el contenido. (y si vuelve a él.)
- Los niveles de audición emitidos. (cerca de 4 millones por día.)
- Búsquedas. (cerca de 3 millones por día.)
- Navegación y comportamiento de desplazamiento.

La forma en que las compañías utilizan las métricas para tomar decisiones, para predecir, experimentan el cambio más radical desde el principio del comercio. Para mayor información sobre esta transformación, léa *Big Data; A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think*, (*Gran Base de Datos; Una Revolución que Transformará Cómo Vivimos, Trabajamos, Y Pensamos*) del profesor de Oxford, Viktor Mayer-Schönberger y Kenneth Cukier, editor de información de la revista *The Economist*.

Recolección de Información

El análisis de datos debe ser incrementado con la vieja y simple recopilación de la información humana. Para todo el poder de cómputo de las grandes métricas que Wal-Mart Stores Inc. posee, se envían equipos desde la sede en Bentonville, Arkansas, a las tiendas, para obtener una percepción de lunes a jueves, llevándola de vuelta el viernes en la noche. En la mañana del viernes, los ejecutivos estudian detenidamente todos las métricas cuantitativas de sus sistemas informáticos, así como la inteligencia cualitativa recolectada de hablar con los clientes, encontrarse con los empleados y de realizar compras en las tiendas de la competencia durante la semana.

David Glass, el ex Director Ejecutivo de Wal-Mart y ahora propietario y Director Ejecutivo del equipo de béisbol de Kansas City Royals, recuerda también esta rutina. “Decidíamos qué medidas correctivas queríamos tomar (viernes por la mañana)”, menciona. “Al mediodía del sábado, teníamos todas nuestras correcciones en su lugar, nuestros competidores, en su mayor parte,

obtenían sus resultados de ventas de la semana anterior el lunes, ahora ellos estaban 10 días retrasados, y nosotros ya habíamos hecho las correcciones.”

Es este ciclo de “aprende rápido; actúa rápido” que colocó a Wal-Mart por delante de la competencia. Así como este ejemplo demuestra, usted no tiene que estar meses o incluso semanas delante de la competencia, sólo 10 días adelante por más de 50 años. La rutina de Wal-Mart no es sólo para las grandes compañías. El hábito de la recolección de datos sobre empleados, clientes y la competencia, comenzaron en 1962, en la primera tienda de Sam Walton, con una reunión a las 6:00 a.m. todos los sábados.

“Aprende rápido; actúa rápido.”

Dos lecciones:

1. Los líderes ejecutivos requieren estar en el mercado el 80% de la semana, ya sea en sentido figurado o literal.
2. ¡Esta rutina debe comenzar el primer día y continuar a través de la mitad de un billón (millón de millones) de dólares en ingresos!

La velocidad es la clave, después de que Jack Welch de General Electric, visitó Wal-Mart (sí, las compañías industriales pueden aprender algo de las minoristas y viceversa), implementó la Inteligencia de Mercados Rápidos, la que Jeff Immelt, el actual Director Ejecutivo de GE, ha continuado. En esencia, todos los vendedores en GE deben comunicarse a diario o semanalmente sobre lo que están escuchando de la competencia y sobre lo que aprenden directamente de los clientes. La organización difunde sus percepciones de forma rápida al resto de su equipo.



NOTA: Para un excelente vistazo al “Proceso de Crecimiento” en GE (General Electric), léa la entrevista con Immelt en la edición de junio de 2006 de Harvard Business Review. Verá cómo GE utiliza un sistema de

medición de color rojo, amarillo y verde; midiendo la promoción hecha por cliente al utilizar el Puntaje Neto de Promoción; racionalizándolo con los principios de Lean y Six Sigma; y el uso de las sesiones de ejercicio para obtener retroalimentación de los empleados. La entrevista describe un circuito de fuerza de las mejores prácticas que se alinean estrechamente con las ideas de este libro.

Métricas por Todos Lados

Las Herramientas de Crecimiento de Gazelles están repletas con casillas que le piden recolectar Indicadores Clave de Desempeño (KPI) y resultados. Comenzamos con las funciones y procesos que conducen el negocio, entonces presionamos a la compañía a establecer metas, delinear Promesas de Marca medibles, y recolección del Número Crítico sobre el Plan Estratégico en Una Página, incluyendo KPIs, tanto para ambos, ya sean el Equipo y Procesos del negocio, y de esta forma, el equipo de liderazgo tiene una percepción equilibrada de desempeño. El desafío es elegir las métricas que importan, es decir, las que midan lo que es importante para los clientes, y proporcionar una visión suficiente para ayudar al equipo de liderazgo y a todos los empleados a que vean los problemas y oportunidades a tiempo para reaccionar.

Sin embargo; las métricas cuantitativas sólo proporcionan una visión incompleta. Las percepciones cualitativas, desde conversaciones con el mercado y las observaciones de los clientes y competidores, completan el conjunto de datos requeridos para orientar decisiones. Las aportaciones de coaches, expertos, y “la multitud” también contribuyen, ya que recolectan todos estos datos en computadoras y en nuestros cerebros, participando en un saludable y frecuente debate, ayudando a los líderes a tomar decisiones — respecto a la contratación, producto, mercadotecnia, etc., — con un alto grado de confianza.

Al seguir procesos y rutinas como estas, destacadas en la introducción de esta sección, Roger Hardy y su equipo en Coastal.com, hicieron expandir una compañía que ahora vale casi la mitad de mil millones de dólares. A continuación, se presentan recomendaciones detalladas y ejemplos de

crecimiento de compañías que ponen en práctica estos hábitos semanales, para reunir los tipos de datos cuantitativos y cualitativos, que son fundamentales para apoyar a las capacidades importantes de liderazgo de predicción, delegación y repetición.



ADVERTENCIA: *Si hablar con los clientes y empleados de forma rutinaria es tan poderoso, ¿por qué los líderes dejan de hacerlo? Es porque continúan escuchando los mismos temas o elogios recurrentes una y otra vez, además, tienen que hacer tiempo dentro de sus apretadas agendas para escuchar historias que parecen tener cero relevancia a sus negocios. Sin embargo, sólo se necesita una o dos ideas clave para impulsar un modelo de negocio, ¡Así que a colgarse de él, a abrazar los aspectos humanos de esas conversaciones, y a saborear el momento en que el foco se encienda...lo hará!*

Ahora observemos los detalles al recolectar aportaciones de los empleados en primer lugar: el Hábito de Rockefeller #5.

Hábito de Rockefeller #5: Recolectar Aportaciones de los Empleados

¿Ha notado los gigantescos ventiladores de Big Ass en aeropuertos y almacenes alrededor del mundo? El fabricante Big Ass Solutions, una compañía de rápido crecimiento de Kentucky, se disparó de \$34 millones de dólares en ingresos en el 2009 a \$115 millones de dólares en el 2013. Más importante, la retención del empleado es de 93% frente a una media del 63% en los Estados Unidos de América. El Fundador y Director de Big Ass, Carey Smith, (¡vaya título!) ha impulsado una serie de iniciativas. Además de ofrecer beneficios de primer nivel, incluyendo una clínica de salud en sitio, servicios de almuerzo subsidiados, y una sala de juegos, (bueno, esto no es Silicon Valley), Smith y sus altos directivos, llevan a media docena de trabajadores, cada semana, a cenar a uno de los mejores restaurantes de la

zona. ¿Qué mejor manera de aprovechar los rumores, recolectar ideas, y compartir un poco de ADN de la compañía con el equipo?

5. Se recogen las sugerencias de los empleados para identificar problemas y oportunidades

- ☐ Todos los directores (y mandos intermedios) tienen una conversación Empezar/Parar/Continuar, con al menos un empleado a la semana
- ☐ Las ideas surgidas de las conversaciones con los empleados son compartidas semanalmente en la reunión del comité de dirección
- ☐ Las aportaciones del empleado acerca de los problemas y oportunidades se recogen semanalmente
- ☐ El equipo de mandos intermedios de un proceso es responsable de cerrar el círculo sobre los problemas y oportunidades

Traer Cada Cerebro Al Juego

Walton, en 1962, vió el valor de reunirse con los empleados de forma semanal, para encontrarse con sus ideas y mejorar el negocio, lo que era bastante progresista en la época. Sin una rutina formal para impulsar a los miembros de su equipo a compartir sus puntos de vista, se arriesga a que esas ideas salgan por la puerta al terminar el día, peor aún, los trabajadores pierden la oportunidad de contribuir y sentirse bien al respecto.

Como un mínimo, se recomienda que *todos los ejecutivos (y gerentes de nivel medio) tengan una conversación de Inicio/Detención/Continuidad con al menos un empleado por semana*. Aunque es posible ver a muchos de sus empleados cada semana, para una o dos charlas informales, no es lo mismo tener una conversación focalizada de 15 a 45 minutos con una persona o con un grupo de empleados para recolectar retroalimentación e ideas. Elija empleados que trabajen directamente con los clientes y los más nuevos en la compañía. Las contrataciones recientes representan visiones nuevas que les llevan a notar detalles que los empleados han llegado a aceptar a largo plazo.

Aquí tres preguntas sencillas que le recomendamos utilizar durante estas conversaciones:

- ¿Qué deberíamos **comenzar** a hacer?
- ¿Qué deberíamos **dejar** de hacer?

- ¿Qué deberíamos **continuar** haciendo?

Se alienta a los líderes a prestar atención especial a las respuestas de “dejar de hacer”. Es probable que éstos estén destruyendo la motivación de los empleados, tal como lo discutimos en el capítulo “Equipo”.



NOTA: Algunos podrían equiparar estas preguntas al ciclo de creación-conservación-destrucción de la mitología Hindú.



SUGERENCIA: En algunas culturas dentro de las compañías, este tipo de conversaciones pueden sentirse extrañas al principio. No se sorprenda si surge alguna charla incómoda al comienzo de las conversaciones. Lo que es importante, es que al final recuerde a sus empleados que podrían pasar meses antes de que se presente la oportunidad de hablar cara a cara nuevamente. Pregúnteles una vez más, si hay algo más que piensen que deba ser iniciado, detenido o continuado, y con frecuencia se abrirán.

Almuerzos de Empleados de Markitforce

El Fundador y Director Ejecutivo, Alan Higgins, dedica mucho tiempo a centrarse en la cultura de Markitforce, una firma con sede en Sydney, que crea campañas de cumplimiento y ofrece almacenaje, distribución y servicios de administración de cuentas en la industria de almacenamiento. Él invita a un empleado por semana para almorzar y aprender más sobre él. Antes de comer, le pide al empleado que responda a algunas preguntas que se discuten durante el almuerzo: ¿Qué debe Markitforce empezar, dejar de hacer, y seguir haciendo? ¿Qué es lo que hace que el empleado adore y deteste de su trabajo? ¿Cuáles son sus 101 objetivos en la vida, tanto profesionales como personales? “Les pido escribir estos objetivos, porque si los escriben, sucederá. Simplemente las cosas empiezan a caer

en su lugar”, afirma Higgins. “Es muy poderoso, y como líder, es mi objetivo ayudar a descartar cosas de su lista.”

Discusión en la Reunión Semanal de Administración

Más que crear informes detallados que nadie tiene el tiempo para leer, Higgins comparte percepciones de sus conversaciones con los empleados en la reunión semanal del equipo ejecutivo. Se incluyen 10 minutos durante la reunión del día para compartir comentarios de los empleados (que se detallan en capítulo “El Ritmo de la Reunión”). El escuchar sus historias, da a los líderes una mejor sensación del pulso del negocio.

Si tiene planeado actuar en “iniciar” o “detener” algunas ideas específicas, aliméntelas dentro de un proceso formal de sugerencias de empleados. Incluya también la información de los “bloqueos”, mencionados en las reuniones diarias, que describiremos en el próximo capítulo.

Retroalimentación Recurrente

Recolecte de forma semanal las aportaciones de los empleados sobre los obstáculos y oportunidades. Para evitar que esto se convierta en una recolección de quejas, proporcione algunas indicaciones. Pida a los empleados que presenten sugerencias que:

1. Aumenten los ingresos.
2. Reduzcan costos.
3. Simplifiquen o mejoren tareas para los clientes y empleados.

Las maneras de aprovechar las ideas de los empleados, incluyen la “regla del 15 por ciento” de 3M, la cual se puso en marcha en 1948, lo que permite a los empleados utilizar una proporción de tiempo remunerado en proyectos de su propia elección. Google, Apple y otras compañías, tienen políticas similares en la actualidad. Los empleados de la compañía de software Atlassian, con

sede en Sydney, toman 24 horas para producir innovaciones en días “ShipIt”. Y Jimmy Calano, quien construyó CareerTrack Inc., convirtiéndola en la gran compañía mundial de un seminario de un día, y la vendió al conglomerado de cable TCI, implementando lo que él llamó un programa 3I.

Cada mes, todo gerente (Calano tenía 40 en ese momento), tenía que presentar tres ideas para incrementar los ingresos, reducir los costos, o simplificar tareas en la compañía con sede en Colorado. Calano pasaba la mañana del domingo, previa a la reunión mensual administrativa del lunes, revisando las más de 120 ideas y escribiendo respuestas detalladas, especialmente enfocándose en los conceptos que requerían más trabajo por implementar. Entonces, elegía las 20 mejores ideas del mes y las anunciaba en la reunión de administración, entregando a cada ganador un espléndido billete de 20 dólares sólo por diversión.

El programa 3I, proveyó a Calano de una percepción real sobre las lagunas de conocimiento entre sus gerentes de servicio al cliente y de gerencia media, por lo que obtuvo muchos “momentos de enseñanza” al recolectar las presentaciones. Así, Calano pudo documentar millones de dólares en mejoras de estas ideas. Igualmente importante, el tener que presentar tres ideas por mes, obligó a todos sus gerentes a solicitar la opinión de los empleados de servicio al cliente y a los clientes.

Cierre el Ciclo

Recolectar comentarios e ideas con los empleados puede volverse en contra de la compañía, si la gerencia no cierra el ciclo y actúa sobre sus sugerencias. Como mínimo, permita a un empleado saber el porqué de que una idea no pueda ser implementada.

El obstáculo más grande es encontrar el tiempo, ya que el equipo ejecutivo no necesita más tareas. Por lo tanto, se recomienda encarecidamente *mantener un equipo gerencial medio, responsable de responder comentarios de los empleados, sobre todos los obstáculos y oportunidades*. Esta es una excelente oportunidad de desarrollo de un grupo ejecutivo de gerentes prometedores, ya que se reúnen y reaccionan a las sugerencias y trabajan de forma

multidisciplinaria para ponerlas en práctica.

Justo como es probable que le da seguimiento al número de días que toma para pagar a sus proveedores (días de pago a los proveedores), o para recibir el pago (días de cuentas por cobrar), sugerimos que dé seguimiento al número de días que se toma para aplicar las ideas reunidas por sus empleados. Haga que el equipo de administración gerencial que lidera este proceso, cree un “Reporte de Sugerencias Antiguas”, documentando cuántas ideas están a 30, 60, y 90 días pendientes.

Por último, seamos transparentes con los empleados. Establezca un portal web interno, donde se enumeren todas las sugerencias (sin editar), con actualizaciones sobre el progreso, o simplemente escríbalas en una gran pizarra en la sala de descanso y bórrelas sólo cuando hayan sido puestas en marcha. Además, publique actualizaciones en boletines internos.



ADVERTENCIA: *Cualquier presentación que señale a individuos de una manera negativa debe, por supuesto, ser manejada de forma privada y nunca ser publicada.*

Hábito de Rockefeller #6: Recolectar Aportaciones de sus Clientes

Sanjeev Mohanty, es el Director Ejecutivo de la marca #1 de moda internacional de la India, desde el 2014, cuando Benetton India Private Ltd., superó Levi's, tomando la primera posición. Él atribuye el rápido crecimiento y el éxito de la compañía a la intensa interacción diaria con sus más de 5 millones de clientes, a través de un proceso iniciado tras su primer taller de Los Hábitos de Rockefeller. Colocó letreros en sus tiendas solicitando a los clientes que envíen comentarios por *e-mail*, además, como lo exige la ley, se imprime una dirección de *e-mail* en cada etiqueta de la ropa.

6. El reporte y análisis de los comentarios del cliente son tan frecuentes y exactos como los datos financieros

- ☐ Todos los directores (y mandos intermedios) conversan con un cliente final al menos una vez a la semana
- ☐ Los comentarios de los clientes son compartidos en la reunión semanal del equipo directivo
- ☐ Todos los empleados están involucrados en recoger datos de los clientes
- ☐ El equipo de mandos intermedios de un proceso rinde cuentas para cerrar el círculo sobre los comentarios-quejas de todos los clientes

La mayoría de los minoristas puede que escuchen sin prestar la suficiente atención a las quejas y sugerencias de clientes. Mohanty recibe automáticamente una copia de cada comentario y responde directamente a varios de ellos todos los días (mientras que su equipo, realiza un seguimiento de todos los demás). En caso de que el cliente haya dejado un número telefónico, se le llama. Esto genera un entusiasmo tremendamente positivo de boca en boca para Benetton India, además de que Mohanty y su equipo, han recogido indicios de estas conversaciones que impulsan diversas líneas innovadoras de ropa independientemente de la oferta principal de la compañía, lo que le ha ayudado a escalar rápidamente los ingresos y la marca.

Sobre la autopista en Bangalore, QuEST Global Engineering Pvt. Ltd., de 4,200 empleados, obtuvo un contrato de cinco años por 50 millones de dólares, gracias a sus esfuerzos para obtener retroalimentación de los clientes. Compitiendo con 2,000 vendedores, QuEST fue de los últimos dos finalistas. El Director de Operaciones, Ajay Prabhu, realizó un movimiento ganador — justo en el hotel Marriott, al otro lado de la calle de las oficinas de los prospectos. Todos los días, Prabhu y un vicepresidente ejecutivo, se reunían con personas de diferentes niveles de clientes potenciales de la compañía, por lo que lograron mejorar la propuesta de QuEST en tiempo real.

“Juntamos todos los “qué pasaría si...” y aprendimos qué temas podrían trabajar en nuestra contra”, afirma Prabhu. “Cuando por fin presentamos la propuesta, todo el contacto con el cliente, había sido un elemento de cambio para nosotros. El cliente podía ver que estábamos poniéndoles atención a ellos y a los detalles. Además de que éramos capaces de tomar decisiones con rapidéz, mientras que nuestra competencia, siendo una compañía mucho más grande, tenía que pasar a través de varias capas diferentes de administración y

de vuelta a las oficinas principales para obtener una respuesta. En nuestro caso, los responsables de las decisiones se encontraban justo al lado del cliente. Era como si estuviéramos acampando juntos.”

QuEST también estudia a los clientes de forma inmediata después de completar los proyectos. Si los resultados no son satisfactorios, se completa un análisis detallado de lo que salió mal. Sin embargo, Prabhu nota, “Mientras que la satisfacción del cliente es importante, tiene que haber un equilibrio”. QuEST utiliza un enfoque de tablero de control de mando triple para la medición de satisfacción de clientes, empleados y de la propia compañía. Los primeros dos, la satisfacción del cliente (c-stat) y del empleado (e-stat), son puestos en referencia contra los estándares de la industria. El tercero, la satisfacción QuEST (q-stat), se utiliza para evaluar si se aceptan o no los proyectos. “No tomamos proyectos hasta que cumplan con la satisfacción QuEST. Tiene que ser un cliente que podamos hacer más eficiente y redituable, por lo que tiene que encajar con nuestras estrategias”, afirma Prabhu.

Conversaciones con los Clientes

Imploramos a todos los ejecutivos y a los gerentes de nivel medio, tener una conversación de 4 Preguntas (4 Questions-4Q), con al menos un usuario final por semana. De forma particular, en situaciones de negocio a negocio, puede ser que tenga que pasar por alto sus canales de distribución y agentes de compras (con permiso), y hablar directamente con aquellos que se benefician de sus productos y servicios.

4Q se refiere a las cuatro preguntas que sugerimos a los líderes preguntar en persona, a los clientes (no mediante una encuesta):

1. ¿Cómo le está yendo?
2. ¿Qué está pasando en su industria/comunidad?
3. ¿Qué es lo que escucha sobre nuestros competidores?
4. ¿Cómo lo estamos haciendo?

La clave consiste en hacerlos hablar sobre su tema favorito: ¡de ellos mismos! La primera pregunta le dará un entendimiento de la situación actual de ellos: ¿Cuáles son sus puntos débiles? ¿Cuáles son sus prioridades para el año siguiente?

Para los vendedores en una situación de negocio a negocio, averigüe a qué está sujeto el bono de la persona. No necesita conocer la cantidad, sin embargo; su objetivo es mostrar cómo sus productos y servicios pueden ayudarles a alcanzar sus metas.

La segunda pregunta ofrece percepción sobre las tendencias de la industria en general. ¿Cuáles son los cambios o tecnologías más recientes? ¿Quién está comprando a quién en la industria? Además, en caso de que usted tenga conversaciones con los consumidores, ¿Qué es lo que ellos y sus vecinos piensan, sienten o de qué hablan?

La tercera pregunta es con probabilidad la más importante, ya que le puede ayudar a eliminar sus propios prejuicios. Fue esta pregunta la que ayudó a Coastal.com a darse cuenta de que no debería bajar sus precios para alejar a los competidores de bajo precio. Cuando el equipo de liderazgo de Hardy preguntó a los clientes de forma directa lo que pensaban de sus competidores, estos elogiaron sobre todo a Coastal.com por su rápida respuesta a las llamadas telefónicas y su servicio al cliente.

Sólo después de que les haya preguntado a sus clientes estas tres preguntas, debe preguntar sobre sus reacciones a sus ofertas, si es que aún no lo han compartido. Recuerde, ¡esta encuesta es sobre ellos, no sobre usted!

En un entorno de negocio a negocio (B2B), mantenga a todos los altos ejecutivos conectados con sus contrapartes en las compañías de los clientes (por ejemplo, su Director Financiero debe hablar con el Director Financiero de su cliente). La comunicación con otros especialistas de su área, les permitirá recolectar percepciones que otros desperdiciarían.

Observe esos esfuerzos como una inversión en la retención de clientes. En las compañías de rápido crecimiento, el equipo está a menudo demasiado ocupado persiguiendo nuevas oportunidades y los clientes actuales se sienten ignorados. Si las compañías fueran capaces de aferrarse a los clientes que

pierden por negligencia, esto significaría desarrollar al menos la mitad de su crecimiento.

El Uso de los Medios Sociales

[Coastal.com](#) salió de una sesión de planificación de dos días, donde se discutieron ideas sobre cómo crecer. Fue así como Hardy y su equipo de administración, decidieron contactar de 30 a 40 clientes cada viernes, para obtener retroalimentación. Para sorpresa de Hardy, el mismo tema salía a la superficie: Los clientes querían sus lentes de contacto para el día siguiente, “la velocidad es un elemento muy importante del negocio, escuchamos ese mensaje de los clientes”, afirma Hardy. Cuando los clientes ordenan sus lentes de contacto, con frecuencia sólo cuentan ya con su último par, “empezamos a enviar todo de la noche a la mañana, y las ventas crecieron un 60% en uno de nuestros mercados”, afirma Hardy.

Actualmente, Hardy informa que mientras los consumidores pasan más tiempo en las redes sociales, puede ser un reto conseguir la retroalimentación a través de llamadas telefónicas. “Estábamos en un punto en el que dejábamos 40 mensajes sin obtener retroalimentación. No era productivo”, afirma. Ahora, [Coastal.com](#) utiliza SurveyMonkey para obtener retroalimentación inmediata después de una compra, al utilizar el NPS. La compañía también se basa en comentarios vía Facebook, que pueden ser dejados con facilidad y rapidez. “Tratamos de discernir los puntos importantes en los comentarios que recibimos a través de los medios sociales”, afirma Hardy.

Discusión en la Reunión Semanal

Comparta percepciones de las conversaciones con los clientes en la reunión semanal del equipo ejecutivo. No sature el proceso con un montón de informes escritos.

La firma global de consultoría Bain & Co., el fundador practicante de la lealtad, Fred Reichheld y su equipo, fundaron una compañía en casi todos los

sectores que producían ingresos brutos de hasta 2.5 veces más rápido que sus competidores, por lo que se dispusieron a identificar lo que estas compañías hicieron de forma diferente. En las compañías “buenas”, el equipo ejecutivo no pasaba nada de tiempo discutiendo lo que oía de sus clientes durante su reunión semanal. La única vez en que surgía el nombre de un cliente, era cuando existía una crisis, (¡piense en su propia reunión semanal!). Por el contrario, las “excelentes” compañías, como Enterprise Rent-A-Car, que estaban creciendo mucho más rápido, gastaban aproximadamente el 20% de la reunión de su equipo de liderazgo en discutir la retroalimentación por parte de los clientes.

Involucrar a Todos los Empleados (en Especial a los Vendedores)

Cualquier competidor que tiene el mayor conocimiento sobre el mercado, y lo utiliza, gana. Las compañías de más rápido crecimiento de este siglo; Facebook, Google, Amazon, [Booking.com](https://www.booking.com) y Netflix, han construido modelos de negocios basados en la capacidad de aprovechar más las aportaciones de los clientes que cualquier otro. Utilizar potentes algoritmos para discernir las correlaciones de las acciones de los usuarios, les provee de una gran parte de su percepción. Gran parte de las métricas, también emergen de solicitar a los clientes sus comentarios y de calificar innumerables productos y servicios en línea. Estamos en una época en que las personas no confían en las grandes instituciones, en lugar de eso, recurren a “la multitud” para ayudarles a discernir qué médico o lugar de vacaciones visitar.

Appletree Answers, mencionado en la sección “Equipo”, construyó una aplicación en la parte superior de su sistema CRM, llamado Idea Flash, para recolectar sugerencias al minuto, de los empleados del departamento de servicio al cliente en su *call center*. Con este programa, los agentes registran ideas y temas sobre los clientes durante conversaciones en vivo y añaden sus propias sugerencias y observaciones, en una base de datos central, para que esas percepciones valiosas no se pierdan. En los primeros 90 días (cuando la Idea flash era Tema Trimestral de Appletree), los empleados generaron más de 8,800 ideas y han continuado suministrando a la compañía con 3,000 a 5,000 cada trimestre desde entonces. Sólo una de los miles de ideas enviadas,

resultó en una ganancia de \$17,000 dólares al mes para un cliente. Eso es convertir retroalimentación de los clientes, en servicio al cliente.

Es de particular importancia alentar a todos sus vendedores, distribuidores y representantes independientes (en todos sus canales de venta), para recolectar y comunicar información de inteligencia de mercado. Exija a todos a llamar diario a un buzón de voz y dejar una actualización de tres minutos sobre los resultados de ventas positivas, (a los vendedores les gusta compartir buenas noticias). Pídeles que proporcionen retroalimentación de los clientes y sobre los competidores e informe sobre los obstáculos que se enfrentan en la realización de ventas. No les pida que presenten esta información por escrito, o no sucederá, ¡(el único informe escrito es en el que usted amenaza con hacerlos escribir en caso de que no se reporten a diario!) La mayoría de los sistemas telefónicos basados en Internet, tienen la capacidad de convertir los mensajes de voz en mensajes de texto, así que tendrá los comentarios de sus vendedores por escrito, sin tener que escuchar demasiados mensajes de voz.

Una Vez Más, Cierre el Ciclo

Tal como la retroalimentación de los empleados, mantenga *a un equipo gerencial de nivel medio para el proceso de cierre de ciclo en toda la retroalimentación del cliente*. Este equipo informa normalmente al líder ejecutivo responsable de la función de defensa del consumidor, listada en el cuadro FAcE, que se puede encontrar en la sección “Equipo”.

Obtener el Máximo de Puntaje Promotor Neto

Hemos mencionado el Puntaje Promotor Neto o NPS (“Net Promoter Score”, por sus siglas en inglés), varias veces a través del libro, como nuestra forma preferida para medir la satisfacción del cliente (promoción), y el compromiso. Fred Reichheld, popularizó esto en su libro, *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*, (*La Última Interrogante: Impulsar Buenos Beneficios y Crecimiento Verdadero*), ahora la versión expandida y revisada, *The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-*

Driven World. (La Última Interrogante 2.0: Cómo el Puntaje Promotor Neto para Empresas Prospera en un Mundo Dirigido por el Cliente). En corto, la idea es que los clientes satisfechos, pueden ser pasivos, realizar transacciones con usted, pero no están necesariamente comprometidos. Para las compañías en crecimiento, clientes comprometidos son aquellos que están lo suficientemente encantados con usted para contarles a otros. Son vitales para el crecimiento rentable. El Puntaje Promotor Neto, mide el porcentaje neto de sus clientes que dispersan de forma activa la buena referencia sobre su compañía. Es un sistema que Apple, Enterprise Rent-A-Car, y cientos de nuestros clientes, utilizan para gestionar este aspecto de su negocio.

1 ¿Cómo sabe nuestra comida?
(DÓNDE ESTÁ MI CEPILLO DE DIENTES) 0 1 2 3 4 5 4 6 7 8 9 10 (¡DAME MÁS!)

2 ¿Qué tan conveniente es realizar un pedido con nosotros?
(MÁTAME AHORA) 0 1 2 3 4 5 4 6 7 8 9 10 (¡SÚPER FÁCIL)

3 ¿Nos recomendarías con un amigo?
(¡DE NINGUNA MANERA!) 0 1 2 3 4 5 4 6 7 8 9 10 (¡EN CUALQUIER OPORTUNIDAD QUE PUEDA!)

4 ¿Si su puntuación es menor a 8, podemos llamarte y preguntar por qué?

¡GRACIAS POR TU TIEMPO! (¡USTED ES MARAVILLOSO!) **¡SI!** **¡NO!**

Gung Ho! Pizza, con sede en Beijing, utiliza el Puntaje Promotor Neto para medir la satisfacción del cliente, vinculando los resultados cada mes de forma directa a las bonificaciones de los empleados, junto con las Cuatro Promesas de Marca y un objetivo de venta. Cada día, cada tienda envía dos cuestionarios con el personal de entrega a clientes, seleccionados al azar, para un total de 60 encuestas al mes. Para hacerlo simple, la encuesta engloba cuatro preguntas, incluida la pregunta de Puntaje Promotor Neto, “¿Nos recomendaría con un amigo?” También incluye un espacio para que el cliente agregue un número telefónico. Entonces, el equipo de Gung Ho!, llama a esos clientes para aprender cómo la compañía lo podría hacer mejor.

Hábito de Rockefeller #9: KPIs Para Cada Uno

9. Todos los empleados pueden responder cuantitativamente si han tenido un buen día o semana (Columna 7 de Plan-Estratégico-en-una-Página).

- ☐ 1 ó 2 Indicadores clave (KPIs) son revisados semanalmente con cada persona
- ☐ Cada empleado tiene un Número Crítico alineado con el Número Crítico Trimestral de la Compañía
- ☐ Cada equipo/persona tiene 3-5 Prioridades/Rocas Trimestrales, alineadas con las de la Compañía
- ☐ Todos los directivos y mandos intermedios tienen un coach (o colega) que los acompaña y rinden cuentas de sus cambios y mejoras

Este hábito está vinculado directamente a la columna 7 del Plan Estratégico en Una Página, discutido en la sección “Estrategias”. Es importante tener un plan claro para la compañía durante el próximo trimestre, a su vez, cada equipo y persona necesita metas trimestrales individuales que se alineen con el plan. Esto crea la “línea de visión”, tal como se discutió en la sección “Equipo”, por lo que cada empleado se siente conectado a la visión y dirección de la compañía.

¿Tuve un Gran Día o Semana?

Cada miembro del equipo, desde el líder ejecutivo, hasta los empleados, tiene que ser capaz de responder de manera objetiva a la pregunta, “¿Tuve un gran día o semana?” La clave: Cada persona debe informar sobre *uno o dos Indicadores clave de desempeño o KPIs* (“Key Performance Indicators” por sus siglas en inglés), de forma semanal.

TU RENDICION DE CUENTAS (Quién / Cuándo)		
Tus Indicadores Clave		Meta
1		
2	KPIs	
3		
Sus Prioridades Trimestrales		
		Plazo
1		
2		
3	Rocas	
4		
5		
#Crítico: Equipo o B/S    Entre verde y rojo 		
#Crítico: Procesos o P&L    Entre verde y rojo 		

Shine Lawyers, cuenta con cinco objetivos medibles. Todos los empleados en el negocio tienen los mismos objetivos, con sus KPIs correspondientes, que cambian dependiendo de su rol. “Nos alineamos de esta manera”, comparte el Director de Administración, Simon Morrison. “Cuando usted va a la oficina

de cualquiera, observará sus cinco objetivos”. Shine creó una tarjeta de estrategia para cada uno de sus cinco objetivos y sus KPIs correspondientes. “Antes contábamos con 30 informes diferentes que enviábamos a nuestros gerentes, así que ésta es una forma agradable, compacta de alinear a todos hacia el objetivo de todos, hacia la misma herramienta para administrar el negocio” añadió.

Algunas compañías, utilizan una pizarra blanca con actualizaciones diarias o semanales (discutidas en las reuniones), y otras compañías, imprimen gráficos en hojas de trabajo y son colocadas en la pared. Algunos otros, aún cuentan con sistemas de panel de instrumentos, tal como Align, que genera de forma automática métricas en vivo. Usted triunfará, sólo si cada miembro del equipo en su compañía, observa la información y realiza ajustes o decisiones basadas en sus KPIs de forma semanal.

Los líderes más respetados de algunas de las compañías más grandes realizan lo mismo. Un artículo de *Bloomberg Businessweek* titulado “El hombre más feliz de Detroit”, por Keith Naughton, destaca al ex Director Ejecutivo de Ford Motor, Alan Mulally y sus Revisiones de Plan de Negocios semanal de 2½ horas con los 15 ejecutivos principales de Ford. En esta reunión, se solicitan informes directos por parte de Mulally, para “colocar más de 300 tablas gráficas, cada una de ellas en códigos de color rojo, amarillo o verde, para indicar problemas, precaución o progreso.” No existieron datos ocultos con Mulally al frente, tal como él mismo mencionó, “No se puede administrar un secreto. Al hacer esto cada semana, no se puede ocultar.” Claramente, las tablas gráficas dicen la verdad, y por medio de esta disciplina rigurosa, Mulally y el equipo de liderazgo, impulsó cambios que sin duda impulsaron las ganancias.

El Número Crítico y de 3 a 5 Rocas

Todos están ocupados, la magia del proceso de Scaling Up, es hacer que todos en la compañía cumplan con una cosa adicional que está alineada con el propósito de ésta, cada 90 días (es decir, cada *empleado tiene un Número Crítico que se alinea con el Número Crítico de la compañía para el trimestre, ilustrando que existe una línea clara de visión*). Si usted cuenta

con 10 empleados, puede obtener 10 cosas más logradas; si usted cuenta con 1,000 empleados, puede conseguir incluso más.

Tal como la compañía, todos los empleados o equipos, necesitan establecer un puñado de prioridades (conocidas como rocas), lo que le ayudará a conseguir su Número Crítico (es decir, *cada individuo o equipo debe tener de tres a cinco rocas que se alineen con las de la compañía*).

AmRest Holdings SE, una compañía internacional de restaurantes con sede en Polonia, utiliza un sistema de puntuación a través de toda la compañía llamado Sistema Operativo Disciplinado (DOS+ “Disciplined Operating System” por sus siglas en inglés). La puntuación está integrada con un Plan Estratégico en Una Página (PEUP) de la compañía, proveyendo a todos de una percepción exacta de cómo la compañía se desempeña frente sus KPIs, los que abarcan métricas financieras, de personal y de clientes. DOS inicia a nivel de restaurante el segundo día de cada mes y entonces se desplaza a los siguientes niveles: regional, distrito, presidente de la marca, y presidente de división, antes que los resultados de puntuación lleguen al cofundador y Presidente Henry McGovern el día 7 de cada mes. Visite scalingup.com para ver ejemplos de estos resultados de puntuación.

Coach Colega

Todos los ejecutivos y gerentes de nivel medio, deben contar con un coach (o coach colega), que los haga responsables de los cambios de comportamiento. Alentamos fuertemente a las compañías a conseguir un asesor externo (idealmente, un Asesor Certificado Internacional de Gazelles), para dirigir sus sesiones de planeamiento trimestral y anual, y para monitorear mensualmente el progreso.

También, cada uno debe encontrar un colega interno en la compañía. Basado en su propia columna 7 del PEUP y las decisiones que realizó en su propio Plan Personal en Una Página (discutido en el capítulo “Los Líderes”), elija cinco conductas o acciones que necesite iniciar o detener, y después, reporte a su colega su progreso diario. Para obtener mayor información, busque “Marshall Goldsmith peer coach” en la Web, y encontrará un documento

gratis que detalla aún más este proceso. También contamos con el enlace scalingup.com.

Hábito de Rockefeller #10: Tableros de Control Visibles Para Todos

10. Los Planes y desempeño de la compañía son visibles para todos

- ☐ Hay una sala habilitada para las reuniones semanales (física o virtual)
- ☐ Los Valores, el Propósito y las Prioridades se publican en toda la compañía
- ☐ Se distribuyen para toda la compañía los tableros-marcadores del avance de los KPIs y #'s Críticos
- ☐ Hay un sistema establecido para dirigir y rastrear en cascada las Prioridades y KPIs

No somos grandes en el uso de analogías deportivas en libros de negocio. En los deportes, el equipo se pone a practicar 90% del tiempo y desempeñar el 10%. En los negocios, es todo lo contrario: tenemos suerte si dedicamos el 10% del tiempo a la práctica a través de la formación y desarrollo de directivos.

Sin embargo, todos podemos tomar un ejemplo de unas instalaciones deportivas. Incluso si está sentado en la peor parte del estadio y apenas puede ver el juego, siempre puede ver el marcador. Y ahora que todo se ha vuelto móvil, los marcadores digitales en tiempo real, están disponibles para cualquier persona que sigue a su equipo favorito y el deporte debería ser el estándar por el cual monitoreamos el desempeño de nuestra propia compañía.

Aquí una imagen del marcador digital de la empresa australiana, que se enfoca en crear experiencias como regalos, RedBalloon, uno de varios que está visible y actualizado en tiempo real para todos en la compañía. Nos gusta la forma en que está diseñado para parecerse a un juego antiguo de hojas de papel, aunque todo esto se visualiza en un gran monitor de pantalla plana.

Como mínimo, tenga sus métricas, objetivos y planes, en formato grande y visible, en un lugar donde se lleven a cabo las reuniones semanales (es decir, *establecer una “sala de situación” para las reuniones semanales, ya sea*

física o virtual. En el caso de una reunión virtual, la “sala” podría ser una línea de conferencia particular).

Aquí le mostramos cómo luce la sala de reuniones en The Miner Corporation, una compañía con sede en Texas, que sirve a las industrias de almacenamiento y de administración de materiales, incluyendo una copia impresa súper grande de su PEUP.



Asegúrese que los *Valores Centrales*, *Propósito*, y *Prioridades*, sean publicados en toda la compañía. En Ezypay, proveedor de servicio de domiciliación bancaria más grande de Australia, los Valores Centrales se muestran en las paredes de toda la oficina, en algunos casos, desde el suelo hasta el techo, incluso en la sala de juntas.



Para apoyar las reuniones diarias en la oficina principal, Gung Ho! Pizza, creó una “sala de situación” que tiene todos los elementos clave de su cultura, propósito y KPIs visibles para que todos los vean.



También, de forma visible en una pared en la parte posterior de cada lugar, se encuentran estos mismos elementos clave de la sala de situación, incluyendo el PEUP, separados al nivel de tienda para que los equipos de servicio al cliente los vean.

Jade Gray y John O’Loghlen, cofundadores de Gung Ho! Pizza, están construyendo un modelo de franquicia, para simplificar que los empleados de las tiendas vean la misma información que los empleados en las oficinas centrales, ya que es esencial para la construcción del compromiso.
 “Contamos con numerosos lugares, y los empleados no siempre tienen la

oportunidad de venir a la oficina central”, afirma Gray. “Todos, desde nuestro limpiador hasta nuestro gerente en la tienda, puede observar la pared [en su tienda] al inicio de cada sesión diaria. Esto asegura que estamos alineados. Puedo entrar a una tienda y hablar con un limpiador y nueve de cada 10 veces, él o ella, me pueden decir cuál es el propósito de la compañía y darme el significado y el porqué estamos en el negocio. Alinear al equipo por completo es lo más importante que esta metodología me ha enseñado.”

Sistemas de Administración de Responsabilidad

En algún punto, cuando la compañía sea más grande de 50 empleados y se expanda a varias ubicaciones, realizar el seguimiento de todas las prioridades escalonadas, métricas, y los datos, pueden convertirse en una pesadilla de hoja de cálculo de Excel. Tal como una compañía en crecimiento debe continuar actualizando su responsabilidad, CRM (Customer Relationship Management — Manejo de Relaciones con Clientes), y sistemas operativos, es importante *contar con un sistema en su lugar para dar seguimiento y administrar las prioridades escalonadas y KPIs.*

Existen varias ofertas de software de servicio que le dan la capacidad de actualizar su PEUP en línea y dar seguimiento de todos los KPIs y prioridades que surjan de un proceso de ejecución disciplinada, además de darles seguimiento a través de sus teléfonos inteligentes y tabletas. Gazelles cuenta con ofertas sobresalientes, tal como Align, y estaremos lanzando aún más.

El objetivo final es mantener la información de salida de las Herramientas de Crecimiento en la primera opción de recordación de la mente, como la puntuación de su atleta o equipo preferido.

En el capítulo final de la sección “Ejecución”, se describe un conjunto de ritmos de reunión que proveen a todos de una rutina a través del cual todos los ingresos, datos y métricas, pueden ser discutidos y debatidos, y se pueden tomar decisiones.

EL RITMO DE REUNIONES

El Latido de la Organización

RESUMEN EJECUTIVO: *Para moverse más rápido, pulse rápido. En el corazón del desempeño de un equipo, hay un ritmo de reuniones diarias, semanales, mensuales, trimestrales y anuales bien administradas. Esas reuniones conllevan al enfoque y a la alineación, proporcionan una oportunidad para resolver problemas con mayor rapidez, y en última instancia, ahorran tiempo. También se resuelve el desafío #1 al que las personas se enfrentan cuando trabajan juntas: las comunicaciones. En este capítulo, presentamos los programas y recomendaciones específicas sobre quién debe asistir a las reuniones. La reunión mensual es una rutina CLAVE para el desarrollo de los niveles gerenciales medios, hacia mini-Directores Ejecutivos, para que sean capaces de manejar el negocio (ejecución), liberando a los Líderes Senior para que se enfoquen en las estrategias. También analizaremos el obstáculo #1 para reuniones efectivas: generalidades.*

Leyendo *Titán: The Life of John D. Rockefeller, Sr.*, (La Vida de John D. Rockefeller, Sr.) por Ron Chernow, Verne fue avasallado por la rutina diaria del almuerzo del magnate. Cada día, sin falta, se sentaba con sus personas clave, almorzaba y hablaba con ellos. Al principio, las reuniones incluyeron sólo a Rockefeller y a los cuatro cofundadores de Standard Oil. Pero a medida que las décadas pasaban y la compañía crecía, las reuniones llegaron a incluir a los nueve directores de Rockefeller. Y sí, se continuaron reuniendo diariamente.

Un siglo más tarde, Steve Jobs, repetía el mismo ritual, almorzando casi todos los días con el genio diseñador de Apple, Jonathan Ive. El inversionista, T. Boone Pickens, acredita una rutina de reuniones diarias de estrategias, en las que incluyen el desayuno cada mañana con su equipo, para convertir \$2.7 millones de dólares en Billones.

De forma consciente o no, estos líderes entendían el significado y la raíz de la palabra *compañía*: “compartir el pan”. Al reunir a su equipo cada día para comer, fortalecieron sus relaciones personales y profesionales. Fortalecidos cada día más, cada uno podía salir y hacer su parte para conquistar su industria o cualquiera que fuera su objetivo. ¿Importaba que las reuniones se llevaran a cabo todos los días? No hay duda de que Rockefeller y Jobs, habrían dicho un rotundo “¡Sí!”

“Todos nos conocemos muy bien”, afirmó Pickens, comentando sobre su equipo en una entrevista que lo honra como el Director Ejecutivo del año de la Revista de *D’CEO*, a la edad de 85 años. “No deberíamos cometer tantos errores, y no cometemos muchos.” Comunicarse frecuentemente y partir el pan juntos, asegura que así suceda.

Buena Música vs. Ruido

Las grandes compañías en crecimiento son muy parecidas a las grandes bandas de jazz. Mientras que el jazz es de improvisación y de espíritu emprendedor, la disciplina subyacente permite que incluso los músicos que nunca han tocado juntos, lleven a cabo una grandiosa improvisación de jazz. Esto requiere de cuatro cosas:

1. **Ensamblar músicos talentosos:** Ellos tocan una variedad de instrumentos, creando un sonido único.
2. **Conocer las reglas:** Todos los músicos de jazz deben dominar un puñado de conocimientos fundamentales (el Centro).
3. **Interpretar la misma canción:** Esto es el equivalente del Plan Estratégico en Una Página (PEUP).
4. **Tocar al mismo ritmo:** Lo que el de la batería comunica a la banda, es

lo que el ritmo de reunión hace por la organización (alineación).

Toda esta estructura permite la interminable improvisación por parte de cada músico, que es lo que hace al jazz único y poderoso. Imagínese si todos los miembros de su equipo pudieran de forma independiente, improvisar con confianza sus funciones de una manera que usted supiera que fuera coherente con la cultura y los objetivos de la compañía.

Aunque tocar jazz no es fácil. Las grandiosas bandas de jazz simplemente hacen que luzca de esa manera. Lo mismo ocurre con las grandiosas compañías. Las empresas excepcionales producen algo hermoso, y el resto sólo hacen ruido.

Las secciones de “Equipo” y “Estrategia” de este libro, abordan lo que para una banda de jazz es equivalente a los tres primeros factores listados anteriormente; incluyendo a los Jugadores A de alto rendimiento, basándose en su Centro, y consiguiendo que todos estén en la misma página (utilizando el PEUP). En este capítulo, se abordan las instrucciones importantes del ritmo dentro de la organización. Éste es el ritmo de la comunicación que impulsa la alineación en toda la organización; un día, día, día, día, semana, día, día, día, día, semana, día, día, día, día, semana, día, día, día, día, mes (¡Le ahorraremos esto para todo el año!).



Las reuniones regulares actúan como marcadores en el calendario de todos. Porque a menudo toma más tiempo establecer reuniones que llevarlas a cabo, la preprogramación reduce molestias respecto a la organización. La mayoría de los asuntos pueden esperar a la reunión diaria o a la reunión mensual. Temas más grandes que necesitan que todos estén presentes en una habitación sólo por algunas horas, se pueden abordar en la reunión mensual de administración.

En las compañías globales mejor administradas, la agenda del Director Ejecutivo está preprogramada para un total de 200 días al año. Para tener una visión más amplia sobre estas disciplinas del ritmo de reunión, léa el Capítulo 11 sobre las reuniones en *Managing Up: How to Forge an Effective Relationship With Those Above You*, (Alta Administración: Cómo Forjar Relaciones Efectivas Con Aquellos Que Están por Encima de Usted) de Rosanne Badowski. Ella es la asistente ejecutiva más antigua de Jack Welch y escribió un libro altamente recomendado para todos los asistentes

ejecutivos. Welch, antiguo Director Ejecutivo de General Electric, contaba con un calendario de reuniones previsto con un año de antelación, incluyendo un día al mes en el que pasaba enseñando y aprendiendo en Crotonville, centro ejecutivo de capacitación de GE (General Electric).

Como se indica en el diagrama que aparece en la imagen, este ritmo de reunión no debe requerir más de un 10% de un estándar de semana laboral de 40, 50 o 60 horas para la alta gerencia; del 5% al 7% para los gerentes de nivel medio, y del 3% para el personal de atención al público. Naturalmente, existirán otras reuniones — con clientes, proveedores, inversionistas, etc. (razón por la que Welch tenía tantas reuniones) — pero este ritmo diario, semanal, mensual, trimestral y anual de reuniones, es suficiente para administrar el negocio.

Reuniones más frecuentes

Muchas compañías llevan a cabo reuniones trimestrales y anuales. En nuestra metodología, el programa clave para estas reuniones es la actualización de las Herramientas de Crecimiento, incluyendo el Plan Estratégico en Una Página (PEUP).

Tener rutinas más frecuentes hace que sea más fácil alcanzar objetivos. Es por esto que las reuniones diarias, semanales y mensuales son vitales. Las reuniones menos frecuentes impulsan “entregables” delineados en éstas. Con cada junta construyendo en la siguiente. Además, los equipos necesitan reuniones regulares frente a frente para discutir nuevas oportunidades, preocupaciones estratégicas y problemas que puedan surgir. ¿Cuántas horas necesitarán para elaborar un conjunto de objetivos para un nuevo año, si es la primera vez en la reunión anual que alguien ha hablado acerca de dónde va el mercado o cómo se está lidiando con los asuntos tácticos que aparecen semanalmente?

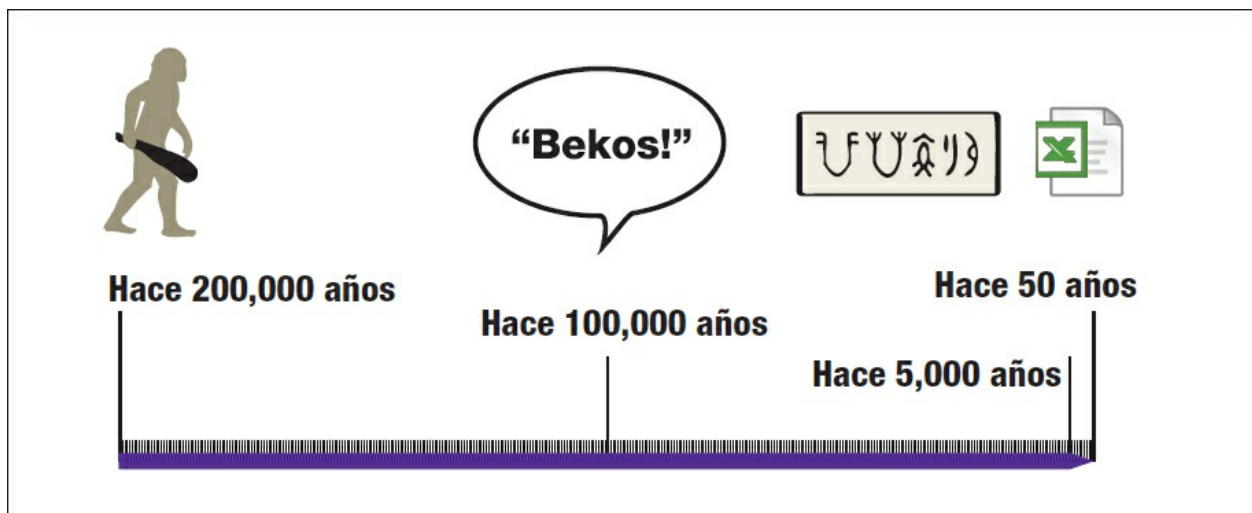
Compitiendo en Tiempos de Internet

Entre más rápido crezca, más rápido debe ser su ritmo de reunión. En general, si usted está creciendo menos del 15% al año, puede considerar

cada año como un año a partir de un punto de vista del pensamiento estratégico. Si está creciendo del 20 al 100% por año, considere cada *trimestre* como si se tratara de un año. Eso significa que, posiblemente deba ajustar sus estrategias cada 90 días. Si usted se encuentra entre la élite, duplicando sus ingresos cada año, está viviendo el equivalente a “años de perro” y necesita considerar cada mes como si se tratara de un año. Para mayor discusión sobre este estilo de hiperpulsación de administración, lea este innovador libro *Competing on Internet Time: Lessons From Netscape and Its Battle With Microsoft*, (*Compitiendo en Tiempos del Internet: Lecciones de Netscape y su Batalla con Microsoft*) por Michael A. Cusumano y David B. Yoffie.

Un Caso Más Para Contar

Antes de explorar los detalles del ritmo de reunión, pongamos un ejemplo sobre como elevar el tiempo de la conversación general en la organización. Para ello, tenemos que retroceder en el tiempo. Se estima que los seres humanos han existido alrededor de 200 mil años, la palabra hablada por 100 mil años, la escrita por poco más de 5 mil años, ¡y las hojas de cálculo electrónicas por menos de 50!



Dos cosas han sido cruciales para la supervivencia de los seres humanos, una de ellas es el reconocimiento de patrones, la habilidad cognitiva más

importante conectada con el éxito extremo dentro de cualquier campo. La otra es escuchar. Usted puede escuchar a una presa mucho antes de que pueda verla, tocarla, o saborearla (¡o que lo saboree a usted!). Escuchar historias, información e incluso números, nos conecta más profundamente con nuestras capacidades de reconocimiento de patrones que tan sólo mirar a las hojas de cálculo de Excel.

Por otro lado, las ondas cerebrales muestran que tenemos que hablar sobre nuestros problemas. Cuando hablamos, la corteza prefrontal del cerebro, la fuente de la ejecución y poder cognitivo, se enciende como un árbol de Navidad. Es este el poder que los miembros de YPO (Young Presidents' Organization), EO (Entrepreneurs Organization), Vistage, y otras organizaciones de dirección ejecutiva, experimentan en sus foros mensuales (reuniones confidenciales donde ocho o diez líderes hablan libremente sobre cualquier tema). El noventa por ciento del beneficio es la posibilidad de que los miembros lleguen a hablar sobre los desafíos más profundos o las oportunidades más grandes que enfrentan.

Caminar y Platicar

“Caminar y Platicar” se convirtió en la técnica favorita de resolución de problemas de Steve Jobs. La ciencia respalda el poder de esta simple rutina. Está enraizada en los mismos principios en los que subyacen la Desensibilización y Reprocesamiento del Movimiento Ocular, una nueva terapia de éxito en ayudar a las personas que sufren de trauma, ansiedad, pánico, recuerdos perturbadores, estrés postraumático y muchos otros problemas emocionales. Se trata de la estimulación bilateral de ambos lados del cerebro al mover el ojo izquierdo y el derecho de forma repetida. (Si se descubre a usted mismo agitando sus piernas cuando está estresado, es el mismo mecanismo). Se encontró que caminar tiene un efecto calmante similar que desacelera el cerebro, desde un agitado estado beta, a un estado alfa más centrado y tranquilo. Combine caminar con platicar, algo de lo mucho que hicieron Jobs y Rockefeller, y usted poseerá una herramienta cognitiva poderosa a su disposición.

Desde la llegada de los mensajes de texto, hablar ya está pasado de moda.

Son las tecnologías como Siri y Cortana, las que se están encargando de comprometerlos en hacernos hablar nuevamente (y escuchar) ¡lo que nuestro cerebro ama!

Tres Ventajas Poderosas de Reunirse con Regularidad

Antes de conocer las tres ventajas poderosas, es importante mencionar cuáles son los dos argumentos principales que escuchamos de manera frecuente para no tener reuniones con regularidad, especialmente para la junta diaria:

1. No tenemos tiempo.
2. De cualquier forma nos vemos todos los días.

Para abordar el tema del tiempo: Si sus reuniones siguen nuestra agenda, ahorrará tiempo. Si usted necesita la retroalimentación de un colega para responder a la pregunta de un cliente, no tiene que decirle a la persona que llama, “Voy a tratar de encontrarla y me pondré en contacto con usted en algún momento del día de hoy.” Puede decirle exactamente la hora, porque sabrá la respuesta al final de la reunión diaria (o semanal). Tampoco tendrá la conversación tres o cuatro veces sobre los mismos desacuerdos, como en el caso de las reuniones en los pasillos. Porque todos estarán juntos en la reunión diaria, y las cosas se comunicarán con rapidez y precisión.

Respecto al segundo punto: chocar uno contra otro todo el día, no sustituye las fuertes discusiones del equipo. Y varios choques causan interrupciones innecesarias. Los encuentros casuales no aprovechan las tres ventajas más poderosas que un líder tiene para conseguir el desempeño del equipo, las cuáles son:

1. **Presión por parte de los colegas.**
2. **Inteligencia colectiva.**
3. **Comunicación clara.**

Al tener conversaciones de uno a uno con los miembros del equipo en lugar de una reunión semanal, los líderes pierden esas ventajas. A menos que esas sesiones individuales sean para coaching, puede existir mucha negociación

privada (“Tú sabes en lo que yo estoy en contra...”), poniendo al líder en la posición constante de ser el malo de la película.

Reunirse como grupo, por el contrario, elimina la presión sobre el líder y crea presión sobre los colegas, lo que crea un incremento en la tasa de entregables. ¡Qué vergüenza tener un ejecutivo con experiencia o un equipo gerencial de nivel medio, que no se tome ni siquiera 15 minutos por día o una hora a la semana para enfocar su inteligencia colectiva en las oportunidades a la mano! Por último, mantener una reunión de equipo significa que todos escuchan la misma información. No tiene que repetir el mismo mensaje tres o cuatro veces de uno a uno o en conversaciones casuales.

Veamos más de cerca a las reuniones específicas y programas que llevan a la alineación y comunicación. Hábito de Rockefeller #3.

Hábito de Rockefeller #3: La Junta de Ritmo

3. Está establecido un ritmo de comunicación y la información se traslada hacia la organización de forma clara y rápida

- ☐ Todos los empleados participan en alguna reunión corta de 15m o menos.
- ☐ Todos los equipos tienen reunión semanal
- ☐ Los directores y mandos intermedios se reúnen un día al mes para aprendizaje, resolución de temas importantes y compartir valores
- ☐ Los directores y mandos intermedios se reúnen fuera de la oficina, trimestral y anualmente para trabajar en las 4 DECISIONES

Este ritmo de reuniones está diseñado para apoyar la comunicación escalonada alrededor de las prioridades y las métricas impulsoras de la estrategia. En concreto:

1. **La reunión diaria.** Una reunión de 5 a 15 minutos para discutir cuestiones tácticas y proporcionar actualizaciones. Esto le ayudará a evitar el “choque de trenes” y tomar una rápida ventaja de oportunidades imprevistas. Normalmente, una reunión diaria ahorra a todos una hora más o menos de actualizaciones de *e-mail* innecesarias e interrupciones ad hoc. Las cuestiones que surgen, dirigen los temas

principales para la reunión semanal.

2. **La reunión semanal.** Una discusión de 60 a 90 minutos para revisar el progreso de las prioridades trimestrales y presionar al capital intelectual colectivo del equipo en hacer frente a sólo uno o dos temas principales. Esta reunión también proporciona un tiempo de discusión sobre la inteligencia de mercado recolectada esa semana, de los clientes, empleados y competidores. Los patrones repetidos de discusión determinan uno o los dos temas principales para la reunión mensual.
3. **La reunión mensual de administración.** Una reunión de medio día o un día completo, en el que todos los gerentes con experiencia, de nivel gerencial medio y los de atención al público, se reúnen para aprender y abordar de forma colaborativa, uno o dos temas importantes que requieran de varias horas de esfuerzo. También está diseñado para transferir ADN (conocimientos, valores y enfoque), de la alta gerencia a la gerencia media.
4. **Las reuniones de planeación trimestral y anual.** En esta reunión, que tiene lugar en un espacio externo a la oficina, y que dura de uno a tres días, los líderes actualizan las Herramientas de Crecimiento y establecen el siguiente tema trimestral y/o anual. Una vez cada trimestre, el equipo líder comparte una actualización sobre los nuevos planes con los empleados, en una reunión de 45 minutos.



NOTA: *Examine el ritmo de la reunión previa, en orden inverso, para observar cómo las reuniones más frecuentes diseñan el contexto y continuidad en base a las sesiones más largas de planificación estratégica. En concreto:*

- *La anual establece la dirección estratégica y prioridades para el año y más allá.*
- *La trimestral separa estas prioridades a largo plazo en las prioridades del tamaño de un bocado que la compañía puede digerir.*
- *La mensual se enfoca en los problemas más grandes o las*

oportunidades que surgen en torno a la dirección estratégica.

- *La reunión semanal mantiene las prioridades como primera opción, conduce a debates en torno a las aportaciones de los clientes, empleados y competidores, lo que repercute favorablemente en los procesos de planificación trimestral y anual.*
- *La reunión diaria da seguimiento al progreso y pone de manifiesto puntos de fricción que bloquean la ejecución de la dirección estratégica.*

Echemos un vistazo a cada tipo de reunión con mayor profundidad, examinando la estructura, la coordinación del tiempo y la agenda. Igualmente importante, observemos por qué estas reuniones fracasan con frecuencia y discutamos cómo evitar las dificultades.

La Reunión Diaria

Cuando Verne etiquetó la reunión diaria como una necesidad absoluta en el libro *Dominando los Hábitos de Rockefeller*, era porque sólo unas pocas compañías utilizaban esta importante rutina. Hoy en día, decenas de miles de compañías alrededor del mundo han descubierto la libertad y el poder que proviene de la aplicación de este simple ritmo. Incluso puede observar la reunión diaria en las mejores prácticas, tal como el marco de desarrollo ágil del software interactivo denominado Scrum.

En algunas culturas, guardar las apariencias hace que sea difícil compartir los hechos brutales (por ejemplo, los “estancamientos” citados en el programa de reunión diaria que se verá más adelante). Con la ayuda de coaches asociados en Asia y el modelo ejemplar de compañías pioneras como Ammex Corp., en Shanghai, la reunión diaria es ahora obligatoria en las organizaciones que son serias en realizar el proceso de expandirse más rápido y más fácil.



Reuniones diarias del Director Ejecutivo Fred Crosetto con su equipo ejecutivo en Ammex.

¿Qué es lo que mata a las reuniones diarias y a la mayoría de ellas?

Si las reuniones diarias son tan poderosas, ¿por qué las organizaciones las comienzan y luego las detienen? En dos palabras, ¡generalidades! Mientras que los equipos cuentan historias y comparten información, es fundamental que se incluyan detalles. Necesitamos escuchar nombres, números, fechas, temas y preocupaciones para que nuestro cerebro realice este tipo de conexiones que hacen poderoso este proceso. Por ejemplo, en caso de que un colega pregunte “¿Cuál es el objetivo mañana?” una respuesta como; “Tengo una reunión con un cliente” es demasiado vaga. Es más específico y útil decir, “Me voy a reunir con el Director Ejecutivo de Acme, Bob Smith, a las 10 de la mañana, para discutir la organización conjunta sobre el taller *Dominando los Hábitos de Rockefeller* para un grupo de 60 personas, en Cincinnati, a mitad de noviembre.” Esos detalles, que toman sólo unos segundos más para compartir, permiten a su equipo comparar estos datos con información en sus propias cabezas:

- Acme todavía está en función y con sede en Cincinnati — Creí que en Columbus.

- Bob es aún Director Ejecutivo de Acme.
- Puede ser que quiera participar en la discusión de las 10 a.m.
- ¿Es 60 el número correcto de los participantes? Creí que habíamos acordado 80.
- ¿Funcionará a mediados de noviembre, dado nuestros otros compromisos?

Tiempo — Establezca el inicio de la reunión diaria a una hora extraña, como a las 8:08 o 16:16. Es más probable que las personas estén a tiempo que si se programa la reunión al cuarto de hora o a la media hora. Comience la reunión a tiempo, ya sea que todos estén presentes o no. No tiene mucho tiempo que perder, y es importante establecer esta sintonía desde el principio. Es importante también terminar a tiempo, y no dejar que la reunión dure más de 15 minutos, o las personas desearán el hábito. Sugerimos utilizar un cronómetro para las primeras semanas de reunión y terminar a tiempo, incluso si el programa no está completo. Los miembros del equipo aprenderán a ir al punto y avanzar al próximo tema. Planee 1 minuto por persona, lo que significa que un equipo de ocho personas debería de tener una reunión diaria de ocho minutos. ¿La hora del día?, no importa, elija la opción que mejor se ajuste al tiempo del ritmo del negocio.

Lugar — Reúnanse donde deseen, pero pónganse de pie o en cuclillas, le ayudará a mantener la reunión corta. Juntarse en la oficina del líder hace que sea más conveniente para él o ella. Si algunas personas llaman con regularidad, ponga a todos en una conferencia telefónica. No hay nada peor que tener un par de personas alrededor de un altavoz telefónico todos los días. A su vez, recomendamos ir en *contra* de las videoconferencias, lo que añade un nivel más de complejidad en tecnología. Las excepciones son las operaciones con sedes fijas que se comunican diariamente. El software RS utiliza la teleconferencia para dirigir la reunión diaria entre las 12½ de las zonas horarias entre sus oficinas en Kolkata y Milpitas, California.

Quién se Presenta — La regla general es tener a más personas en menos reuniones, en lugar de un menor número de personas en más reuniones. Eso es cierto, incluso si sólo de 10 a 15 personas participan mayormente en la reunión. En Microsoft, las reuniones diarias pueden albergar hasta 60

desarrolladores, aunque sólo 20 se reúnan en una sala de conferencias y el resto asista a través de la herramienta de videoconferencia NetMeeting cuando se trabaja en la nueva versión de software. El Ritz-Carlton reúne a unas 80 personas en las oficinas principales durante 10 minutos programados diariamente, para recibir actualizaciones desde Boston hasta Bali. Mientras tanto, todos los 35,000 empleados del Ritz-Carlton, participan en un tipo de reunión diaria en sus hoteles locales (mucho se ha escrito sobre sus reuniones diarias. Vale la pena su búsqueda en línea para obtener mayor información). En general, los empleados de atención al público se juntan en una reunión diaria, y cualquier persona de la administración estará en dos; una con sus subordinados directos y otra con sus compañeros y líder.



SUGERENCIA: *Las reuniones diarias mantienen proyectos entre compañías, proveedores y clientes a tiempo y dentro del presupuesto. Digamos que usted está trabajando con un proveedor de servicios de TI para instalar un nuevo sistema de CRM, o con una compañía de construcción para hacer una nueva instalación. Elija a alguien de su equipo para interactuar con un contacto en el equipo del proveedor y recorrer los mismos tres artículos del programa listados a continuación. Esto mantendrá la comunicación fluida y garantizará que su proyecto reciba más atención y acción.*



ADVERTENCIA: *Tuvimos un cliente que organiza reuniones diarias asociadas con media docena de proyectos internos. El problema: Los proyectos de equipo comparten muchos de los mismos miembros, por lo que los individuos se encuentran en tres a cinco reuniones diarias, lo cual es inviable. La solución fue dirigir una reunión diaria que involucra a todos los miembros del equipo asociados a los proyectos. Sólo el proyecto líder proporciona actualizaciones (que abarcan seis proyectos en seis minutos), y entonces, los miembros del equipo pasan el resto de los 15 minutos organizándose en grupos ad hoc para debatir temas de interés. Esta reunión*

les dio a todos un buen descanso de 15 minutos de su rutina diaria y proveyó de tiempo y lugar a las personas para ponerse al día con los otros, sin tener que localizar e interrumpir a sus colegas durante el resto del día.

Quién Dirige la Reunión — Elija a alguien que es estructurado y disciplinado de forma natural (que podría no ser el Director Ejecutivo), para mantener las reuniones dentro del tiempo asignado. El líder debería usar un cronómetro, en cuenta regresiva, para asegurarse que ninguna parte de la agenda se fugue con la reunión. La persona que dirige la reunión también tiene la importante tarea de decir: “Por favor convérsenlo fuera de línea”, siempre que las personas se salgan por una tangente que no requiere la atención de todos.

La Agenda — El programa debe ser el mismo todos los días y sólo debe abarcar tres artículos con cinco minutos como máximo por artículo:

1. ¿Qué es lo que sucederá (en las próximas 24 horas)?
2. ¿Cuáles son las métricas diarias? (Todas las compañías deben tener algunas).
3. ¿Dónde se encuentra estancado?

Algunos equipos mencionarán resultados significativos desde el día anterior. El Ritz-Carlton y Towne Park, un servicio de estacionamiento del hotel con sede en Maryland, revisa uno de sus Fundamentos Diarios durante la reunión diaria. No cargue demasiado la reunión diaria o se va a extender más allá del límite de 15 minutos y las personas comenzarán a resentir la reunión.



ADVERTENCIA: *Evite comprobar si alguien realizó algo el día anterior. Los miembros del equipo se comenzarán a sentir como si estuvieran microgestionados. En general, mirar hacia delante es una gran administración; mirar hacia atrás es microadministración.*

Expandir sobre la agenda:

Qué sucede: En los primeros cinco minutos, cada asistente pasa unos

segundos (hasta 30) compartiendo de forma muy *concreta* lo que sucederá en las próximas 24 horas (entre la reunión diaria y la de mañana). La idea es permitir que las personas detecten conflictos, crucen agendas, y oportunidades perdidas de forma inmediata. Estas actualizaciones deben estar relacionadas a las actividades clave, reuniones, decisiones, etc., y ¡NO deben ser una recitación del calendario diario en incrementos de 15 minutos! Los miembros del equipo en la reunión del lunes, no necesitan escuchar sobre la reunión de ventas de la reunión de los martes, a menos que esté por venir algo inusual o vital.

Métricas Diarias: Los siguientes cinco minutos son utilizados en verbalizar las métricas diarias que la compañía monitorea: visitas al sitio web, posiciones abiertas, propuestas presentadas, ventas diarias, efectivo, accidentes laborales, número de consultores desplegados, etc. Recuerde, usted está en busca de patrones y tendencias. Puesto que generalmente se toman seis puntos de información para constituir una tendencia, tomará meses ver los patrones si sólo buscamos las métricas cada 30 días. Si se reúnen una vez al día, obtendrá un salto a la competencia y en sus propios desafíos. Sabemos que podría estar recibiendo estas métricas por escrito. Verbalizar lo hace mas visceral para la persona que lo está compartiendo, mientras que, a su vez, oír lo hace más fácil para el equipo receptor. Entre más sentidos estén involucrados, mejor será la capacidad del equipo para recolectar métricas de tendencias y patrones.

Obstáculos: Este es el punto más importante del programa del día. Usted desea que los miembros del equipo compartan limitaciones y preocupaciones que pudieran evitarles gozar las próximas 24 horas (es decir, ¿Cuál es la piedra en su zapato? ¿Qué es lo que los mantiene despiertos o preocupados por la noche? ¿Están estancados a causa de otro miembro del equipo?) Los hechos brutales requieren ser compartidos, y el líder necesita observar los patrones de “estancamiento” para entender qué problemas subyacentes requieren ser atendidos.

Agenda – Diaria

- ¿Qué noticias hay?
- ¿Cuáles son las métricas diarias?
- ¿En qué necesita ayuda?

Existen un par de razones por las que consideramos crucial ésta última parte del programa. En primer lugar, existe algo poderoso en simplemente verbalizar, para que todo el grupo escuche, sus miedos, sus luchas y sus preocupaciones. Es el primer paso para resolver el problema, porque hasta que la boca comience a moverse, el cerebro no se activará. En segundo lugar, usted requiere enfocar la energía del equipo en ir en contra de las restricciones.



NOTA: Los miembros deben compartir un “estancamiento”, incluso si no creen que exista una persona en el equipo que pueda ayudar a resolverlo. Al verbalizar el problema, se tiene la probabilidad de estimular la acción inesperada para ayudar.



ADVERTENCIA: Cualquiera que pase dos días sin informar un punto de estancamiento, puede apostar que existe un problema más grande que está al

acecho. Las personas ocupadas y productivas que están haciendo algo de consecuencia, son las que se estancan con bastante regularidad. Las únicas personas que no lo hacen, son aquellas que no están haciendo nada o que ¡están tan estancadas que no lo saben! Así que, desafíe al miembro del equipo que diga que, “¡todo está bien!”



ADVERTENCIA: *Importantes como lo son, las conversaciones sobre obstáculos no deberían ser permitidas para atacar la resolución de problemas. Está bien si alguien quiere responder a un “bloqueo” al decir: “Llame a fulano de tal” o “Iré sobre eso de inmediato” (¡si él o ella es el “bloqueo”!), pero no llevarlo más lejos. Recuerde: Las reuniones diarias deben mantenerse cortas.*

La Reunión Semanal

Si las reuniones diarias están funcionando bien, lo conducirán a una acción inmediata sobre decenas de problemas que de otro modo, obstruirían la reunión semanal. Usted no desea pasar la reunión semanal repasando detalladamente las actualizaciones. Todos deben estar bien informados a través de las reuniones diarias, ya que tampoco desea hacer frente a la decena de problemas acumulados durante la semana. La idea de la reunión semanal es mantener a todos centrados en la prioridad #1, y que las grandes Rocas apoyen esa misión. Usted desea aprovechar la inteligencia colectiva del equipo durante 30 a 60 minutos, sobre uno o dos temas importantes. Esto le permite al grupo tener la oportunidad de resolver de 50 a 100 cosas importantes en un año.



SUGERENCIA: *¿Su organización extiende sus reuniones funcionales a través de toda la semana, pensando que tal vez no le sea suficiente sólo un*

día? En caso de que sea así, le sugerimos que haga todo lo contrario. Escoja una mañana o una tarde, y dirija TODO acerca de sus reuniones funcionales y de proyecto una después de la otra. Esto permite que cada uno establezca la mentalidad de la reunión y fluya, y libera al gerente con experiencia de pasar el resto de la semana en el mercado. Tomamos esta idea de Rick Kay y de su equipo de OTG Software.

Kay y tres colegas, lanzaron la compañía de software en 1992 que creció a través de los años 90. La hicieron pública en el 2000; la vendieron a Legato Systems por 403 millones de dólares en el 2002 y permanecieron ahí hasta que Legato fue vendido a EMC un año más tarde por 1,4 billones de dólares, lo que resultó en un espléndido pago doble para Kay y su equipo.

El ritmo de reunión semanal de Kay comenzaba el lunes a las 7 de la mañana, cuando era anfitrión de un desayuno de reunión con los tres expertos ejecutivos que le ayudaron a poner en marcha la compañía. Esta era la reunión de “consejo” de Kay. El cuarteto mantenía conversaciones significativas en torno a los retos y oportunidades que enfrenta una compañía en crecimiento.

A las 8 de la mañana, el resto del equipo ejecutivo, junto con el ayudante de Kay, Andy Cleary, se unía a la reunión para llevar a cabo una reunión de una hora con el equipo ejecutivo. Al final, Cleary resumía “Quién va a hacer qué y cuándo.” Estas eran acciones muy orientadas a la acción, centradas en dirigir las cuestiones clave y la toma de decisiones, no de aturdimiento mental ni de opiniones.

A continuación, ilustraremos la innovación de una verdadera reunión, que hemos compartido con otras miles de compañías. Mientras que la mayoría de las compañías extienden reuniones funcionales durante toda la semana, el equipo de Kay, las concentraba todas en una mañana. A partir de las 9 am hasta el mediodía, todo el equipo ejecutivo de ocho, permanecía durante una serie de reuniones funcionales. La agenda completa:

7 a.m. - 8 a.m.: Reunión de desayuno.

8 a.m. - 9 a.m.: Equipo ejecutivo.

9 a.m. - 10 a.m.: Ventas y mercadotecnia.

10 a.m. - 11 a.m.: Desarrollo de software.

11 a.m. - 12 p.m.: Contabilidad (Control) y finanzas.

Esto permitía que los equipos gerenciales de nivel medio y de atención al público, tuvieran acceso directo a todo el equipo de alta dirección. (La compañía contaba apenas con 400 empleados por esa época, justo antes y justo después de su oferta pública).

Imagine el poder de resolver docenas de asuntos en el acto. En caso de que un comunicado de prensa necesitara la aprobación, todos (incluido el Director Financiero, el vicepresidente de ventas y los jefes de desarrollo de software y de mercadotecnia) estaban ahí para revisarlo y resolverlo en cuestión de minutos. No flotaban en *e-mails* por días, absorbiéndoles horas de tiempo de administración. En caso de que las ventas estuvieran teniendo un problema con el sistema CRM, la cabeza de TI se encontraba ahí. Si el Departamento de Desarrollo necesitaba contratar programadores adicionales, el jefe de Recursos Humanos y el Director Financiero, estaban justo ahí para comenzar el proceso y firmar el presupuesto.

De hecho, Kay tenía una regla: no enviar por *e-mail* archivos de gran tamaño (o enlaces a páginas web, como en “Cuanto tenga tiempo, por favor, eche un vistazo a estas actualizaciones en la inter-faz del software”). En lugar de ello, la compañía proveía a los miembros del equipo tiempo en las reuniones para hacer un sitio web o leer a través de un contrato, tal como Jeff Bezos lo permite en las reuniones semanales de Amazon. Esto le daba tiempo a las personas para revisar y responder de una manera síncrona y dinámica, con Kay presionando para la toma de decisiones en lugar de incumplir al realizar juntas de seguimiento. Al final de cada reunión funcional, el asistente de Kay, resumía el “Quién, Qué y Cuándo,” y así, la compañía por completo estaba clara sobre las prioridades funcionales para la semana.

Al mediodía, todos se dirigían a almorzar y en algunos casos al aeropuerto, interactuando en el mercado el resto de la semana sin otras reuniones de administración (a excepción de su revisión semanal). Este ritmo de reunión, resultó en más decisiones y mayor trabajo real cumplido en la mitad de un día, que la mayoría de los equipos ejecutivo realizaban en semanas o meses. Aunque para los clientes de OTG no les era posible contactar a los altos

ejecutivos durante esas reuniones del lunes por la mañana, los encontraban inusualmente disponibles el resto de la semana. Recomendamos que adopte esta práctica, dedicándole varias horas a la semana para obtener fluidez y eficiencia laboral en el negocio, proyecto por proyecto, función por función. Entonces habrá terminado, a excepción del punto de contacto de 15 minutos al día.

Cuando llegó el momento para la reunión mensual de todo el día, OTG llevó a cabo éstas los días lunes, combinando sus actividades semanales y mensuales. Lo mismo puede decirse de las reuniones trimestrales y anuales, cada una de las cuales consumieron también un lunes. Así los lunes eran días de reunión, como para FedEx y Wal-Mart los viernes.

El Horario — Que el horario de la reunión sea a la misma hora y en el mismo lugar cada semana. Además, destine 30 minutos para los empleados de atención al público, de 60 a 90 minutos para los equipos gerenciales de nivel medio y ejecutivos. Desde que el equipo de Gazelles se extiende por 12 ½ en zonas horarias, desde Hyderabad hasta Portland, Oregón, nuestras varias horas de reuniones en lunes se llevan a cabo vía conferencia telefónica. Funciona.

Echemos un vistazo a la agenda sugerida para una reunión semanal del equipo:

La Agenda

Cinco Minutos: Buenas Noticias. Comience cada reunión semanal con cinco minutos de una buena noticia, ya sea personal o profesional. Compartir buenas noticias profesionales constituye un comienzo positivo a la reunión y ayuda a generar impulso; las buenas noticias generan buenas noticias. Las buenas noticias personales mantienen al equipo conectado a un nivel humano, les permiten a todos expresar gratitud, y esto resulta de forma normal en una o dos carcajadas. La risa libera la tensión y lleva al cerebro a un mejor estado alfa, prepara al equipo a hacer frente a las cuestiones importantes y decisiones para la semana. Esta importante rutina también sirve como un control de salud mental. En caso de que alguien se haya presentado sin compartir una buena noticia en específico, el líder

debe preguntarle en privado para verificar que todo esté bien.

10 Minutos: Las Prioridades. Revise el estado de las prioridades Rojo, Verde y Súper Verde (discutido en el capítulo “La prioridad”), y explique las brechas en curso. También revise cualquier métrica no reportada en las reuniones diarias.

10 minutos: Retroalimentación de los Clientes y Empleados. Pase tiempo en revisar la retroalimentación específica de los clientes y empleados. ¿Qué temas se están cultivando día tras día? ¿Qué están escuchando las personas?



NOTA: *Dibuje una línea en su mente. Esos primeros 25 minutos calientan el cerebro y le permite compartir suficientes métricas internas y externas para ayudar al equipo a distinguir patrones y tendencias en el desempeño de la compañía. Los siguientes 35 a 65 minutos están designados para poner a trabajar la inteligencia colectiva del equipo y tomar decisiones importantes.*

Agenda – Mensual

- Buenas Noticias – 5 minutos
- Prioridades y Números – 10 minutos
- Datos del Cliente/Empleado – 10 minutos
- Inteligencia Colectiva – 30 minutos
- Resumen de Quién, Qué y Cuándo
- Una frase de cierre

30 a 60 minutos: Uno o Dos Temas. Concentre la atención del equipo y la inteligencia colectiva sobre un tema clave o dos. Base su elección en los patrones y tendencias de las reuniones diarias, progreso en sus prioridades/tema, retroalimentación por parte de sus empleados y clientes, y las oportunidades y desafíos que han surgido. Si una compañía quiere discutir una posible alianza, prográmela para este tiempo. Si un evento importante se acerca y usted necesita tomar algunas decisiones, dele prioridad. En Gazelles, Verne a veces conoce el tema con mucha antelación. Otras veces, envía *e-mails* sobre la agenda la noche anterior, o el tema sale a la luz durante la reunión. Si usted tiene un puñado de prioridades para el trimestre, la reunión semanal brinda la oportunidad de revisar cada una un par de veces cada trimestre.

Quién, Qué, Cuándo (WWW). Tome un par de minutos para resumir “¿Quién mencionó, Qué se va a hacer y Cuándo?”, y envíe las notas por *e-mail* a todos.

Una frase de cierre. Termine su reunión semanal pidiéndole a cada persona que asistió, que resuma en una palabra o frase de reacción. Así se crea un cierre formal de reunión, se asegura que todos tuvieron la

oportunidad de decir algo, y le da una ventana a lo que las personas piensan y sienten. En caso de que encuentre que hay problemas o conflictos persistentes, puede darles seguimiento.

Ejecución: Quién, Qué, Cuándo (WWW)



GROWING LEADERS - GROWING COMPANIES

Quién	Qué	Cuándo

Gazelles Growth Tools v3.3 - 12/12/14 (SPA-LA) Para uso de Gazelles International Coaches. ©2015 Gazelles, Inc.

Para asistencia, contacte en coaches@GICoaches.com



SUGERENCIA: *Es ideal si la serie de reuniones semanales termina antes del almuerzo (como en OTG), o de la hora feliz, de esta forma, los ejecutivos pueden establecer un ambiente más informal para debatir cuestiones que surgen durante la parte estructurada de las reuniones. Ese tiempo informal es con frecuencia en el que se plasman las decisiones reales.*



SUGERENCIA: *Para aquellos que participan en una especie de foro de Director Ejecutivo, la reunión semanal está estructurada de forma muy parecida a una reunión mini-foro, con un registro de entrada formal, actualizaciones, tema del foro, y sólo una frase de cierre.*

Una Página Semanal del Director Ejecutivo

Muchos Directores Ejecutivos también envían una página semanal a todos los empleados, actualizándolos sobre el estado de la prioridad #1 y otros desarrollos importantes dentro de la compañía y la industria. Los empleados quieren saber sobre su máximo líder y sentirse parte del equipo y este informe ofrece esto.

La Reunión Mensual de Administración

Usted puede diferenciar una excelente compañía de una buena compañía con tan sólo pasar unos minutos dentro del negocio. En las buenas compañías, usted encontrará al equipo ejecutivo estresado y sobrecargado de trabajo de la multitud de exigencias cada vez mayores, mientras que el resto del equipo parece no percatarse de los desafíos que enfrenta la compañía.

En las grandes compañías, usted encontrará justo lo contrario: un equipo

ejecutivo descansado y relajado, mientras que el promedio de la plantilla está bajo estrés, a medida que trabajan para sacar provecho de las oportunidades cada vez mayores que enfrenta el negocio. Puede que exageremos un poco, pero no por mucho.

A menos que el equipo ejecutivo infunda su ADN, a saber, el conocimiento y los valores necesarios para tomar buenas decisiones, en todos desde los gerentes de nivel medio hasta el último, los altos líderes se encontrarán cada vez más abrumados por las exigencias de un negocio en crecimiento.

Hacer esto requiere de una rutina simple: una reunión mensual, bien estructurada, de administración, que incluya a todos las personas que supervisan o administran a cualquiera en el negocio. Debe ser un día enfocado al aprendizaje, intercambio y resolución de problemas a diferencia de un día de informes que aturden. Realice algo inferior a solamente llevar a cabo esta reunión, y el negocio en última instancia superará su gerencia media. Pocas cosas son más dolorosas que ver a un negocio dejar atrás a las personas leales.

Lecciones Desde la India

No existe lugar donde la necesidad de desarrollar la gerencia media sea más evidente que en la India. Esto fue un desafío en particular para Ashiana Housing Ltd., una compañía de 480 empleados (y de 2,500 contratistas) con sede en Nueva Delhi, una de las 39 compañías de la India nombrada por la revista *Forbes* en la lista de “Las 200 mejores por debajo de los mil millones en Asia” en el 2010 y una de las 35 en el año 2011. Cuando Verne conoció al Director Administrativo, Vishal Gupta, y a sus dos hermanos, quienes dirigen la compañía constructora fundada por su padre, estaban estresados por el constante crecimiento de su compañía, que tenía cinco grandes proyectos repartidos por todo el norte de la India. A su vez, su equipo gerencial de nivel medio era relajado y relativamente inconsciente de los desafíos que enfrentaba la compañía.

7% de la Compensación Directiva

Para rectificar ese problema, les recomendamos de forma encarecida que iniciaran una reunión mensual directiva, que reuniera a los 70 directivos distribuidos a través de toda la India para un día de aprendizaje y desarrollo. Dada la Infraestructura de la India y los desafíos de transportación, era difícil para Gupta imaginar encontrar un día al mes en el que todos los altos directivos y los gerentes de nivel medio pudieran reunirse. Además, ¿Cómo iban a traer a esos líderes fuera de su campo por un día, dada la tasa de crecimiento de la compañía y la cantidad de trabajo? (Rick Kay, tenía la misma preocupación, cuando Verne, presionó a OTG Software a hacer lo mismo con sus 40 gerentes de nivel medio distribuidos por todos los EE.UU.)

También surgió una preocupación por el costo de llevar a cabo tal reunión. Pensando en un costo promedio de 5% de la remuneración de administración para albergar un año de reuniones mensuales de un día, Ashiana Housing, terminó pagando el 7%. Sin embargo, las primeras reuniones mensuales generaron resultados tangibles que pagaron por los próximos 10 años de reuniones directivas. Los tres principales resultados del primer año:

1. **Los ingresos se triplicaron.** Durante la primera reunión mensual, el equipo abordó un gran problema: las conversiones de ventas. El mercado de la vivienda, incluso en la India, se disminuyó en el 2009, por lo que la compañía quería impulsar el negocio. El reto no era obtener tráfico a sus desarrollos; sino la conversión de visitantes a clientes.

Después de que los 70 líderes discutieron el tema durante varias horas, surgió la gran idea de crear un factor sorpresa en cada una de sus localidades, lo que requería la coordinación entre los equipos de la construcción y del mantenimiento. Además, el equipo decidió proporcionar capacitación a los guardias, sobre servicio al cliente, que recibían a clientes potenciales, y así incrementar el número de señalizaciones que dirigían a los clientes a las oficinas de venta y alquiler. Todas las actividades pudieron ser implementadas de forma inmediata, porque todo el equipo gerencial de nivel medio, era parte de la creación de la solución.

¿El resultado? Las ventas mensuales se triplicaron para el final del año y desde entonces han sido altas.

2. **Enorme ahorro de tiempo.** Ashiana es anfitriona de una sesión de “mostrar y contar” durante estas reuniones mensuales de administración, en las cuales, equipos de ambos, construcción y mantenimiento, destacan la mejor práctica del mes anterior. En un caso, el equipo de construcción de la nueva compañía en Pune, había creado una forma de contruir una cocina en menos de seis o siete días y con menos efectivo.

De forma inmediata, los equipos de construcción en otras cuatro localidades, aplicaron estas mejores prácticas al reducir el tiempo de construcción a una semana, lo que mejoró el flujo de efectivo y aceleró las ventas. Una gran victoria que ofrece enormes ganancias de la inversión mensual de la compañía.

3. **Tirando barreras.** Convocar a 70 gerentes, forjó relaciones más fuertes en todas las funciones y operaciones del negocio. Por ejemplo, el departamento de contabilidad ahora entiende mejor los desafíos que el departamento de mantenimiento enfrenta. A su vez, tener a todos los 70 en un mismo lugar, crea una presión positiva entre compañeros, ya que los gerentes comparten “sus números” al comienzo de sus reuniones los viernes por la noche. Hoy en día, el 100% de los 70 gerentes, tienen un Indicador Clave de Desempeño que mide de manera definitiva si han tenido un mes exitoso o no.

Dentro del primer año, debido a la capacitación y desarrollo formal e informal que tuvo lugar durante esas reuniones, los 70 gerentes de nivel medio, fueron capaces de intensificar y ejecutar las operaciones del negocio día a día. Eso les concedió a los tres hermanos, más tiempo para enfocarse en las actividades que enfrentan en el mercado, tales como la adquisición de tierras, que Ashiana Housing continúa impulsando por adelante de su competencia.

Cuatro años más tarde (en el momento de la publicación de este libro), aún se siguen llevando a cabo las reuniones mensuales; los niveles gerenciales medios actúan como mini-Directores Ejecutivos en la administración del negocio; y los tres hermanos están más relajados de lo que nunca antes habían estado y se encuentran planeando el futuro. Desde el punto de vista de desempeño, durante este mismo período, las acciones de Ashiana Housing se

han incrementado más del 250%, mientras que las acciones de los competidores directos se han estancado.

Para su referencia, aquí la agenda de reunión mensual de administración de Ashiana Housing:

Agenda de Reunión de Ashiana Housing

Viernes

6:30 – 8:30 p.m. Después de una ronda de buenas noticias personales y profesionales, los gerentes comparten “su número”. Además, los propietarios (los tres hermanos) revisan la misión, visión y valores, además de actualizar al equipo en los objetivos clave para el año.

8:30 p.m. – ? La cena y bebidas proporcionan al equipo importante tiempo social. Además, las buenas noticias personales que los gerentes comparten conllevan muchas conversaciones, lo que crea lazos entre los miembros del equipo.

Sábado

8 a.m. – 10 a.m. Todos los gerentes comparten sus asuntos del mes anterior, mientras que el equipo ejecutivo busca patrones y tendencias. El principal beneficio, desde la perspectiva de los propietarios, es que esta sesión da a los gerentes la oportunidad de ventilar y verbalizar sus desafíos. A menudo, otros gerentes cuentan con soluciones constructivas, las que son compartidas más tarde a través de conversaciones privadas.

10:30 a.m. – 12:30 p.m. Después de un descanso, el equipo recibe dos horas de capacitación. Los temas recientes han incluido la delegación, etiqueta en *e-mail*, y salud a nivel ejecutivo. Vishal Gupta, uno de los hermanos, perdió 5 kilogramos (11 libras) como resultado.

1:30 p.m. – 2 p.m. Después del almuerzo, los gerentes realizan dos presentaciones de 15 minutos, con la técnica “mostrar y contar”, lo que les da práctica con sus habilidades de presentación y la oportunidad de compartir mejores prácticas.

2 p.m. – 5 p.m. El equipo ataca de manera colectiva, uno o dos grandes temas, tal como las ventas, lo que permite a los directivos aprovechar las ideas de los niveles gerenciales medios y modelar su conocimiento en la industria y su enfoque en la toma de decisiones. Como cierre a la reunión, se comparte una ronda de cierre de una sola frase, en la que cada líder reacciona a la reunión de administración.

Reunión Informal Mensual

Además de la edición en una página del Director Ejecutivo, muchos de los líderes principales también son anfitriones de una reunión mensual informal, en la que se realizan algunos anuncios importantes y se da a los empleados la oportunidad de hacer preguntas y discutir temas de importancia para ellos.



ADVERTENCIA: *Uno de los mayores errores que un Director Ejecutivo puede hacer, es que con espíritu de transparencia y apertura, comparta cambios importantes e información con todos los empleados, antes de informar a los niveles gerenciales medios y a los supervisores. Los empleados de atención al público, después de escuchar sobre un cambio, irán directamente a los supervisores inmediatos para clarificación y detalles. “De forma específica, ¿Cómo me va a afectar esto?” En caso de que los gerentes no hayan sido informados de antemano, el Director Ejecutivo los habrá puesto en una situación incómoda en la que no tendrán más remedio que responder; “No lo sé, lo estoy oyendo por primera vez”, por lo tanto, primero comunique a TODOS los gerentes, y cree una legión de aliados para los cambios que desea hacer.*

Reuniones de Planeación Trimestral y Anual

La agenda principal de estas sesiones de planeación, en un lugar externo, que duran de dos a tres días, es trabajar a través de todos los puntos y de

actualizar las Herramientas de Crecimiento, ya que proporcionan las preguntas, el enfoque y la agenda, para estas sesiones de planeación trimestral y anual. Entre al sitio de scalingup.com para descargar un capítulo adicional sobre la forma de preparar y organizar estas reuniones de planeación.

SCALING UP EFECTIVO

EL EFECTIVO INTRODUCCIÓN



PREGUNTA CLAVE: *¿Cuenta con fuentes de efectivo constantes, que idealmente son generadas de forma interna, para impulsar el crecimiento de su empresa?*

Puede sobrevivir con el Equipo apropiado, la Estrategia y la Ejecución, pero ningún día sin Efectivo. El tema del Efectivo se vuelve cada vez más

importante cuando el negocio comienza a expandir, ya que “el crecimiento devora el efectivo.” La clave es tener caminos innovadores para generar la suficiente ganancia y flujo de efectivo de manera interna, a manera de que usted no tenga que ir con los bancos (¡o tiburones!) para alimentar su crecimiento.

Costco Wholesale Corp., el almacén minorista de rápido crecimiento, es un buen ejemplo. El co-fundador, Jim Sinegal, hizo una jugada audaz, cobrando una cuota de membresía para la gente que iba a comprar a sus tiendas. Actualmente, esas tarifas cuentan un 75% de la ganancia de Costco (\$2.3 mil millones de dólares en ganancias antes de impuestos en 2013), lo que trajo Efectivo suficiente para financiar a todas las nuevas tiendas.

Las grandes compañías, por elección, mantienen 10 veces más las reservas de efectivo que sus competidores, Jim Collins y Morten T. Hansen, revelaron este hecho en su libro *Great by Choice: Uncertainty, Chaos and Luck — Why Some Thrive Despite Them All*, (*Grandiosas por Elección: Incertidumbre, Caos y Suerte, ¿Por qué Algunas Triunfan a Pesar de Todo?*). Eso permite el crecimiento de las firmas para sopesar las tormentas y esa es la razón por la que Bill Gates, desde el principio, ordenó que Microsoft siempre tuviera un valor de gastos operacionales de un año en el banco. Esta es una lección que Gazelles aprendió cuando se quedó sin efectivo después del 9/11. Si usted alguna vez ha experimentado la penosa realidad de no poder pagar la nómina, jamás le volverá a pasar de nuevo.

Resumen de la Sección

El primer capítulo, El Efectivo, se enfoca en mejorar su ciclo completo del efectivo de forma dramática. Incluye muchas ideas prácticas y efectivas que las firmas utilizan para generar suficiente efectivo de manera interna para alimentar el crecimiento.

El segundo capítulo, La Contabilidad, hace énfasis en la muy menospreciada función de contabilidad de su negocio y subraya cómo puede dar un mejor apoyo a la organización al generar verdaderas medidas de

ingreso y ganancia. En colaboración con Greg Crabtree, autor de *Simple Numbers, Straight Talk, Big Profits! 4 Keys to Unlock Your Business Potential*, (*¡Números Simples, Discurso Directo, Grandes Ganancias!, Las 4 Claves para Desbloquear el Potencial de su Negocio*), el capítulo comparte algunos importantes indicadores clave de desempeño o KPI (por sus siglas en inglés), que incluyen la perspicaz razón de eficiencia laboral, para llevar a cabo una mejor toma de decisión y rentabilidad.

El tercer capítulo, El Poder de Uno, lo lleva a través de un caso de estudio de una aparente firma saludable de \$42 millones de dólares que estaba “creciendo en bancarrota”. En coautoría con Alan Miltz y su equipo, quienes crearon la principal herramienta de software de los bancos para evaluar la salud financiera de los negocios, este capítulo, le encamina a través de las 7 palancas financieras que cada negocio líder puede controlar para expandir su efectivo. “El Poder de Uno” se refiere al beneficio del flujo de efectivo si un 1% o si un día de cambio, se hace en cada una de las 7 palancas que lo afectan.



A Modos de mejorar el Ciclo de Ventas			
1			
2			
3			
4			
5			

B Modos de mejorar el Ciclo de Manufactura/Producción e Inventario			
1			
2			
3			
4			
5			

C Modos de mejorar el Ciclo de Entrega/Distribución			
1			
2			
3			
4			
5			

D Modos de mejorar el Ciclo de Facturación y Cobro			
1			
2			
3			
4			
5			

Tu Poder del 1	Flujo de Efectivo Neto \$	EBIT \$
Posición Actual de la Compañía		

Tu Poder del 1	El cambio que desearías realizar	Impacto Anual en el Flujo de Efectivo \$	Impacto en EBIT \$
% de Incremento en Precio	1%		
% de Incremento en Volumen de Ventas	1%		
% de Reducción en Costo de Venta	1%		
% de Reducción en Gastos Generales	1%		
Reducción del # de días de pago de deudores	1 Días		
Reducción del # de días en Inventario	1 Días		
Aumento del # de días para pagar deudas	1 Días		

Tu Impacto del Poder del 1	0	0

Tu Poder del 1	Flujo de Efectivo Neto \$	EBIT \$
Posición Ajustada de la Compañía	0	0

Se cubrirán dos herramientas de Efectivo en Una Página en esta sección:

1. **Estrategias para Optimizar el Efectivo o CASH (Cash Acceleration Strategies):** un lugar que enlista estrategias específicas para aumentar el flujo de efectivo.
2. **El Poder de Uno:** Es una manera de calcular el impacto en el efectivo al hacer cambios en las 7 palancas financieras.

EL EFECTIVO

El Flujo de Efectivo Acelerado

RESUMEN EJECUTIVO: *El efectivo es el oxígeno que alimenta el crecimiento. El ciclo completo del efectivo (CCC), es un indicador de desempeño clave o KPI, que mide cuanto tiempo toma por dólar el gastar en algo (renta, utilidades, mercadeo, nómina, etc.), para hacer camino a través de su negocio y que regrese a su bolsillo. En este capítulo, compartiremos distintas maneras en las que las compañías han aumentado de forma dramática su CCC, utilizando su herramienta de Estrategias para mejorar el Efectivo (Cash), permitiéndoles financiar el crecimiento con efectivo, generado de manera interna y liberándolos del dominio de los bancos e inversionistas. Sugerimos que tenga una lluvia de ideas para mejorar el flujo de efectivo cada 90 días, planeando sesiones y teniendo una iniciativa relacionada como una de sus muchas prioridades cada trimestre. El mejoramiento constante de la compañía y el mejor entendimiento de cómo se maneja el efectivo dentro del negocio, es un gran impulso para mejorar a la firma como un todo.*

Cuando Michael Dell estaba haciendo crecer su compañía de forma rápida, alcanzó un punto a mediados de los noventa, cuando tuvo una pérdida de efectivo. Estaba “creciendo en bancarrota” como muchos otros negocios que estaban expandiendo rápidamente. En ese momento fue cuando él trajo a Tom Meredith, como Director Financiero. Meredith calculó el ciclo completo del efectivo (CCC), de Dell Inc., en 63 días. Eso significa que tomó 63 días a partir del momento en el que Dell gastó un dólar en algo, hasta que regresó a

través del negocio y como efectivo en el balance general (dentro del banco).

Al enfocarse en una estrategia/iniciativa de mejoramiento de efectivo cada 90 días, Meredith condujo el CCC en 21 días negativos, al momento en que él dejó a la compañía Dell, una década después. Esto quiere decir que la compañía recibió un dólar, 21 días antes de haberlo gastado en otra cosa. Como Dell creció muy rápido, generó efectivo en lugar de consumirlo. Esa es la razón por la que el fundador y Director Ejecutivo obtuvo suficiente efectivo para proceder con la privatización de la empresa en el 2013.

En este capítulo, examinaremos estrategias para acelerar el flujo de efectivo a través de mejoras en su CCC.

Ciclo Completo del Efectivo (CCC)

No todos los negocios pueden tener un (CCC) negativo, pero puede observarse el ejemplo de Dell, como una inspiración para moverse en esa dirección. Es tan sólo una forma de buscar maneras para mejorarlo. Por ejemplo, Catapult Systems LLC, con sede en Austin, una compañía de consultoría en Tecnología de la Información de Microsoft, solía facturar a los clientes en un ciclo de 30 días. Mientras tanto, se les pagaba a los empleados dos veces al mes, lo que conduce a lo que el fundador y presidente Sam Goodner llama “una terrible historia de flujo de efectivo.” Él simplemente comenzó a facturar a sus clientes dos veces por semana, después de encontrar que más del 90% estaban conformes con el cambio. Esto casi duplicó el flujo de efectivo inmediatamente.

Para iniciar el ciclo completo del efectivo (CCC), comience por leer “*How Fast Can Your Company Afford to Grow?*, (¿Qué tan rápido puede su compañía permitirse el crecimiento?” un artículo de *Harvard Review Business* de Neil C. Churchill y John W. Mullins, el cual proporciona las fórmulas para ayudar al equipo a calcular el CCC completo de la compañía y discute muchas de las palancas financieras resaltadas en el último capítulo de esta sección del libro.



NOTA: *Justo antes de imprimir este libro, John Mullins publicó un nuevo libro que Verne avaló, titulado The Customer-Funded Business: Start, Finance, or Grow Your Company With Your Customers' Cash, (El Negocio Fondeado por el Cliente: Comience, Financie o Crezca Su Compañía con el Efectivo de sus Clientes) ¡El título lo dice todo! Léalo para tener una observación avanzada del efectivo de su negocio, a modo de que sus clientes fondeen un crecimiento como lo hizo Costco.*

Estrategias para Optimizar el Efectivo (CASH)

Para ayudar a los equipos con la lluvia de ideas sobre cómo mejorar su Ciclo Completo del Efectivo, creamos una herramienta en una página llamada Estrategias para Optimizar el Efectivo (CASH), que divide al ciclo completo del efectivo (CCC) en cuatro componentes principales:



La mayoría de los negocios tendrán algún aspecto de cada uno de estos componentes del ciclo completo del efectivo. Incluso las firmas de servicio, tienen un formulario de inventario si ellos están desaprovechando a su personal. Lo que puede diferir, es la secuencia de estos componentes, con algunos ciclos, traslapando otros u ocurriendo en diferente orden. Por ejemplo, si ha estructurado su modelo de negocio para recolectar todos los pagos por adelantado, como Dell, entonces el ciclo de facturación y cobro ocurre después del ciclo de venta, pero antes del ciclo de entrega y

producción (en otras palabras, Dell estuvo dispuesto a tomar la propiedad del inventario, sólo después de vender la computadora).

Animamos a los equipos gerenciales a reunirse una hora o más cada mes para que expongan sus ideas sobre cómo mejorar cada uno de esos componentes del ciclo completo del efectivo. Éste es un poderoso ejercicio para hacer con el equipo gerencial, en una reunión mensual de medio día o día completo. Esto les dará a todos un mejor entendimiento de cómo fluye el efectivo a través del negocio y cómo cada función puede contribuir de manera positiva.

Algunas áreas de oportunidad:

- Primero, dejar de decir; “Bueno, así es como lo hacemos en nuestra industria.”
- Tener el efectivo disponible reportado DIARIAMENTE, con una pequeña explicación del por qué cambió en las últimas 24 horas y comparar la información con las cuentas por cobrar (CxC) y cuentas por pagar (CxP) por semana. Aprenderá mucho sobre su negocio, cuando vea cómo el efectivo fluye sobre una base diaria.
- Si quiere que se le pague pronto, pídale. Las pequeñas firmas encontraron que las grandes compañías (¡y los gobiernos!), pagan considerablemente más rápido, o incluso, hacen un prepago si ellos simplemente lo piden, lo piden, lo piden, lo piden y lo piden.
- Devuelva valor a los clientes que pagan a tiempo o por adelantado.
- Tenga las facturas lo más rápido posible. Contrate a más de una persona para la contabilidad, de forma de que no haga otra cosa más que asegurarse de que la facturación esté a tiempo y lleve los pagos.
- Mande recordatorios amables cinco días antes de la fecha en que los pagos se tienen que hacer. Muchos clientes son desorganizados y apreciarán los recordatorios, lo que resulta en un pago más rápido.
- Si las facturas son frecuentes, obtenga de sus clientes una autorización de tarjeta de crédito para automatizar los pagos a tiempo.
- Entienda por qué sus clientes no están pagando a tiempo. Puede ser porque tengan algún descontento con su producto o servicio. O quizás, alguna factura ha tenido errores o no está estructurada para fluir a través

del sistema automatizado de facturación al cliente.

- Entienda los ciclos de pago de cada uno de sus clientes y hágalos coincidir con los tiempos de su cobranza.
- Pague la mayoría de sus propios gastos con una tarjeta de crédito, así podrá pagar anticipos. Haga que sus clientes paguen con su propia tarjeta de crédito, de esa forma pueden pagar rápido, incluso si su flujo de efectivo es lento.
- Ayude a sus clientes a mejorar su flujo de efectivo para que puedan pagarle a tiempo. Por ejemplo, ofrecer opciones de arrendamiento.
- Reduzca los ciclos de entrega de su producto de servicio. Todos ustedes tienen un tipo de “trabajo en proceso.” Mientras más rápido se completen los proyectos, más rápido habrá pago.
- Ofrezca un producto o servicio muy valioso, para que tenga algo de ventaja con sus clientes para que le paguen más rápido.
- Recuerde que la mejora de los márgenes y la utilidad, mejora el efectivo.



NOTA: *Pídale a su Director Financiero que le de un informe de efectivo diario, como Verne lo hace. El Director Financiero debe hacer un resumen de las fuentes y cantidades de efectivo que entran y salen del negocio durante las últimas 24 horas, junto con el flujo de efectivo anticipado para el siguiente mes. Mantiene el efectivo como prioridad y le permite reaccionar en días y no meses, si está yéndose en la dirección incorrecta. La observación de los recursos del flujo de efectivo que entran y salen diariamente, también le dan un entendimiento profundo de su modelo financiero del negocio.*

Casi todas esas ideas caen dentro de tres categorías donde se pueden hacer mejoras:

1. Reducción de los tiempos del ciclo.
2. Eliminación de errores.

3. Cambio del modelo de negocio.

Para estimular su pensamiento, aquí hay algunas ideas en cada categoría que pueden ayudar a mejorar el flujo de efectivo.

Reducir los tiempos del Ciclo

Incrementando el ritmo de todo lo que hace la compañía (por ejemplo: disminuir el tiempo que tarda en realizar un ciclo completo, desde el interés del cliente, hasta finalizar la transacción), ayuda a su Ciclo Completo de Efectivo (CCC). Esta es la razón por la que somos fanáticos aplicando el proceso Toyota Lean en todos los aspectos del negocio. Con su enfoque de eliminar la pérdida de tiempo, es una herramienta ideal para mejorar los procesos, aumentar la productividad del empleado y acelerar el flujo de efectivo.

Ponga particular atención al proceso de ventas. Puede gastarse enormes cantidades de efectivo y tiempo en conseguir clientes. La utilización de técnicas que enseña Victoria Medvec, (revise su poderoso curso en línea “*High Stakes Negotiation*” (*Negociaciones de alta importancia*), en scalingup.com), firmas como Goldman Sachs, tienen ciclos de ventas reducidos desde meses hasta semanas y desde semanas hasta días. Mientras más rápido se pueda cerrar un trato, más rápido empieza a fluir el efectivo y de esa manera, frustrar a los posibles competidores.

En el lado de la producción, cuando Dell tenía fábricas, un trabajador podía ensamblar una computadora en minutos y la compañía tenía un valor de inventario de pocos días. Este rápido cambio de inventario y la velocidad de fabricación, contribuyeron enormemente al impresionante ciclo completo del efectivo (CCC), que la compañía logró.

Debido a que muchos departamentos de contabilidad no tienen suficiente personal, a veces existen retrasos en las facturas enviadas y en la cobranza. Además de facturar dos veces al mes para mejorar el flujo de efectivo, Catapult Systems lo hizo más rápido que la mayoría de las firmas. Resalta el Director Goodner: “Nuestra persona a cargo de cuentas por cobrar, en el

departamento de contabilidad, trabaja duro con nuestro equipo de cuentas por cobrar para crear un informe personal de nuestros clientes. Ella es la persona más encantadora y más amable que se pueda encontrar y no representa ningún tipo de amenaza. Ella comienza hablando a los departamentos de contabilidad de nuestros clientes, cinco días antes de que el pago se venza, justo para asegurarse de que todo esté bien, y les dice que todo marcha bien con el proyecto. Ella da su número en caso de que algo surja y dice: “realmente me gustaría tener su pago la próxima semana.” Y si el cheque llega tarde, los especialistas en cobranza de Catapult Systems llaman al cliente al otro día. Ésa es otra razón para reforzar los recursos del departamento de contabilidad.

Goodner acredita este enfoque, con su historial “de una increíble cantidad elevada” de pago puntual, simplemente porque como él dice: “lo pedimos.”

Mientras tanto, una firma en Australia, envía boletos de lotería como agradecimiento a sus empleados en el área de cuentas por pagar, cuando realizan el pago de las facturas a tiempo, ¡esto hace que las facturas de la compañía parezcan alcanzar mágicamente el nivel más alto! Y si esto pudiera ser mal visto (o considerado ilegal), en su industria o en su localidad, una tarjeta de agradecimiento a manera de muestra de aprecio al personal de cuentas por pagar, puede lograr el mismo efecto. ¡El punto es tener a alguien que preste atención al personal de las cuentas por pagar!

También debe especificar una fecha de vencimiento de la factura (por ejemplo: 31 de mayo), que incluye el estándar de “vencimiento en 30 días”. A veces, alguien de alto rango en la organización del cliente tiene que firmar una factura antes de pagarla, con un plazo de 30 días a partir de que se recibe la factura. Si hay un día específico de vencimiento, incluso si no se obtiene la firma hasta un día antes, el empleado de cuentas por pagar, asumirá que la firma autoriza el pago en la fecha especificada y se pagará la cuenta inmediatamente.

Examine todo los procesos de organización, ventas, producción, servicio, entrega, facturación y recolección; y encuentre maneras de agilizar y mover el efectivo más rápido a través del negocio.

Eliminar Errores

Nada enfurece más a los clientes que un error. Es la primera razón por la que ellos no pagan rápido. Las órdenes incompletas, errores de facturación, incumplimiento con las fechas de entrega, no sólo son costosos, sino también hacen lento el proceso que se quiere agilizar, enmarañando el flujo de efectivo.

Adam Sproule, fundador de Salisbury Landscaping en Alberta, tiene el ciclo completo del efectivo (CCC) de la compañía hecho todo un arte. El enfoque que él ha utilizado, le ha ayudado a optimizar el CCC en los pasados 20 años. Además de asegurar los depósitos por adelantado (con el pago exigido inmediatamente al terminar un proyecto), Salisbury Landscaping ha puesto en su lugar las prácticas operativas para finalizar los trabajos de forma rápida y de una manera mucho menos perjudicial de la que los clientes ven en su industria. Sucesivamente, esto le ha dado a Salisbury una reputación de recaudar los depósitos y pagos mucho más fácilmente.

Los comerciantes en jardinería o construcción, por lo general, laboran en dos o tres proyectos al mismo tiempo y a menudo dejan a los clientes preguntándose qué está pasando y por qué los proyectos no están terminados. “Es el verdadero disgusto de la gente con la que hablamos”, dice Sproule. Por el contrario, los equipos de Salisbury, se centran en un trabajo a la vez, para entrar y salir lo más rápido posible. “Nos ocupamos de plantas vivas, por lo que queremos terminar rápidamente”, dice Sproule. “No sólo es una interrupción importante para nuestros clientes si no lo hacemos, sino que mientras más tiempo tardemos, surgirán problemas.”

Tan pronto como el equipo se va, un integrante de Sproule camina con el cliente para asegurarse de que el trabajo sea absolutamente perfecto. “Incluso si sólo hay un par de deficiencias, las anotamos”, dice Sproule, quien señala que su personal se refiere a la corrección de deficiencias como “ajustes”, para evitar cualquier percepción negativa.

“Entonces hacemos una lista de ajustes. Debido a que somos muy eficientes en lo que hacemos, el cliente no tiene ninguna razón para dudar de nosotros. Así que muchas veces, ellos nos dan el pago completo inmediatamente

después de la revisión, incluso si hay algunas cosas por hacer”, señala Sproule. Y para cerrar el ciclo de aprendizaje y evitar cometer los mismos errores en los proyectos posteriores, Salisbury envía al mismo equipo que generó las deficiencias, a manejar los ajustes rápidamente.

El Grupo de Administración de Talento PPR, liberó un millón de dólares cada mes, a través de la mejora de la precisión en su facturación. Sirviendo a las necesidades de un millar de clientes — en su mayoría hospitales, todas con diferentes políticas y protocolos de tiempos de pago de honorarios — lo que causó una considerable complejidad en la facturación. Como resultado, los clientes retrasaron el pago, mientras PPR solucionaba los errores en sus facturas. Para solucionar este problema, la compañía de Florida contrató una persona adicional, no sólo para construir relaciones con los departamentos de cuentas por pagar, sino también para personalizar las facturas a manera que coincidieran con los códigos de facturación de cada hospital en específico. Como señala el Director Ejecutivo, Dwight Cooper, “En cuanto cambiamos nuestro proceso y como se hizo bien, el nivel de confianza con nuestros clientes aumentó rápidamente.”

Entonces llegó la última recesión. Como se alargó hasta el 2009, dice Cooper: “No prestamos la debida atención al efectivo”. Era tiempo de cambiar el modelo de negocios por completo, al menos desde la perspectiva del efectivo.

Cambie el Modelo de Negocio

Para PPR, la recaudación no fue el problema; consistió en crear los términos adecuados para comenzar. Para el crecimiento del negocio, PPR necesitaba efectivo, por lo que pidió a los clientes pagar por adelantado. “Estábamos gratamente sorprendidos cuando muchos de nuestros clientes sólo dijeron que sí”, afirmó Cooper.

Existen muchos ajustes que se pueden hacer en su modelo de negocios y que pueden afectar de manera positiva a su ciclo completo del efectivo (CCC). Los dos con mejores resultados, son financiar su negocio a través de sus clientes, como lo hace Costco, por medio de tarifas de membresía, o teniendo

proveedores que lo hagan, como lo hizo Dell, a través de su manejo de inventario.

Para las fuentes de efectivo que no sean préstamos o inversionistas, le referimos a un artículo de *Fortune Small Business*. Verne lo tituló “Buscando efectivo que usted no sabía que tenía”: <http://tiny.cc/finding-money>.

Mejoras en la Rentabilidad

Benetton India también sintió el crujido de la crisis económica en 2009, por lo que se embarcó en una importante iniciativa de ahorro de costos. Sanjeev Mohanty, Director Ejecutivo de Benetton India Private Ltd., tiene proveedores para licitar contratos en línea, utilizando el software de comercio comprado de Ariba. “En un principio, todo el mundo era muy escéptico, diciendo que íbamos a perder la calidad”, dice. Además, algunos proveedores habían estado proporcionando productos a Benetton India por más de una década, y los ejecutivos dudaron en alterar lo que parecía estar funcionando bien.

Mohanty persistió, y los ahorros han sido significativos. Por ejemplo, Benetton India invitó a seis proveedores diferentes, incluyendo el titular, al abrir una licitación en su contrato para adquirir sus bolsas de compras. Los proveedores pueden utilizar Ariba, no sólo para colocar sus ofertas, sino también para ver lo que las otras empresas están ofreciendo. Normalmente, todo el proceso de licitación puede llevar varias horas, pero esta ronda se cerró en 32 minutos, mientras que el equipo ejecutivo la observó en tiempo real. Benetton pagaba previamente 52 centavos de dólar por bolsa de compras, y la oferta final fue de 34 centavos de dólar, un gran ahorro. Sorprendentemente, el proveedor titular proporcionó la baja oferta final, por lo que además de beneficiarse de los ahorros, Benetton India mantuvo la bolsa con la misma calidad. Hoy en día, los empleados de la empresa deben utilizar Ariba para adquirir cualquier bien o servicio con un valor de más de \$10,000 dólares. En un año reciente, Benetton India ahorró \$1.2 millones de dólares a través de este proceso de adquisición.

Una vez más, cuando se mejora la rentabilidad, se mejora el efectivo, siempre

y cuando usted no esté financiando el manejo de residuos en la Hoja de Balance, como veremos a más detalle en los dos capítulos siguientes. Y para las empresas minoristas como MOM's, un Mercado Orgánico, y Benetton India, que cobran en efectivo o con tarjeta de crédito los pagos para cada transacción, la única palanca real de financiamiento interno de efectivo está en el lado de las Pérdidas y Ganancias de la empresa.

Durante la reciente crisis financiera, temerosos de que las líneas de crédito pudieran secarse, el Director Ejecutivo de MOM's, Scott Nash y su equipo, se centraron especialmente en la mejora de la rentabilidad (haciendo énfasis en fijar precios, compras, etc.). Hoy en día, con cuatro veces la rentabilidad del sector medio, la cadena con sede en Washington, ha aumentado su flujo de efectivo operativo libre para financiar su crecimiento continuo. En Catapult Systems, Goodner encuentra el ahorro de costos al sentarse con un empleado de cuentas por pagar cada seis meses para examinar lo que la compañía está pagando por bienes y servicios. La comprensión de los gastos, cargos únicos, y cargos recurrentes, da como resultado oportunidades de ahorro que se agregan. “Probablemente hay decenas de miles de dólares al año que puedo cortar, y la empresa no siente la diferencia”, dice Goodner. Por ejemplo, cuando se dio cuenta de que la compañía estaba pagando \$600 dólares por mes por el servicio de agua embotellada en una oficina, decidió comprar un sistema de filtración comercial, por una décima parte del costo. “Los cargos recurrentes son los que realmente te matan”, dice Goodner. “Cualquier cosa que sea un cargo recurrente para siempre, todavía lo apruebo personalmente antes de aceptarlo.”

Completar sus Estrategias para Optimizar el Efectivo (CASH)

1. Lea el artículo de la revista *Harvard Business Review*, de Neil C. Churchill y John W. Mullins titulada “How Fast Can Your Company Afford to Grow? (¿Qué tan rápido puede su compañía permitirse su crecimiento?)”
2. Calcular sus existentes ciclos completos del efectivo (CCC) en días.

3. Calcular la cantidad de efectivo requerido para financiar cada día adicional de CCC.
4. Hacer una lluvia de ideas para mejorar su CCC y las 7 palancas financieras mencionadas en el último capítulo de esta sección de “Efectivo”, utilizando la herramienta en Una Página de CASH. Asegúrese de explorar maneras en todas las tres categorías generales: acortar los tiempos del ciclo, eliminar errores y cambiar el modelo de negocios para cada segmento de los CCC.
5. Escoger una iniciativa de mejoramiento de efectivo cada 90 días como una de sus prioridades trimestrales (Rocas).

Imagine que mejora su CCC en 30 días (y maneja un negocio de \$30 millones de dólares). Usted ahora tiene \$2.5 millones de dólares extras en su cuenta bancaria, y puede:

1. Pagar su línea de crédito.
2. Distribuir un dividendo a los accionistas.
3. Invertir en un nuevo proyecto que apoye sus planes de crecimiento.
4. Esperar hasta encontrar la oportunidad perfecta.
5. Mantenerlo como un seguro en caso de que los tiempos se pongan difíciles.

La mejor parte del mejoramiento de su CCC es que, por lo general, su negocio pulsa más rápido, lo que es beneficioso para el cliente. También mejorará el conocimiento de sus gerentes sobre el negocio, ya que se harán más conscientes del impacto de sus decisiones en el flujo de efectivo. Y con más efectivo en el banco, todos dormirán mejor cuando usted expanda su negocio. Esta es una rutina que de verdad lo liberará y le dará un gran poder en el mercado.

LA CONTABILIDAD

El Manejo de la Rentabilidad

RESUMEN EJECUTIVO: *El libro tan leído de Greg Crabtree, Simple Numbers, Straight Talk, Big Profits! 4 Keys to Unlock Your Business Potential, (¡Números Simples, Discurso Directo, Grandes Ganancias!, Las 4 Claves para Desbloquear el Potencial de su Negocio), exploró un nuevo territorio para el crecimiento de las firmas. Tiene un gran impacto con los altos ejecutivos al mostrar que a los contadores nunca les dan la información que realmente necesitan para tomar mejores decisiones. El libro de Crabtree, presenta el caso en el que, de alguna manera, los contadores se volvieron meros procesadores de la información, perdiendo la habilidad de comunicar esta información de manera clara y simple. Invitamos a Crabtree, Director Ejecutivo de Crabtree, Rowe & Berger PC, a colaborar en este capítulo para compartir parte de su sabiduría y profundo conocimiento sobre cómo los contadores pueden ayudar a los líderes a anticipar los problemas, a aumentar la rentabilidad del negocio y a llevar una valoración.*

Cierto negocio de servicios, persistió en su camino a \$5 millones de dólares en ingresos durante 14 difíciles años, apenas entregando utilidades o proporcionando un salario razonable al dueño. El equipo de contabilidad de Greg Crabtree intervino, usando su enfoque de números simples para ayudar al dueño a ver a su empresa de diferente manera. Ellos hicieron del margen bruto la clave, no los ingresos. La empresa de servicios ajustó el salario del propietario a un mercado real, a modo que las ganancias no fueran exageradas. Y el equipo de Crabtree introdujo técnicas para el seguimiento de

la eficiencia laboral, ayudando al propietario a alinear inmediatamente sus costos laborales con los ciclos económicos.

El resultado final fue que el cliente de Crabtree creció a \$25 millones de dólares en los siguientes cinco años y alcanzó el 10% de ganancia, después de pagar al dueño un salario competitivo. Sí, hubo importantes impuestos por pagar, pero eso fue porque la empresa ahora estaba generando riqueza, después de que los impuestos ayudaron tanto a la empresa, como a su propietario, a estar libres de deudas y al corriente con el dinero.

En este capítulo, vamos a explorar las diferentes herramientas y metodologías que Crabtree y su equipo utilizaron para ayudar a esta empresa y a otros cientos de personas a mejorar la rentabilidad de forma espectacular. El proceso comienza con la valoración de una fuerte función de contabilidad en un negocio.

Contabilidad: Menospreciada

Si la debilidad #1 del crecimiento para las firmas es la mercadotecnia, el problema #2 es la contabilidad. Algunas veces se menosprecia a la contabilidad. Se ve como un mal necesario para mantener a los recaudadores de impuestos lejos; facturar, recaudar y pagar cuentas; así como proporcionar los estados contables que a veces reciben cuando mucho, un rápido vistazo en la línea inferior del P&L.

“La debilidad #2 del crecimiento de las firmas, es la contabilidad.”

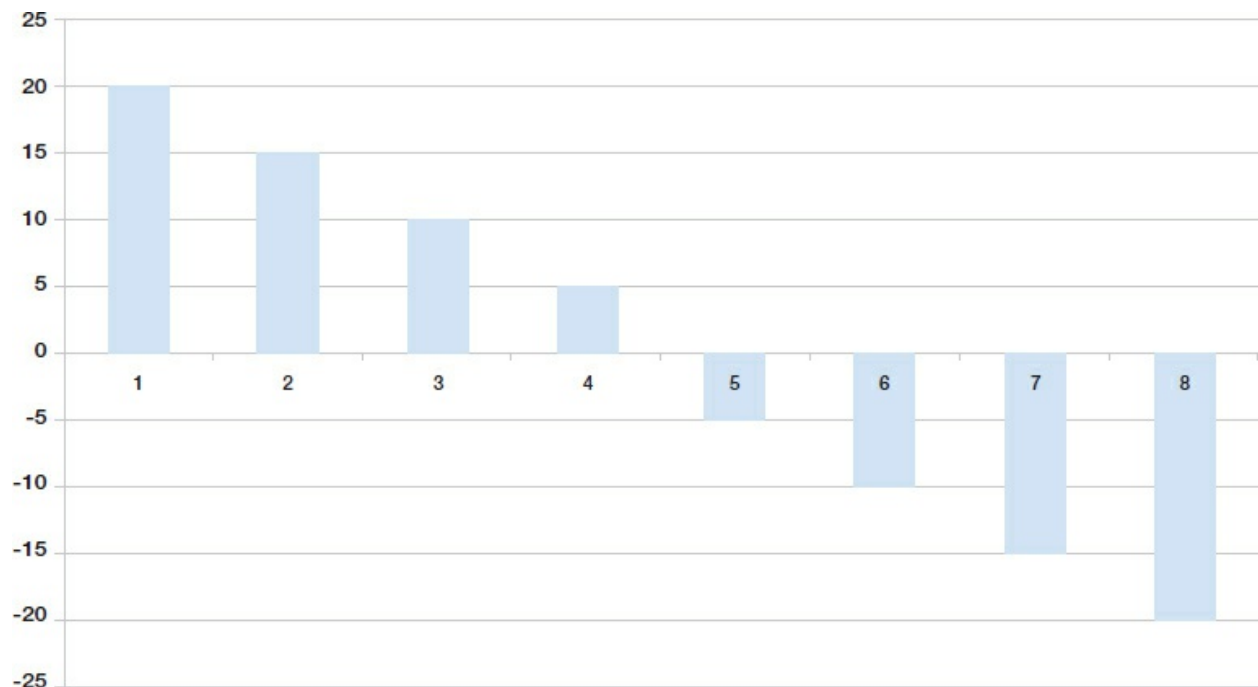
Como resultado, la contabilidad, a menudo no tiene fondos suficientes. La mayoría de los empresarios tienen un dólar extra de ganancias para gastar e invertir, ya sea en la fabricación o la venta de productos. Esos son buenos usos del dinero. Sin embargo, hemos visto los beneficios y la duplicación de efectivo en un año, cuando los empresarios también dedican un poco más de atención y recursos a la contabilidad (recuerde, John D. Rockefeller era

contador por entrenamiento). La contratación de una sola persona adicional para apoyo del Director Financiero o para llevar algo de la carga de trabajo de este ejecutivo, le permite ofrecer lo siguiente:

1. Mejor administración del efectivo y flujo de efectivo.
2. Gráficos de cascada, que explicaremos en breve, para compartir métricas contables más específicas para una mejor toma de decisiones.
3. Análisis de tendencias y sistema de alerta preventivos para apoyar a una mejor predicción.
4. Dos conjuntos de libros. — ¡por las razones correctas!

Gráficos de Cascada

Una actividad clave de la contabilidad, es picar y rebanar los datos financieros de la compañía tan minuciosamente como sea posible. Esto le permite al equipo de liderazgo ver el margen bruto, ganancias, y el flujo de efectivo por categorías, como individuo, cliente, locación, línea de producto, vendedor, etc. Los contadores hacen esto, creando una serie de gráficos de cascada (vea el siguiente diagrama).





NOTA: *El eje vertical, puede medir el margen bruto o porcentaje de ganancia, mientras que el eje horizontal, puede enumerar clientes específicos, lugares, personas de ventas, líneas de productos o SKUs (Stock-keeping Unit).*

El equipo de liderazgo pronto descubre con estos gráficos de cascada que la compañía está haciendo mucho dinero desde una parte limitada del negocio y perdiendo poco o mucho en otras partes, lo que resulta en un margen bruto de rentabilidad mediocre. Son las partes menos rentables del negocio las que tiende a absorber la mayoría del tiempo y atención de la administración. Especialistas de procesos de cambios como Greg Brenneman, director de una firma de capital privado en TurnWorks Inc., confía en este tipo de información para eliminar, de manera consistente, rutas poco rentables, como lo hizo en Continental Airlines, y en artículos del menú, como lo hizo en la cadena de restaurantes Quiznos.

“¿Cuál es la estrategia cuando se pierde mucho dinero?”

Entonces, ¿por qué nos aferramos a estas pérdidas? la excusa es: “Por razones estratégicas.” Sin embargo, ¿cuál es la estrategia sobre perder mucho dinero durante un largo período de tiempo? Apple podría haber discutido fácilmente que la pérdida de dinero con la venta de sus computadoras portables fue un movimiento estratégico, pero Steve Jobs, eliminó la línea de producto cuando regresó a dirigir la firma por segunda vez. Se puede necesitar alguna pérdida pero debería de mantenerse como mínima, debería de tratarse como un gasto de mercadotecnia en su contabilidad. Para un mayor conocimiento sobre este común error estratégico, lea el caso de estudio de *Harvard Business Review*, sobre el cambio de Continental Airlines.

Análisis de las Tendencias

Una responsabilidad fundamental de los líderes, es la predicción, y ellos necesitan tanta información cuantitativa frecuente, como retroalimentación cualitativa del mercado, para hacer las decisiones adecuadas. Como hemos mencionado, cualquier información de más de una semana, es historia y no es útil para tomar decisiones rápidas demandadas por nuestra altamente conectada economía mundial.

La función contable es fundamental en esta situación. Debe de proporcionar los tipos de informes y gráficos que ayuden al equipo de líderes a ver hacia un futuro cercano. Por ejemplo, ayudamos al Director Financiero de un distribuidor de productos eléctricos a configurar una serie de gráficos de barras semanales (en lugar de hojas de cálculo Excel), que supervisan las compras de diversas líneas de productos de clientes principales. Las ventas a estas cuentas constituyeron el 80% de los ingresos de la empresa. Después de unos meses, la compañía pudo ver que uno de los clientes estaba reduciendo lentamente el tamaño relativo de su pedido. Esa fue una advertencia de que algo andaba mal y alertó al gerente de cuenta para hacer el seguimiento más rápido de lo normal. La compañía también fue rápida en darse cuenta y actuar en otras tendencias, como el cambio en la popularidad de ciertas líneas de productos, ahora que los líderes estaban viendo esta información visual de forma semanal, en lugar de hacerlo de forma mensual o trimestral.

Microsoft MapPoint

¿Dónde están todos esos mapas con tachuelas pegados en la pared que se utilizaban para ver las ventas en las oficinas de mercadotecnia y de los Directores Ejecutivos? Ver la información en mapas ayuda a visualizar los patrones que de otra manera no podrían discernirse. Por ejemplo, hicimos mapeo de la base de datos Gazelles, comparándola con las ciudades donde tenemos socios de coaching e inmediatamente logramos ver los lugares donde no tenemos cobertura.

Barret Ersek, utilizó una serie de mapas y el poderoso software MapPoint de Microsoft para ver los patrones en donde él realizaba sus ventas (basado en áreas cercanas), y obtenía llamadas para su negocio de césped. También realizó el mapeo con la ubicación del cliente y sus adquisiciones potenciales de clientes objetivo, la cual sobrepuso en sus mapas de

ubicaciones existentes del cliente para darse una mejor idea del valor de una adquisición. Por ejemplo, ¿los clientes objetivo de una empresa que viven en una misma área de la ciudad, le permiten cumplir con el itinerario de su equipo de manera más eficiente?

Vea la cantidad de hojas de cálculo de Excel que pueden reemplazarse con mapas MapPoint. Dé un vistazo a una demostración del económico software en microsoft.com/mappoint, y anime a su equipo de contabilidad a crear más mapas. Nota: Bing Maps sustituyó a MapPoint el 1o. de enero de 2015.

Dos Conjuntos de Libros

Se necesita un conjunto de libros de contabilidad para satisfacer las reglas del Consejo de Normas de Contabilidad Financiera o FASB (Financial Accounting Standards Board), y las autoridades fiscales. Sin embargo, no debería de tomar decisiones de negocios basadas únicamente en estas regulaciones. Por ejemplo, el hardware y software de la computadora pueden ser amortizados durante varios años para propósitos fiscales. Sin embargo, Michael Dell quería unidades de negocios para implementar únicamente soluciones que tuvieran un rápido pago. Entonces, para propósitos internos, Dell trató todos los costos de tecnología como un gasto frente a una división de P&L (G/P — Ganancias/Perdidas) de 12 meses.

Para más información sobre este tema, animamos a todos los Directores Financieros a leer el libro clásico de Thomas A. Stewart, *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. (*Capital Intelectual: La Nueva Riqueza de las Organizaciones*). Preste especial atención al extenso apéndice, donde se sugieren normas contables específicas que mejor se alinean con una economía en base a la información, más que en una economía de tipo manufacturera, lo que generó muchas de las reglas de FASB que seguimos hoy en día. Por ejemplo, mientras usted puede amortizar el software durante varios años, debe de gastar en capacitación y desarrollo de los empleados en el trimestre en el que se provee. Stewart sostiene firmemente que si cualquier gasto puede ser amortizado legítimamente en un período de tiempo más largo, es el de la educación. Las ideas que hoy aprende su equipo, seguirán

teniendo un impacto por muchos años.

La clave es decidir las prácticas y normas por las cuales se quiere dirigir a la compañía y tener alineada la contabilidad de sus libros internos como apoyo. Utilice el libro de Stewart como su guía para crecer como una enfocada organización del siglo XXI.

Números Simples

Greg Crabtree siempre se había sentido como un inadaptado de la contabilidad debido a su preocupación por la profesión, por lo que comenzó un viaje para traer simplicidad, claridad y poder en los números. Esto lo condujo al proceso de Números Simples, discutido en su libro del mismo nombre (“Simple Numbers”). Su enfoque se centra en cuatro claves para dirigir un negocio de creación de riqueza:

1. Aclarar las distorsiones.
2. Establecer metas de ganancias apropiadas.
3. Utilizar la eficiencia laboral para impulsar la rentabilidad.
4. Comprender las 4 Fuerzas del Flujo de Efectivo.

Veremos los tres primeros puntos más detalladamente que el último, puesto que la perspectiva de Crabtree sobre efectivo, se alinea con el enfoque de Alan Miltz, el cual se abordará en el siguiente capítulo.

Aclaración de las Distorsiones

Si una compañía genera menos de \$20 millones de dólares anuales en ingreso, entonces la compensación y distribuciones para los dueños, pueden distorsionar la verdadera imagen de la rentabilidad. Esto le sucedió a la compañía en el ejemplo con el que abrió este capítulo. (Para el beneficio de los empleados que leen este libro: los dueños usualmente se pagan a sí mismos mucho menos de lo que se pudiera imaginar, en especial en los primeros días, cuando prefieren mantener las ganancias en sus negocios).

Un excelente ejemplo de esta distorsión fue un cliente que tenía dos dueños, con una inversión de 50/50 cada uno. Cuando Crabtree revisó primero sus libros, ostentaban alrededor de 25% de rentabilidad. Sin embargo, una vez que reclasificó las distribuciones para la contabilidad por un salario de mercado equivalente al de los propietarios, ¡su verdadera ganancia fue del 3%! Lo que sucedió después, fue el cambio de mentalidad que a Crabtree le gusta ver. Los propietarios compraron esta forma más precisa de calcular la rentabilidad, y al año siguiente, modificaron sus salarios con base en el mercado y el 20% de ganancia, un escenario que hemos visto una y otra vez.

Dólares de Margen Bruto

La próxima distorsión contable importante, se centra alrededor de los ingresos. El ingreso es vanidad (y es el número más débil), cuando se trata de su estado de resultados. Es mejor enfocarse en una versión redefinida de margen bruto. Crabtree calcula el margen bruto como los ingresos, menos los gastos directos NO LABORALES. Esta definición de margen bruto da la verdadera línea económica superior de la empresa.

El entendimiento de esto es especialmente importante para las empresas que utilizan subcontratistas, que tienen altos costos de materiales u operan como distribuidores con bajos márgenes. No hay manera de que un distribuidor de \$4 millones de dólares reciba una comisión del 10% en todas sus ventas o un constructor de casas con altos costos de materiales y subcontratistas se comparen con una empresa de servicio de \$4 millones de dólares. En esencia, los costos directos no laborales, que se pagan con los ingresos, son simplemente temporales. Usted definitivamente quiere conseguirlos al mejor precio, pero usualmente, no puede mover el precio lo suficiente como para compensar cualquier deficiencia lucrativa en su modelo de negocio. Lo mismo ocurre en las agencias de empleo y organizaciones de empleados profesionales, donde el ingreso es la nómina total que pasa a través de la organización. Los dólares netos que tienen para operar sus negocios, son una fracción de esta cantidad.

En el ejemplo de la empresa de servicios que comentamos anteriormente, los dólares del margen bruto se convirtieron en lo más importante, en lugar de

los ingresos. Esto guió a los negocios a buscar oportunidades que resultaron en el margen bruto más alto por dólar laboral. Este fue un paso clave para ir de una situación de punto de equilibrio, a un 10% de rentabilidad.

En lugar de obsesionarse con los ingresos, cambie las discusiones internas para generar el margen bruto, la línea superior real de la empresa. (Hable de los ingresos con los de afuera, si gusta.) Y nota: La atención se centra más en los dólares del margen bruto que en el margen bruto como porcentaje.

El Poder del Margen Bruto

El margen bruto no recibe el suficiente respeto. Ya es suficientemente malo que esté atascado en medio de Ganancias/Pérdidas (G/P) y además, muchas veces se pasa por alto. En realidad es el indicador más poderoso de un efectivo grupo de ventas, una estrategia diferenciada y un crecimiento real. Cuando una compañía se comienza a expandir, el mercado demanda mejores precios (por ejemplo, su cliente más grande ahora pide descuentos). Cuando esto se combina con la complejidad y los costos crecientes que vienen con el hecho de ser una compañía más grande, a veces vemos márgenes brutos que se reducen en un 3% o 4%, de por ejemplo, 55.4% a 51.8%. A un nivel de \$10 millones o \$100 millones de dólares, dichas caídas en \$300,000 a \$3 millones de dólares, se vuelven inalcanzables para financiar infraestructura, pagar a un ejecutivo clave o para aumentar la rentabilidad.

Hay dos opciones para mejorar su margen bruto. La primera es refinar su estrategia para mantener la suficiente diferenciación y singularidad en su oferta que pueda mantener la línea de fijación de precio (ver el capítulo “Los 7 Estratos de la Estrategia”). Esto requiere que ambos, los vendedores, puedan ofrecer esta diferenciación, y la función de mercadotecnia los mantenga armados y enfocados en los clientes adecuados. En estos casos, usted puede ver el incremento de los márgenes brutos con el crecimiento de un par de puntos porcentuales. Esta es la razón por la que la hiper especialización es poderosa.

Por supuesto, hay algunos mercados que son simplemente brutales, especialmente para los productos y servicios de margen inferior. En estos casos, si se enfoca mucho en el porcentaje del margen bruto, puede

perder una oportunidad de crecimiento y su única opción es simplemente aumentar todo el dólar del margen bruto. Este último dólar de margen bruto no debería de costar tanto como el primero, por eso recaude tanto efectivo como pueda, calculando en cómo pueden aumentar los costos fijos.

Si el mercado le dice el precio que los clientes están dispuestos a pagar, tiene que hacer que sus costos se ajusten y todavía obtener una ganancia. Esto se llama una estrategia de fijación de precio basada en costo.



PRECAUCIÓN: *Dado que los dólares de margen bruto miden de forma más adecuada el desempeño de ventas, nunca debe basar la compensación de ventas sobre los ingresos, a menos que el costo de los bienes vendidos no varíe de venta a venta. ¡Usted pagará comisiones por el ingreso, mientras les permite a las personas de ventas establecer el precio!*

Establezca Objetivos Con Ganancias Adecuadas

Ahora que hemos aclarado las dos distorsiones principales, podemos establecer un objetivo verdadero de ganancia. La primera decisión es si se define la ganancia como porcentaje de ventas o del margen bruto. Como una regla general, una vez que su porcentaje del margen bruto llega por debajo del 40%, deberá de relacionar la ganancia al margen bruto, para así, poder generar una comparación de “manzanas con manzanas” con otras industrias. Los negocios de un margen inferior deben vender un volumen importante de productos y servicios de otras personas para ser exitosos. Por ejemplo: un contratista general de \$20 millones de dólares podría promediar una ganancia de 2.5% como porcentaje de los ingresos (lo que es bueno para la compañía en su industria), dado todos los costos de traspaso que hemos mencionado anteriormente, sin embargo, la proporción de ganancia por el margen bruto sería de 18%. La razón por la que los negocios como éste pueden sobrevivir en lo que parece ser un margen de poca ganancia relacionada al ingreso, es

que típicamente no tienen que financiar material directo, ni los costos del subcontratista que pasan a través del negocio. En lugar de eso, pueden decidir en cada proyecto pagar por los materiales, y generalmente, no pagan a los subcontratistas hasta recibir ganancias ellos mismos.

Con este ajuste sobre cómo se define el porcentaje (es decir, relativo al margen bruto contra el ingreso, dependiendo de la industria), y con las distorsiones eliminadas, comparar los negocios con las diferentes industrias es más fácil. Aquí está lo que la firma CPA de Crabtree encuentra:

- Una ganancia del 5% sin impuestos, su negocio está en el soporte vital.
- Una ganancia del 10% sin impuestos, su negocio lo está haciendo bien, pero no ha explotado todo su potencial.
- Una ganancia del 15% sin impuestos, el negocio está en gran forma.
- Algo de más del 15% indica que debería ganarlo mientras pueda. El mercado se dará cuenta de lo que sucede, la competencia aparecerá y al final, usted tendrá un retroceso.

“Con una ganancia del 15% sin impuestos, el negocio está en gran forma.”

Por supuesto, siempre hay excepciones, pero no tantas como pudiera creer si hace los ajustes y ve su relativa rentabilidad en esta nueva manera.

Utilice la Eficiencia Laboral para Impulsar la Rentabilidad

Ahora podemos llegar al impulsor #1 de rentabilidad, la eficiencia laboral, una medida de la productividad por cada dólar que gastamos en el trabajo. Dése cuenta que no discutimos los costos laborales totales, en lugar de eso, vemos la productividad de un dólar de trabajo. En vez de ver los costos de trabajo como un porcentaje de algo (ingreso, margen bruto, etc.), queremos

ver al trabajo como algo que se puede aprovechar. Sólo necesita saber el multiplicador (por ejemplo: por cada dólar que se gasta en el trabajo, se obtienen tres). La teoría es que mientras pueda seguir aplicando la productividad laboral (ya sean los representantes de ventas, programadores o centro de llamadas), con el múltiplo correcto, el único cuello de botella es carecer de suficientes personas adecuadas para seguir creciendo.

La clave es conocer el múltiplo correcto para cada uno de los tres segmentos principales de trabajo exhibidos abajo. Los tres segmentos de la eficiencia laboral en lo que nos debemos de enfocar son:

- **Eficiencia del trabajo directa:** dólares de margen bruto divididos entre el costo del trabajo directo.
- **Eficiencia del trabajo de ventas:** dólares de margen de contribución divididos entre el costo del trabajo de ventas.
- **Eficiencia del trabajo de administración:** dólares de margen de contribución divididos entre el costo de trabajo de administración.

Algunos puntos que abordan algunas preguntas comunes:

- El margen de contribución se define como el margen bruto menos el trabajo directo. Esto es a lo que se refieren la mayoría de los contadores como ganancia bruta, pero mezcla los costos de trabajo con los costos no pertenecientes a los costos de trabajo y enmascarará la productividad del trabajo.
- Aquí está cómo se decide qué trabajadores van a cada área: comience con el trabajo directo, al determinar qué empleados emplean 50% o más en su tiempo contribuyendo al producto o servicio que su negocio ofrece. Todo el otro trabajo va dentro del trabajo de administración. Si tiene un equipo de trabajo, como en el ejemplo abajo, hable con ellos por separado.
- Evite que una persona esté en diferentes grupos.
- No agregue beneficios ni impuestos de nómina. Sólo cuente lo que pagará a sus empleados en salario y bonos para mantener el cálculo simple.
- Aquí está por qué el margen de contribución se utiliza para la

administración y el trabajo de ventas. Los trabajadores que usted clasifica como trabajo directo, son responsables sólo del trabajo que se pone frente a ellos. Ésta es la razón por la que se miden contra el margen bruto. Sin embargo, la administración y el trabajo de ventas, se mantienen en un estándar más alto. Queremos a la gerencia para administrar los márgenes brutos, el desempeño del trabajo directo y las ventas. Queremos que el grupo de ventas aumente nuestros ingresos.

En el estudio de caso sobre la compañía que veremos a continuación, mostramos cómo una firma puede hacer crecer la rentabilidad. Nuestra molestia favorita es cuando los líderes de la empresa creen que debería crecer a pesar de reducir las ganancias. Esto es sólo imprudente, a menos que seas una empresa pionera en territorio nuevo con respaldo de riesgo. Para todos los demás, les recomendamos que sean rentables con el trabajo que tienen, lo que demuestra que puede llegar a un 15% de rentabilidad (con base en nuestros números simples ajustados), agregando la mano de obra para alcanzar de nuevo la ganancia de 10%, y luego cada vez mayor al 15% de nuevo. Lave, enjuague y repita.

Ejemplo de la Relación de la Eficiencia Laboral (REL)

Veamos una compañía que genera \$450,000 dólares de ingreso al mes, con una ganancia del 4.4% (ver finanzas en página 232). Los dueños consideran una venta a la larga, pero justo ahora, el negocio está en terapia intensiva, dada nuestra definición de beneficios saludables. Nuestra receta fue mantener todos los costos constantes hasta que el negocio alcanzara \$492,195 dólares en ingresos por mes. Nótese que dijimos mantener los costos constantes, pero no dijimos que la empresa no podría reemplazar a los empleados individuales. La compañía estaba gastando la cantidad adecuada de efectivo por cada segmento de mano de obra, pero no contaba con los miembros del equipo correctos en el lugar correcto. La solución es simple al principio, pero la implementación es difícil: Los líderes tuvieron que ser honestos con el equipo sobre su productividad, lo que resulta en algunas conversaciones difíciles.

Es increíble cómo muchas empresas responden a este mecanismo de simple

selección una vez que lo intentan. En primer lugar, llegue a un 10% de rentabilidad; entonces, mire alrededor y vea quien está cansado o frustrado. Hay una buena probabilidad de que usted no encuentre a nadie, porque sus empleados se activarán por alcanzar un objetivo clave. Cambie su curso, y siga adelante hasta llegar a 15% de rentabilidad.

Una vez que llegue al 15% de ganancias por primera vez, puede agregar dólares correspondientes a la mano de obra a través de las categorías, en función de donde se ve el estrés — y habrá algunos inicialmente. El agregar dólares significa cubrir aumentos o bonos, o contratar nuevo personal. En la eficiencia laboral no es importante cómo se gasta su efectivo, ya sea en más personas o aumentos. Sólo mantenga la misma tasa de productividad laboral.

Limite la cantidad de nuevos trabajadores para no caer debajo del 10% de ganancia. Es por esto que decimos que el “10% es el nuevo punto de equilibrio”. Una vez que añada la nueva mano de obra y que la rentabilidad caiga, mantenga los costos laborales constantes y aumente de nuevo a 15% de ganancia. Siga repitiendo el ciclo.

Cuando usted comienza a ver cómo la relación de eficiencia laboral (REL), cambia en cada nivel de rentabilidad, se comienza a desarrollar una perspectiva única sobre el funcionamiento de su modelo de negocio. Usted sabe cuando se necesita agregar más personas y cuando usted tiene exceso de personal y necesita hacer otros ajustes.

“10% es el nuevo punto de equilibrio.”

En nuestro caso de estudio de la empresa, se ve como se llevaron a cabo los esfuerzos de los líderes:

- **REL Directa:** Hubo un REL de aproximadamente 4.25 cada vez que el beneficio alcanzó el 15%. REL Directo suele ser el primero en estabilizarse y moverse en un rango más ajustado.
- **REL de Venta:** Cuando la compañía alcanzó el 15% de rentabilidad por primera vez, las ventas REL fueron de 8.29; la relación fue de 7.38, la siguiente vez que la rentabilidad alcanzó el 15%. La discusión con el

equipo de ventas giraba alrededor de si se deben añadir más vendedores o pagar incentivos cuando la empresa volvió a 8.29. El equipo de ventas propuso a la gerencia hacer las dos cosas al tiempo, pero aconsejamos al equipo de liderazgo aguantar hasta que las ventas REL regresaran a 8.29.

- **Administración REL:** El equipo tiene que tener cuidado con la suma del costo de administración del negocio, asegurándose de que cada líder adicional contribuya a la productividad de administración (es decir, ayuda a aumentar los dólares de margen de contribución).



NOTA: *El típico empresario frustrado quiere llenar cada puesto lo más pronto posible. Sin embargo, a menos que tenga el capital suficiente para cubrir las pérdidas, hasta que las ventas se pongan al día con los salarios, este es un movimiento mortal. El tomar las cosas con calma es crítico, especialmente cuando se añaden al equipo líderes con salarios altos. Agregue un puesto clave a la vez. Hágase rentable con ese ejecutivo antes de agregar otro o de agregar apoyo personal. Una vez que haya expandido el negocio lo suficiente para tener un equipo de liderazgo completo, la administración REL realmente comienza a mejorar en cuanto la ganancia aumenta. Necesita sólo agregar un equipo de apoyo en este punto.*

		Paso #1	Paso #2	Paso #3	Paso #4
	Utilidad mensual inicial	10% rentabilidad	15% rentabilidad	volver al 10% rentabilidad	volver al 15% rentabilidad
Ingresos	450,000	492,195	534,383	534,383	587,822
Costos Directos excluyendo trabajo	<u>130,000</u>	<u>142,195</u>	<u>154,383</u>	<u>154,383</u>	<u>169,822</u>
Margen Bruto (MB) en dólares	320,000	350,000	380,000	380,000	418,000
Utilidad Bruta en % de Ingresos	71.1%	71.1%	71.1%	71.1%	71.1%
Costos de Trabajo Directo (CTD)	<u>90,000</u>	<u>90,000</u>	<u>90,000</u>	<u>98,333</u>	<u>98,333</u>
Margen de Contribución (MC)	230,000	260,000	290,000	281,667	319,667
Costos de Trabajo de Administración (CTA)	75,000	75,000	75,000	83,333	83,333
Costos de Trabajo de Ventas (CTV)	35,000	35,000	35,000	43,333	43,333
Otros Costos de Operación	<u>100,000</u>	<u>100,000</u>	<u>100,000</u>	<u>101,667</u>	<u>105,000</u>
Utilidad antes de Impuestos	<u>20,000</u>	<u>50,000</u>	<u>80,000</u>	<u>53,333</u>	<u>88,000</u>
Utilidad antes de Impuestos como % de Ingresos	4.44%	10.16%	14.97%	9.98%	14.97%
Margen de Contribución como % de Ingresos	51.11%	52.82%	54.27%	52.71%	54.38%
Otros Costos de Operación como % de Ingresos	22.22%	20.32%	18.71%	19.03%	17.86%
Relaciones de Eficiencia Laboral:					
Trabajo Directo (MB/CTD)	\$3.56	\$3.89	\$4.22	\$3.86	\$4.25
Trabajo de Ventas (MC/CTV)	\$6.57	\$7.43	\$8.29	\$6.50	\$7.38
Trabajo de Administración (MC/CTA)	\$3.07	\$3.47	\$3.87	\$3.38	\$3.84

En este caso, los líderes fueron capaces de aislar ciertos grupos de trabajadores que podrían ser considerados responsables por partidas individuales específicas que conforman el margen bruto total. Siempre que había una recesión, la compañía recortaba los miembros del equipo que no eran tan productivos, u ofrecían a algunos de los trabajadores más productivos un horario de trabajo reducido de cuatro días a la semana. No subestime a cuántos de sus empleados les gustaría reducir su trabajo a cuatro días a la semana. Starbucks considera que sus empleados de tiempo completo deben cubrir 30 horas a la semana, pero alarga el horario de trabajo a 40 horas para cubrir necesidades de calendario. Esto le da a la compañía el 20% de flexibilidad de trabajo sin prima de horas extra. Mientras tanto, los empleados de Starbucks generalmente opinan que es de los mejores lugares para trabajar.

Entender las 4 Fuerzas de Flujo de Efectivo

Una vez que una empresa está en el camino de la rentabilidad del 15%, tal como se define por la fórmula de los Números Simples, se enfrenta a los retos de flujo de efectivo adicional. Decimos “adicional”, porque cada vez que la gerencia nos dice que hay un problema de liquidez, siempre empezamos arreglando la rentabilidad, salvo que la empresa esté en quiebra y necesite una inyección inmediata de efectivo para pagar la nómina.

Como mencionamos en el capítulo anterior, se puede mejorar el flujo de efectivo mediante la negociación de condiciones favorables con los clientes y proveedores. Sin embargo, le recomendamos sacrificar su margen con ofertas especiales sólo si está desesperado.

Fuerza #1: Impuestos

Conozca cuánto debe en impuestos durante todo el año para evitar que la declaración anual sea una sorpresa. Resista la tentación de gastar \$1 dólar para ahorrar 40 centavos en impuestos para razonar. “Hey, el gobierno paga por el 40% del costo de la computadora (o cualquier cosa que la compañía esté comprando).” Crabtree cree que en lugar de perseguir a las muy limitadas maniobras para ahorrarse los impuestos, los CPC (Contadores Públicos Certificados), servirían mejor a los dueños de negocios si ellos enfatizaran que la verdadera riqueza se crea sólo con las ganancias que quedan después de los impuestos. Si no paga ningún impuesto, tampoco ha creado riqueza alguna o ha hecho trampa, y ambos escenarios son malos.

Regresemos a la firma de servicio que creó \$25 millones de dólares en ingreso. Crabtree se aseguró de apartar el efectivo suficiente para los impuestos cada trimestre, por lo que el equipo de administración no tuvo ninguna sorpresa el día de las declaraciones.

Fuerza #2: Administración de la Deuda

Normalmente, la deuda no es su amiga. Si no se maneja de forma apropiada, la deuda esclavizará a su negocio y no lo dejará alcanzar todo su potencial. Una vez que haya apartado sus impuestos, elimine la deuda de su línea de

crédito y permanezca al corriente con cualquier préstamo. Las líneas de crédito son como el crack y la cocaína para los negocios porque es muy fácil utilizarlas para resolver problemas de flujo de efectivo, en vez de tomar decisiones difíciles que lleven a mejorar la rentabilidad.

“La deuda no es generalmente su amiga.”

Si necesita una línea de crédito para lidiar con las subidas y bajadas de temporada o para extender el crédito de los clientes, recomendamos que sólo lo pida cuando sea rentable. Si está perdiendo dinero, no haga uso del crédito hasta arreglar los problemas existentes. Los bancos saben que una compañía que pierde efectivo, con el tiempo no tendrá fondos para pagar la línea de crédito.

La deuda a plazo puede ayudarle a expandir por más tiempo el costo de los bienes sobre su vida útil. Sin embargo, si ha rebasado el plazo de su deuda de su línea de crédito, pague la deuda tan pronto como sea posible si éste no apoya cualquier activo funcional a largo plazo. Y evite caer en la trampa de utilizar la deuda para comprar un activo a fin de año sólo para ahorrar impuestos. Esto termina mal a la larga, a menos que el activo sea fundamental para mejorar la rentabilidad.

Fuerza #3: Objetivo del Capital Central

El conocer su objetivo del capital central significa tener dos meses de gastos operativos **en efectivo**, después de haber apartado el dinero para pagar sus impuestos y asumir que no debe nada en su línea de crédito. En nuestra opinión, cualquier compañía que use este criterio, se considera completamente capitalizada y puede empezar a cosechar ganancias para impulsar oportunidades de crecimiento o para distribución entre los accionistas para diversificar la riqueza. Si los dueños del negocio cosechan ganancias antes de que se pague la deuda, tienen el riesgo de poner al negocio en una situación de descapitalización. Este es un problema que muchas compañías sufren.

La definición de dos meses de gastos operativos incluye a todos los gastos operativos normales en los cuales no se tiene deuda. Como regla, el único costo que se excluirá, será el costo de los bienes vendidos, ya que las empresas suelen obtener plazos de más de 30 días.

Llegar al objetivo del capital central es uno de los logros más gratificantes que hemos visto que nuestros clientes tienen. Cambia su manera de pensar y mejora su rentabilidad. Ellos no tienen tanta falta de efectivo como para perder el margen. También les da resistencia a través de un mal trimestre. La mayoría de ellos no quieren volver a ver una deuda de línea de crédito.

En el caso de estudio, originalmente la compañía generaba \$450,000 dólares al mes y pasó de ver la línea de crédito como su colchón, a tener tres meses de gastos operativos en efectivo a la mano. Los dueños se sorprendieron que sólo tomó 18 meses llegar ahí una vez que se fijó su rentabilidad.

Fuerza #4: Coseche Las Ganancias Al Pagar Dividendos

Una vez que usted ha apartado los impuestos, liquidado su línea de crédito y logrado su objetivo de capital central, podrá de forma segura tomar su ganancia después de impuestos a manera de una distribución o bonos para los empleados. Ahora ha creado un negocio rentable que genera flujo de efectivo, lo mejor de ambos mundos. La compañía es más valiosa que sus homólogos menos rentables. Usted posee un activo maravilloso y de gran desempeño que tal vez prefiera quedárselo en lugar de venderlo.

Aquí está la pepita que muy a menudo se pasa por alto en todo esto: Si usted tiene un negocio con un 10% de ganancia que ha alcanzado su objetivo de capital central, ¡ahora tiene un negocio que está produciendo un MÍNIMO retorno sobre el capital del 50% AL AÑO! Los inversionistas matarían por una tasa de retorno del 20% año tras año, y su empresa funciona entre 50% a 100% por año. Este es el verdadero secreto para la creación de la riqueza dentro de una empresa de propiedad privada.

En el estudio de caso, los dueños pasaron de pensar en vender la empresa una vez que se alcanzó un cierto tamaño, a querer mantenerla, ya que genera un

anual sobre la inversión y tenía un gran valor. Se necesita una buena prima en una venta para reemplazar un activo, en vez de ganar el 50% + por año.

“Manténgalo simple, manténgalo creciendo y aumente la rentabilidad.” ¡Es el lema de Crabtree! No podríamos estar más de acuerdo. La clave es tener un mejor manejo en algunas relaciones financieras cruciales y ajustar sus números para tener una mejor imagen de su verdadera rentabilidad. Vamos juntos a echar un vistazo más a fondo del lado del efectivo del negocio.

EL PODER DE UNO

Las 7 Palancas Financieras Clave

RESUMEN EJECUTIVO: *El estado de resultados (P&L, G/P) a veces recibe más atención que el estado de flujo de efectivo. Al dar al estado de flujo de efectivo sólo un poco más de consideración, y ajustar las 7 palancas financieras fundamentales señaladas al final del capítulo, una empresa puede crecer mucho más rápido usando su propio Efectivo generado internamente que aumentando su capital externo u obteniendo préstamos. En coautoría con el equipo de Cash Flow Story — Alan Miltz, Joss Milner, y Nathan Keating — este capítulo se centra en una empresa aparentemente sana de \$42 millones que se dirigió a un desastre de efectivo y las medidas que se tomaron para revertir su situación. Usted aprenderá cómo utilizar lo que el equipo de Miltz en Australia hace llamar “El Poder de Uno” para desarrollar una mejor comprensión de cómo mejorar el flujo de efectivo y desarrollar activamente una cultura de flujo de efectivo dentro de su negocio. “El Poder de Uno” se refiere a los beneficios para el flujo de efectivo si se realiza un cambio de 1% o de un día para cada una de las 7 palancas que lo afectan. Miltz y sus colegas crearon una herramienta de software en línea de bajo costo para hacer todos los potentes cálculos que muestran a su equipo cómo duplicar el flujo de efectivo operativo y dormir mejor por la noche. ¡Nada envejece el liderazgo de una compañía más rápido que estar corto de Efectivo!*



INDICACIÓN: *Si a usted realmente no le gustan los números, lea algunas*

de las primeras páginas del capítulo y después vaya al final y lea la sección llamada “El Poder de Uno y las 7 Palancas” comenzando por la página 250.

Establecido en 2001, Gary’s Furniture importa y fabrica muebles de acabado fino. Con casi 15 años de operación, el negocio ha crecido desde que se estableció hasta ser una firma bien establecida, con un ingreso de \$42 millones. Su base de clientes continúa creciendo, como también su alcance geográfico. El negocio ha aumentado su ganancia en los últimos 10 años. Gary es un miembro de un grupo de un foro de CEOs. Cuando el grupo le pidió que diera una calificación a su satisfacción con su desempeño en el negocio ¡el calificó a su negocio de forma consistente con 10 de 10!

Gary no tuvo preocupación alguna cuando su banco llamó a una reunión un día en su oficina matriz, poco después de que presentó sus últimos estados financieros. Pero lo que Gary no sabía era que estaba “en bancarrota”. (¡Léalo de nuevo!).

Ganancia contra Efectivo

¿Qué es más importante, la ganancia o el efectivo? Si está usted en un negocio en crecimiento, es el efectivo. Esta es la razón por la que Amazon ha continuado prosperando mientras está cerca de su punto de equilibrio o frecuentemente, cuando informa pérdidas. El modelo de negocio de Amazon genera importante efectivo — más de \$3 mil millones en 2013 — el cual a su vez alimenta su rápido crecimiento.

El siguiente caso de estudio muestra cómo un saludable estado de pérdidas y ganancias (P&L) puede enmascarar asuntos de flujo de efectivo pendientes que sólo empeorarán en caso de que el negocio continúe expandiéndose. Gary no lo sabía, pero fue superando su habilidad de fondear el negocio — yendo hacia la bancarrota — porque él no entendía la suprema importancia del efectivo. En dicha situación, a menos que usted continúe elevando el Efectivo emocional (el cual es el Efectivo que proviene de la gente que lo quiere), el Efectivo inteligente huirá, lo que sólo acelerará la desaparición de la empresa.

“Gary no sabía que estaba creciendo en Bancarrota.”

Es imperativo que usted entienda su negocio desde la perspectiva de los banqueros y los inversionistas, para que usted no esté frustrado por la aparente falta de apreciación para la compañía que usted está expandiendo. Miltz y su compañía construyeron un software que los bancos alrededor del mundo utilizan para analizar la capacidad crediticia de un negocio, entonces decidieron poner esas mismas herramientas en manos de los líderes de negocios. Manténgase ahí a través de este caso de estudio y aprenderá las 7 palancas que se pueden manipular para mejorar el flujo de efectivo de manera espectacular y dormir mejor por la noche.

La Temida “División Hospital”

Cuando lo dejamos, Gary se dirigía al banco. Él podía fácilmente haber ido a una reunión con un ángel inversionista, una firma de capital privado o un posible comprador que estarían buscando en el negocio a través de la misma lente financiera que los banqueros de Gary utilizan.

Cuando Gary fue conducido a la sala de reunión, delante de él estaban no sólo su Gerente de Cuenta y su asistente, sino también el gerente de distrito y otros dos caballeros vestidos con trajes. Gary fue presentado a las dos nuevas personas que eran de la División de Crédito Especial del banco.

El dúo explicó a Gary que su división estaba a cargo de la gestión de clientes considerados por el banco como de alto riesgo. Cada banco tiene un grupo como este. Puede tener diferentes descripciones, dependiendo del banco, entre ellos está la “gestión de activos”, la “reestructuración de crédito” y la “reestructuración de negocios especiales”. Lo llamamos la División Hospital.

Esos hombres tienen el trabajo más duro en el banco. Son responsables de determinar si un cliente está proporcionando el mejor retorno en los activos de capital del banco, relativo al riesgo de pérdida. Si no fuera así, es su trabajo maximizar la recuperación del capital tan pronto como sea posible. Debido a que esos banqueros no escribieron el trato original y tienen una

relación muy distante con el dueño del negocio, están muy bien posicionados para tomar decisiones difíciles, pero enfrentan limitadas consecuencias de su carrera personal si el banco incurre en una pérdida a causa de la relación.

“Estos banqueros eran idiotas y no entendían su negocio.”

Gary estaba completamente en shock. ¿Cómo pudo su banco verlo como alguien de alto riesgo? ¿Los banqueros no habían leído las últimas finanzas? En este punto, Gary sólo podía pensar una cosa: Estos banqueros eran idiotas y claramente no entendían su negocio. Gary se desconectó de la reunión mientras que su mente viajaba a través de sus siguientes pasos potenciales. Se perdió la mayoría de la conversación mientras que los banqueros explicaban cómo aumentaría su tasa de interés y restringirían su acceso a posteriores financiamientos. Estaba lívido.

Inmediatamente después de la reunión. Gary le habló a su contador y su contador nos llamó. Llegamos a la oficina de Gary el siguiente día para todavía encontrarlo en su negación, maldiciendo y jurando sobre la audacia de su banco en el aumento de sus tarifas.

Utilizamos una frase en nuestro negocio cuando conocemos por primera vez a nuestros clientes: “El negocio habla español y los bancos (los inversionistas) hablan Portugués. Al principio, parecen ser el mismo idioma, pero en realidad son totalmente diferentes.” Esta era exactamente la situación de Gary: Los banqueros y él estaban hablando dos diferentes idiomas, pero no podía ver la diferencia.

Pérdidas y Ganancias	2012	2013
Ingresos	35,000,000	42,000,000
Margen bruto	10,500,000	13,020,000
Gastos generales	6,751,140	8,401,150
EBIT	3,748,860	4,618,850
Intereses	1,165,900	1,363,480
Impuestos	930,280	1,172,348
Utilidad Neta	1,652,680	2,083,022
Depreciación	(820,000)	(933,000)

Balance General	2012	2013
Cuentas por cobrar	6,712,330	8,630,137
Inventario	10,336,960	14,291,507
Activos Circulantes	17,049,290	22,921,644
Activos Fijos	8,500,000	9,500,000
Activos Totales	25,549,290	32,421,644
Cuentas por Pagar	4,028,550	5,557,808
Deuda a Corto Plazo	5,019,740	7,279,813
Pasivo Circulante	9,048,290	12,837,621
Deuda a Largo Plazo	9,000,000	10,000,000
Pasivos Totales	18,048,290	22,837,621
Capital Social	2,001,000	2,001,000
Utilidades Retenidas	5,500,000	7,583,022
Total Pasivo y Capital Social	25,549,290	32,421,643

Los Números

Gary nos proporcionó una copia de sus últimos dos años de finanzas, como se resume a la derecha. Dele un vistazo.

A primera vista, el negocio lucía sano. Sin embargo, enfrentaba un problema que está presente en un 80% a 90% de las compañías que visitamos: un flujo de efectivo inadecuado. Los negocios están enfocados en la ganancia. En el caso de Gary, estaba viendo el ingreso y la ganancia que estaba creciendo de

manera importante y se sentía muy bien.

Sin embargo, hay un viejo dicho: “El ingreso es vanidad, la ganancia es sanidad y el efectivo es el rey”. Usted no paga cuentas o distribuciones con ganancia. Le puede comprar a su cónyuge esa casa de verano o un lindo carro sólo cuando tenga un ingreso mensual en efectivo. Hasta los negocios se ponen serios en la medición y crecimiento del efectivo. Además, para tener ganancia, a veces se agota.

¿Qué es el Flujo de Efectivo?

El único hecho indiscutible en cualquier paquete de finanzas son los números que se relacionan al efectivo. Su ganancia es una opinión y la información puede manipularse para proporcionar un resultado específico (Los números simples de Greg Crabtree del capítulo anterior ayudan a exponer esta manipulación). Su hoja de balance es para la parte más importante una opinión; usted puede enmendar las evaluaciones para producir el resultado deseado. Sólo su Balance entre Efectivo y Deuda muestra la realidad. Los bancos reconocen esto y utilizan estos números para determinar su rendimiento.

Nuestra primera pregunta para Gary fue simple: “¿Cuál fue su flujo de efectivo en 2013?” Gary no pudo contestar esto. (Revise de Nuevo las finanzas. ¿Puede calcular la respuesta rápidamente?) Cada día los líderes de negocios producen sus finanzas y comparten los resultados con sus equipos de administración, y sin embargo, sólo algunos pueden responder a esto.

“Sólo su Balance entre Efectivo y Deuda es un hecho”.

El flujo de efectivo es una expresión que se utiliza en los negocios todos los días”. Tengo un buen flujo de efectivo”. “Necesito más flujo de efectivo”. “Necesitamos mejorar el flujo de efectivo”. La mayoría de la gente de negocios usa el término para describir una disposición general de efectivo. Se refiere a una calidad casi intangible de un negocio. Sin embargo, para un banquero, el flujo de efectivo tiene un valor especial. Es una razón

matemática que describe la competencia de administración, y esa competencia comienza con usted, el líder del negocio y el entendimiento de la información que le sigue. Si no lo hay, las personas “del Efectivo” siempre tendrán una ventaja sobre usted. En las siguientes secciones, le daremos una perspectiva de alto nivel de lo que tiene que entender para mantener el control de su negocio.

Los Dos Usos del Efectivo

Ya sea que usted esté sentado sobre una pila de efectivo o una montaña de deudas, siga leyendo. Las lecciones se aplican en usted en cada caso.

Deuda Neta Inicial	
Deuda a corto plazo	5,019,740
Deuda a largo plazo	9,000,000
14,019,740	
Deuda Neta Final	
Deuda a corto plazo	7,279,813
Deuda a largo plazo	10,000,000
17,279,813	
Flujo de Efectivo Neto	-3,260,073

El flujo de efectivo es el balance entre el efectivo y los saldos de deuda a través de cierto periodo. Como Gary operaba utilizando una cuenta sobregirada, y etiquetada en la hoja de balance como “deuda a corto plazo”, no hay un elemento de línea “Efectivo” específico (es decir, no tenía efectivo propio en el banco). Su deuda a corto plazo aumentó en 2013 de \$5 millones a \$7.3 millones, y su deuda a largo plazo aumentó de \$9 millones a \$10

millones. El flujo de efectivo de la compañía durante 2013 fue de 3.3 millones negativos. Gary había retrocedido en efectivo.

Esta información, presentada de esta manera, era nueva para Gary y lo sorprendió un poco.

Los dueños como Gary escogen gastar Efectivo todos los días para hacer crecer a su negocio. Sin embargo, a veces estaban gastando el Efectivo, que con tanto trabajo ganaron, para cubrir a las pérdidas influenciadas por la administración (léalo de nuevo) ¿De verdad Gary necesitaba gastar \$3.3 millones de Efectivo nuevo del banco para aumentar su ingreso de \$35 millones a \$42 millones y para aumentar su ganancia \$1.7 millones a \$2.1 millones — o fue este aumento de pedir Efectivo prestado que se utilizó simplemente para financiar a las malas prácticas gerenciales? Esta pregunta sólo subraya a los dos únicos usos del flujo de efectivo:

1. El efectivo se utiliza para invertir en crecimiento, o
2. El efectivo se utiliza para financiar las pérdidas influenciadas por la administración.

Y sin embargo, ¡muy pocas empresas en crecimiento son capaces de visualizar su efectivo quemándose en este sencillo marco!

Midiendo El Éxito Financiero

(Prepárese a leer esto tres veces y hablar sobre el tema con su Director Financiero (CFO) o su Contador. Esto es detallado, ¡pero importante!

Aunque existen varias medidas del éxito financiero, nos vamos a enfocar en dos:

1. Flujo de efectivo.
2. Devoluciones.

Cuando los contadores preparan la hoja de balance, generalmente siguen una formula estándar:

$$\text{Capital} = \text{Activos Circulantes} + \text{Activos Fijos (valores no realizables en el corto plazo)} - \text{Pasivos Circulantes} - \text{Pasivos Fijos}$$

o

$$\text{Capital} = \text{AC} + \text{AF} - \text{PC} - \text{PF}$$

o

$$\text{Capital} = \text{Activos} - \text{Pasivos}$$

Y una hoja de balance contendrá los siguientes artículos:

Capital		=	AC	AF	PC	PF
Capital Social			Efectivo	Activos Fijos	CPP	Deuda LP
Reservas			CPC	Inversiones	Deuda CP	Otros
Retiros/Ingresos			Inventario	Intangibles	Reservas	
			Otros	Otros	Otros	

Sin embargo, es muy probable que los banqueros tengan un problema fundamental con esta estructura. ¿No estaría de acuerdo en que el valor neto es un tipo de financiamiento para su negocio? Su banco también proporciona financiamiento. Es lógico, entonces, que si agrupa su financiamiento en un lado del signo =, entonces el otro lado representa la máquina de efectivo, sus operaciones y sus activos operativos netos.

Por lo tanto, la ecuación de su hoja de balance se escribe así:

Capital	Deuda Neta	=	AC	AF	PC	PF
Capital Social	Efectivo ←			Activos Fijos	CCP	
Reservas	Deuda CP ←		CPC	Inversiones		Otros
Retiros/Ingresos	Deuda LP ←		Inventario	Intangibles	Reservas	
			Otros	Otros	Otros	

$$\text{Capital} + \text{Deuda Neta} = \text{Activos Netos de Operación}$$

o

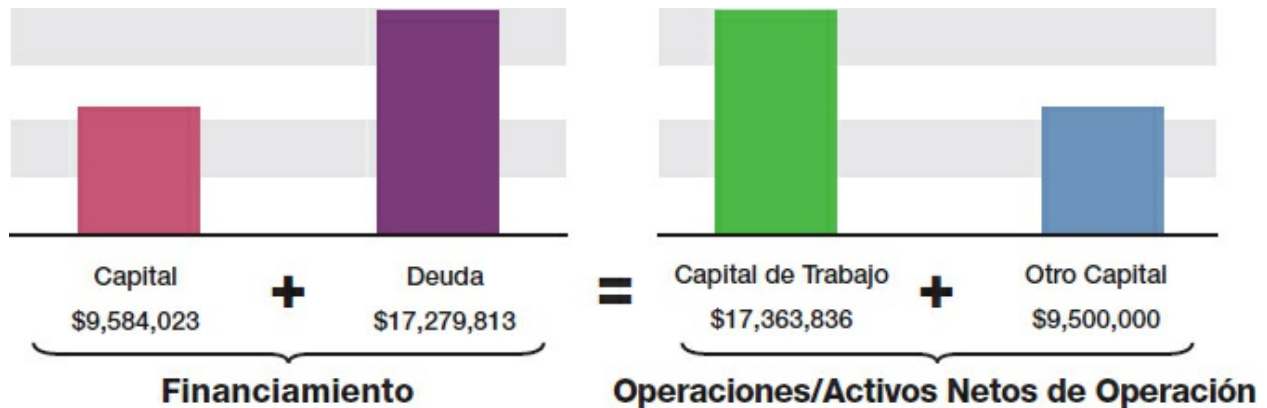
$$\text{Capital} + \text{Deuda Neta} = \text{Capital de Trabajo} + \text{Otro Capital}$$

(donde el Capital de Trabajo = Cuentas por Cobrar + Inventario (o Inventario en proceso) – Cuentas por Pagar)

o

Financiamiento = Operaciones

Si aplicamos esto en el negocio de Gary, veremos lo siguiente:



Esto resalta el hecho de que el banco ha puesto aproximadamente \$2 en este negocio por cada \$1 invertido por los accionistas.

La siguiente tabla detalla los componentes de los activos operativos:

Capital	Deuda Neta	=	AC	AF	PC	PF
9.6	17.3					
		CPC	8.6			
		Inventario	14.3			
		AF		9.5		
		CPP			5.6	

La Furniture Gary ha recibido \$26.9 millones en financiamiento de los accionistas y del banco de la compañía. En cambio, el equipo de administración ha escogido gastarlo, proporcionando \$8.6 millones a sus clientes (deudores) en la forma de cuentas por pagar (CPC); \$14.3 millones por acción (inventario); y \$9.5 millones en activos fijos. Acreedores comerciales también han asistido al ofrecer \$ 5.6 millones a través de las condiciones comerciales establecidas, en forma de cuentas por pagar (CPP).

Entonces, ¿cómo podemos decir si Gary está haciendo un buen trabajo con los \$26.9 millones que ha recibido para su negocio? Las operaciones deberían de estar produciendo una ganancia satisfactoria al tener los activos utilizados.

Este retorno sobre activos netos (retorno de capital) se representa a continuación:

$$\frac{\text{Utilidades antes de Intereses e Impuestos/Activos Netos de Operación}}{\text{Retorno sobre Activos Netos}} = \text{Retorno sobre Activos Netos}$$

(EBIT: Utilidades antes de Intereses e Impuestos)

Esta es posiblemente la razón más útil para medir la eficacia de la gestión. La relación lleva en consideración tanto el P&L de la empresa (que ofrece el EBIT) y el balance.

La famosa fórmula DuPont toma entonces esta relación y lo divide en dos componentes:

$$\frac{\text{EBIT}}{\text{Ingreso}} \times \frac{\text{Ingreso}}{\text{Activos Netos de Operación}} = \text{Retorno sobre Activos Netos}$$

Eficiencia Operacional y Efectividad en las Ventas

La belleza de la Fórmula DuPont es que mide tanto la eficiencia operacional como la efectividad en ventas de la compañía. La relación EBIT/ingreso es una medida de la eficiencia del P&L (es decir, cuanta ganancia se produce por \$1 de ingreso). Esto se traduce en una medida de qué tan eficientemente usted está operando y le dice si usted está exprimiendo lo máximo de ganancia de cada dólar de ingreso.

En cambio, la relación de Ingreso/Activos Operativos Netos es una medida de la efectividad de la hoja de balance conocida como una rotación de

activos. También es un indicador clave de la efectividad de las ventas que le dice cuánto ingreso puede generar el negocio de al menos una cantidad de activos o de inversión.

Retorno de Capital

EBIT % EBIT \$4,618,850 Ingreso \$42,000,000 11%	X	Rotación de Activos Ingreso \$42,000,000 Activos Netos de Operación \$26,863,836 \$1.56	=	EBIT \$4,618,850 Activos Netos de Operación \$26,863,863 17.19%

Los cálculos muestran que el negocio de Gary produjo un retorno de capital en 2013 de 17.19%. Esto está por debajo de nuestras expectativas de un buen desempeño empresarial. Al separar el desempeño en rentabilidad y la rotación de activos, vemos que Gary está produciendo muy buenas ganancias. Cualquier cosa sobre el 10% es buena para un negocio como el de Gary, con base en las definiciones de Crabtree de las ganancias en el capítulo anterior.

Sin embargo, Gary's Furniture no está llevando a cabo una rotación de activos. Un negocio en la industria de Gary debería de esperar producir entre \$2 o \$3 del valor de ingreso por \$1 de la inversión de activos operacionales netos. Gary está produciendo sólo \$1.56. Su hoja de Balance muestra mucho capital improductivo.

La mayoría de los negocios que vemos no dan consideraciones regulares a sus hojas de balance. Según lo muestran estas ecuaciones, los líderes de negocios que ignoran esta información, están perdiendo un importante factor determinante de qué tan exitosos pueden ser y de donde pueden estar las

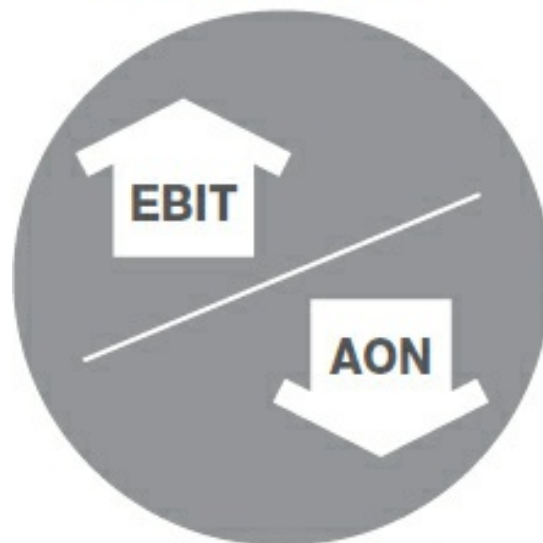
oportunidades para mejorar.

El Retorno Mínimo En Activos

¿Qué es un buen retorno? Bueno, la respuesta es relativa, mientras dependa de una elección de inversión alternativa disponible para los inversionistas. Sin embargo para mantenerla simple, los negocios de tamaño medio deberían de tener como objetivo un retorno mínimo del 30% sobre los activos netos. Si no se está logrando esto, necesita considerar si el EBIT que usted está produciendo del ingreso generado es suficiente o si el negocio está produciendo suficiente ingreso para los activos utilizados. En caso de no ser así, sus inversionistas (¡incluye a los dueños!) pueden hacerlo mejor al invertir su Efectivo en otro lado.

“Los negocios de tamaño medio deberían de tener como objetivo un retorno mínimo del 30% sobre los activos netos.”

Devolución en los activos netos



Como dueño de un negocio, usted debería de considerar que el Capital es el recurso más caro del financiamiento y que usual-mente es más barato el financiamiento del recurso de la deuda, teniendo en cuenta los consejos de Greg Crabtree en el capítulo anterior. Cualquier manera que sea para mejorar los retornos, es una misión crítica durante el tiempo que el crecimiento de la administración del EBIT crezca más rápido que la inversión en los activos operacionales netos.

Su Retorno Es Una Medida De Su Estrategia

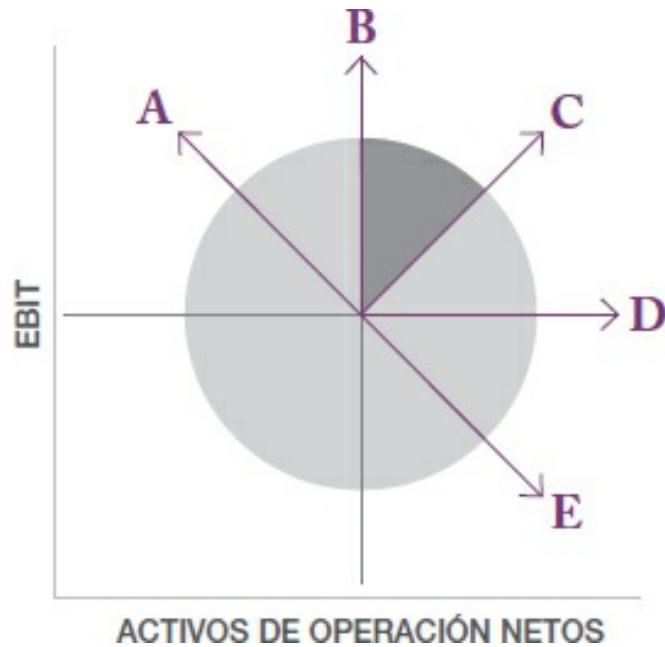
Su retorno sobre sus activos es su última medida para el éxito de su estrategia. Si su retorno no está al nivel adecuado, el equipo gerencial tiene cinco opciones posibles que están disponibles:

Si usted hace crecer su EBIT y sus activos operacionales netos a la misma tasa, su negocio viajará a lo largo de la línea C (vea a la derecha), y usted puede esperar el mismo retorno a través del tiempo.

Si usted hace crecer a su EBIT mientras mantiene sus activos operacionales netos constantes, usted viajará por la línea B y sus retornos aumentarán. Si usted aumenta el EBIT y reduce los activos netos, entonces puede esperar un aumento aún más grande en los retornos. Sin embargo, esta ruta, la opción A, es probable que no sea sustentable a largo plazo y es utilizada como una estrategia de cambio dramática para obtener una solución a corto plazo.

Las compañías también pueden elegir dejar el EBIT igual e incrementar a los activos operacionales netos (opción D) o reducir el EBIT e incrementar los activos operacionales netos (opción E). Usualmente, esas son estrategias utilizadas durante los periodos de mayor inversión, cuando invierta en una nueva infraestructura sabiendo que disfrutará aumentos importantes en el EBIT a largo plazo.

Generalmente, el negocio necesita estrategias que se enfoquen en el desempeño entre B y C, donde usted esté aumentando el EBIT más rápido que lo que hace crecer los activos netos y como consecuencia los retornos crecen.



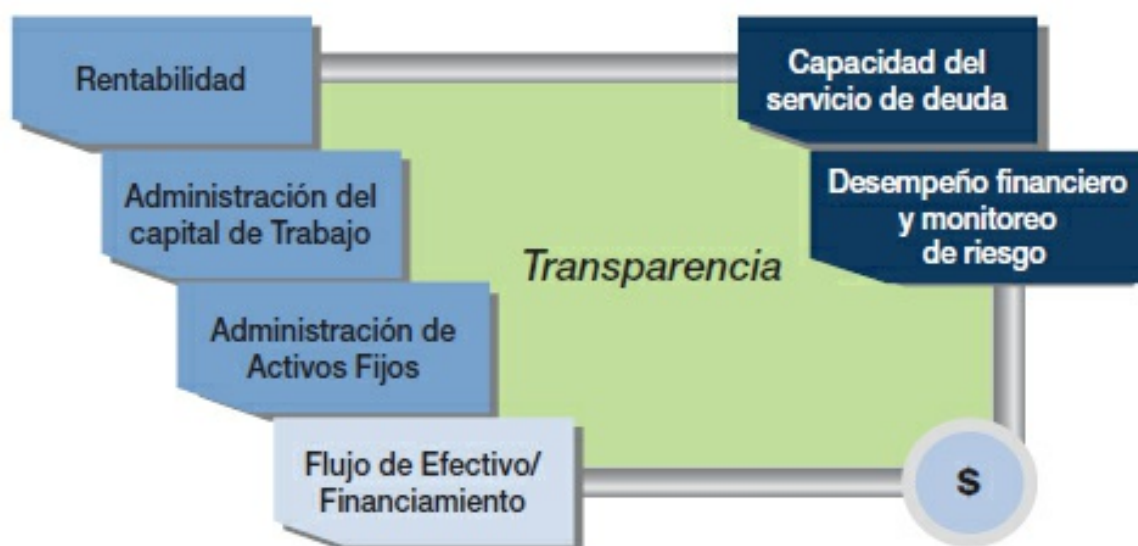
Los 4 Impulsores

Hemos aprendido hasta aquí que es posible medir el éxito utilizando relaciones matemáticas que miden los retornos. Sin embargo, como gerente, usted puede cambiar los retornos de forma directa. Necesita modificar los aspectos del negocio — los Impulsores — para así poder cambiar los Impulsores.

Existen 4 Impulsores financieros. Éstos están representados bajo la “Perspectiva del Negocio” en el diagrama de abajo. Y éstos informan al banco y a los inversionistas sobre las dos áreas representadas bajo la “Perspectiva del Banco”. A continuación daremos un vistazo a cada uno de esos Impulsores clave desde la perspectiva del negocio.

Perspectiva del Negocio

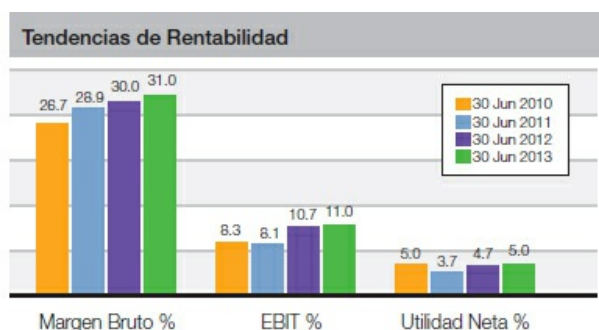
Perspectiva del Banco



Impulsor #1: Rentabilidad

La mayoría de la gente de negocios se enfoca en la rentabilidad y generalmente hacen un buen trabajo al generar resultados positivos, como Gary. En cuanto Greg Crabtree lo resaltó en el capítulo anterior, el primer lugar para enfocarse al mejorar el efectivo es el aumento de la rentabilidad y con los Números Simples de Crabtree, Gary lo podría hacer aún mejor (ver abajo).

Rentabilidad	30 Jun 2012	30 Jun 2013	Cambio
Ingreso	35,000,000	42,000,000	+7,000,000
Incremento del ingreso %	11.11	20.00	+8.89
Margen bruto %	30.00	31.00	+1.00
Gastos generales %	19.29	20.00	+0.71
EBIT %	10.71	11.00	+0.29
EBIT	3,748,860	4,618,850	+869,990
Utilidad Neta%	4.72	4.96	+0.24



Impulsor #2: Gestión del Capital Operativo

El capital operativo es la cantidad de efectivo que su negocio requiere para comerciar y por lo general lo consumen dos activos circulantes principales:

Sus deudores (CC) y su inventario. Sus acreedores comerciales financiarán algo de ésto, por lo que siempre sustraeremos CP de los otros dos números al calcular los requisitos del capital operativo. Los elementos del capital operativo se miden en días, para representar sus plazos actuales al comercio y requerimientos.

Debido a que su capital operativo requiere efectivo, a menudo el banco calculará una relación de capital operativo adicional, conocido como los días de capital operativo. Esta relación mide el valor de los días totales del capital operativo que el negocio requiere y se calcula como $(CC + \text{inventario} - CP) / \text{ventas} \times 100$. Aquí se muestran algunas cifras de Gary:



Impulsor #3: Administración de Activos Fijos

Juntos, los Impulsores clave miden al resto del desempeño de las hojas de balance. Para la mayor parte, los resultados son impulsados por el éxito al administrar y mejorar activamente las medidas identificadas en los Impulsores #1 y #2. Los resultados del Impulsor #3 de Gary se muestran a la derecha:

Administración Activo Fijo	30 Jun 2012	30 Jun 2013	Cambio
Rotación de Activos	1.63	1.56	-0.07
Retorno sobre Capital de Trabajo %	17.42	17.19	-0.23
Retorno sobre Activos Totales %	14.67	14.25	-0.42
Retorno de Capital %	22.03	21.73	-0.30

Impulsor #4: Flujo de Efectivo/Financiamiento

Por último, veremos su desempeño del efectivo, que es algo con lo que los banqueros e inversionistas tienen mucho cuidado. ¡Este Impulsor ayuda a predecir que usted podrá pagarles! Los resultados de Gary están a la derecha:

Financiamiento Flujo de Efectivo	30 Jun 2012	30 Jun 2013	Cambio
Deuda Neta	14,019,740	17,279,812	+3,260,072
Flujo de Efectivo Neto	-3,258,560	-3,260,072	-1,512
Deuda sobre Capital	1.87	1.80	-0.07
Cobertura de Intereses	3.22	3.39	+0.17
Flujo de Efectivo Operativo	-162,380	275,761	+438,141

Flujo de Efectivo Marginal

Otra útil medida del flujo de efectivo es el flujo de efectivo marginal. Esta relación calcula la cantidad de efectivo retenido por la máquina del capital operativo del negocio y la compara con la cantidad de efectivo que produce el negocio al nivel de margen bruto.

Si observamos el negocio de Gary, veremos que produjo un margen bruto de \$13 millones de los \$42 millones de ingreso que el negocio alcanzó en 2013. También vemos que el porcentaje del capital operativo del negocio (Capital operativo/Ingreso) se calcula como \$17.4 millones divididos entre \$42 millones.

Flujo de Efectivo marginal por el Siguiente \$1 de Ventas		
Margen Bruto	13,020,000/42,000,000	31%
<i>Menos</i>		
Cuentas por Cobrar	8,630,137	
Inventario	14,291,507	
Cuentas por Pagar	(5,557,808)	
Capital de Trabajo	17,363,836/42,000,000	41%

El Problema: ¡Crecer en Bancarrota!

Si consideramos a ambas relaciones como los centavos de cada dólar de ganancia, veremos que el negocio de Gary produjo un margen bruto de 31 centavos por cada \$1 de ingreso. También veremos que el negocio requiere 41 centavos de capital operativo por cada \$1 ingreso. Esto quiere decir que por \$1 de ventas, el negocio requiere 10 centavos más de capital operativo de lo que en realidad produce en el margen bruto. En 60% de los negocios a los que somos llamados a diagnosticar, observamos una relación similar entre el margen bruto y el capital operativo.

Como resultado, cada vez que Gary vendía \$1 de producto, tuvo retroceso en el efectivo. Esto es a lo que nos referimos anteriormente cuando dijimos que estaba “creciendo en bancarrota”.

Para arreglar esto, Gary escogió dos estrategias importantes:

1. Aumentar su margen bruto.
2. Reducir su capital operativo.

Si él no hubiera hecho un cambio en la relación entre el capital operativo y la rentabilidad, su compañía no iba a sobrevivir. El banco de Gary estaba muy alerta de este problema. En 2013, el ingreso de Gary creció a \$7 millones; por lo tanto, el banco financió \$700,000 de su problema de efectivo. Al dar esta cantidad, el banco dejó de hacer aumentos posteriores. Gary no podía

continuar de esta manera.

Nuestra última medida del flujo de efectivo resalta en términos simples la diferencia clave entre la ganancia y el flujo de efectivo.

El flujo de efectivo operacional refleja el impacto de sus movimientos en su capital operativo sobre sus ganancias antes de los intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA, por sus siglas en inglés) sobre un cierto periodo. Los banqueros utilizan esta medida para calcular su capacidad del servicio de deuda. Usted la debería de estar utilizando como su medio para aumentar el efectivo para el crecimiento, distribuciones y otras ventajas que un negocio con alto efectivo le proporcionará.

La siguiente tabla detalla el cálculo:

Utilidad vs. Flujo de Efectivo				
Utilidad		Flujo de Efectivo		Variación
Ingreso	42,000,000	Efectivo de los clientes	40,082,193	-1,917,807
Costo de bienes vendidos/Costo directo	28,980,000	Efectivo a Proveedores	31,405,289	-2,425,289
Margen Bruto	13,020,000	Utilidad del Efectivo Bruto	8,676,904	-4,343,096
Gastos generales excluyendo depreciación	7,468,150	Gastos generales excluyendo depreciación	7,468,150	—
EBITDA	5,551,850	Flujo de Efectivo de Operación	1,208,754	-4,343,096

Como puede verse en esta tabla, mientras que el equipo de administración de Gary se estaba felicitando por producir un desempeño EBITDA de \$5.6 millones en 2013, en realidad el negocio tuvo una pérdida de flujo de efectivo antes de la depreciación de (\$1.1 millón) de \$ 4.3 millones.

Los banqueros de Gary casi no estaban preocupados porque el flujo de efectivo fuera pobre; se alarmaron por el hecho de que el equipo de Gary ni siquiera sabía qué era lo que estaba pasando.

El negocio subyacente estaba fuerte y el desempeño del flujo de efectivo se podía reparar con algunos pequeños ajustes. Para hacer esto necesitábamos trabajar en los posibles cambios financieros. Esto es lo que nosotros llamamos “El poder de Uno” que se vuelve una útil herramienta; pero primero, regresemos al banco.

El Banco

A través de nuestro análisis, pudimos resaltar algunos puntos que estaban dañando la relación con el banco, para sorpresa de Gary:

1. El banco tenía \$2 en el negocio por cada \$1 invertido por los accionistas.
2. En el caso de Gary, el volumen va en detrimento del efectivo. Mientras más vendía Gary, su Efectivo empeoraba (su porcentaje de margen bruto era del 31% mientras el porcentaje de su capital operativo era del 41%.)

“¡Los banqueros de Gary no son los idiotas que él creyó que eran!”

3. Gary no tenía capacidad de efectivo para pagarle al banco. Su efectivo operativo era de \$1.2 millones en 2012; sin embargo, él todavía tenía impuestos de \$1.2 millones, sus intereses eran de \$1.4 millones y había adquirido un millón de activos fijos.

¡Quizás los banqueros de Gary no son los idiotas que él creyó que eran!

El Poder de Uno y las 7 Palancas

Los gerentes ajustan los 4 Impulsores afinando las 7 principales palancas financieras disponibles para ellos y así mejorar el efectivo y retornos en el negocio:

1. **Precio:** Puede aumentar el precio de sus bienes y servicios.
2. **Volumen:** Puede vender más unidades al mismo precio.
3. **Costo de bienes vendidos (COGS, por sus siglas en inglés)/costos directos:** Puede reducir el precio que paga por su materia prima y trabajo directo.

4. **Gastos Operativos:** Puede reducir sus costos operativos.
5. **Cuentas por cobrar:** Se pueden recaudar de sus deudores más rápido.
6. **Inventario/trabajo en progreso:** Puede reducir la cantidad de inventario que tiene a la mano.
7. **Cuentas por pagar:** Puede retrasar el pago a sus acreedores.

Entonces puede ver cómo hacer uso de estas herramientas, es útil entender el beneficio del Efectivo, si se hace el cambio en cada una de estas palancas, ya sea al 1% o a un día. A esto se le llama “El Poder de Uno”. Una vez que se tiene esta información, la gestión puede construir un plan que se enfoque en el negocio para lograr un resultado del retorno utilizando los indicadores de desempeño clave (KPI, por sus siglas en inglés) alrededor de esas 7 palancas.

Cuando calculamos el Poder de Uno de Gary, encontramos los siguientes resultados:

El impacto del 1% y los Cambios de Un Día En Todo El Negocio

Su Poder del Uno		Flujo de Efectivo Neto \$		EBIT \$
Su posición actual		-3,260,073		4,618,850

Su poder del Uno	- 1.0 +	Reset	Impacto El flujo de efectivo \$	Impacto sobre EBIT \$
Aumento del Precio %	- 1.0 +	%	333,699	420,000
Aumento Volumen %	- 1.0 +	%	-43,438	130,200
Reducción Costo Vtas. %	- 1.0 +	%	377,137	289,800
Reducción Gastos Gen. %	- 1.0 +	%	84,012	84,012
Reducción en días de deudores	- 1.0 +	días	115,068	—
Reducción en días de inventario	- 1.0 +	días	79,397	—
Aumento en días de acreedores	- 1.0 +	días	79,397	—
Impacto de Su Poder del Uno			1,025,272	924,012

Su Poder del Uno		Flujo de efectivo neto \$		EBIT \$
Su posición ajustada		-2,234,801		5,542,862

Esta tabla muestra que si Gary iba a mejorar cada Impulsor en 1%, el impacto positivo en el flujo de efectivo sería de más de \$1 millón y el EBIT mejoraría en más de \$900,000. En realidad, el mejorar a todos los Impulsores no es factible (al menos no de manera simultánea). Esto es donde la administración debería comenzar a establecer metas específicas: combinaciones e incrementos del 1% y los cambios de un día que de verdad se pueden lograr.

En el caso de Gary, establecimos la siguiente combinación:

El Impacto de los Cambios Personalizados

Su Poder del Uno				Flujo de Efectivo Neto \$	EBIT \$	
Su posición actual				-3,260,073	4,618,850	
Su poder del Uno	-	0.0	+	Reset	Impacto El flujo de efectivo \$	Impacto sobre EBIT \$
Aumento del Precio %	-	1.0	+	%	333,699	420,000
Aumento Volumen %	-	0.0	+	%	0	0
Reducción Costo Vtas. %	-	0.0	+	%	0	0
Reducción Gastos Gen. %	-	2.0	+	%	168,023	168,023
Reducción en días de deudores	-	5.0	+	días	575,342	—
Reducción en días de inventario	-	15.0	+	días	1,190,959	—
Aumento en días de acreedores	-	0.0	+	días	0	—
Impacto de Su Poder del Uno					2,268,023	588,023

Su Poder del Uno				Flujo de efectivo neto \$	EBIT \$
Su posición ajustada				-992,050	5,206,873

Aunque los cambios para tener la ganancia no eran grandes, el verdadero valor para el negocio vino de los cambios en el capital operativo. Si el negocio pudiera reducir a sus deudores (CC) en 5 días y su inventario en 15 días, más de \$1.7 millones de efectivo adicional estarían disponibles en el negocio para reducir su deuda y reconstruir su relación con el banco. Ningún movimiento parecería poco. Y sobre todo, estos movimientos reducirían el

efectivo negativo de \$3.3 millones justo por debajo de \$1 millón, una mejora importante.

El siguiente paso era volver a estos cambios una estructura formal KPI con lo que el negocio utilizaría para medir su progreso. Las primeras dos tablas en la Página 253 se construyeron, con las columnas a la derecha representando a los resultados buenos, promedio y malos.

El perfil ideal se construyó para guiar la gestión y proporcionar un medio para una simple comparación con los resultados reales actuales. Se establecieron los rangos por lo que la gestión de Gary pudo construir un resultado mensual que demostraba en simples colores cómo la compañía lo estaba haciendo a la luz de su conjunto de indicadores clave de rendimiento.

1 – Rentabilidad	Perfil Ideal	G	A	B
Ventas %	100			
Margen Bruto %	30	>30	28-30	<28
Gastos Gen. %	20	<20	20-22	>22
EBIT %	10	>10	8-10	<8

2 – Capital de Trabajo	Perfil Ideal	G	A	B
Días CC	60	<60	60-70	>70
Inventario/WIP days	90	<90	90-100	>100
Días de CP*	60	—	—	—
Capital Operativo %	22	<22	22-25	>25

**Su buen promedio y malos resultados dependerán de su relación con sus proveedores.*

3 – Rentabilidad	Perfil Ideal	G	A	B
Ventas %	100			
Margen Bruto %	30	31		
Gastos Gen %	20		20	
EBIT %	10	11		

4 – Capital Operativo	Perfil Ideal	G	A	B
Días CC	60			75
Inventario/WIP días	90			180
Días de CP*	60		(70)	
Capital Operativo %	22			41

Los resultados iniciales de Gary se muestran en las tablas 3 y 4.

Por medio de un código de color, los resultados en verde (bueno), amarillo (promedio) o rojo (malo); el equipo podía tener una evaluación visual más rápida de su desempeño. Entre más resultados eran verdes, más efectivo generaba el negocio. Los resultados en rojo y amarillo que vimos empeoraban el desempeño en el efectivo.

Se le dijo a Gary que revisara este programa en todos los aspectos del negocio, para que todos conocieran los parámetros para el éxito y el progreso que la compañía estaba haciendo. Se enfocó en su equipo de ventas y en los resultados del margen bruto, ya que tenía la responsabilidad del descuento del producto. El equipo de compras buscó productos que incrementarían los márgenes brutos. Las unidades de finanzas y RH estuvieron pendientes de los gastos operativos. Tanto el equipo de finanzas como el de ventas monitoreaban las CC. Mientras el grupo de almacén monitoreaba y reducía los niveles de inventario y finanzas se enfocaba en cuándo la compañía debía de pagar a los acreedores (CP).

Trabajando en equipo, con definiciones claras del éxito, el equipo de Gary le dio la vuelta al efectivo del negocio muy rápidamente. La compañía ahora se había movido a una posición mucho más favorable con sus banqueros, quienes estaban sorprendidos por el rápido cambio del negocio y su gran reducción de deuda. Ahora, Gary tiene un formato de informe estándar que utiliza para informar a su equipo. Está disponible en scalingup.com.

Como se mencionó al principio de esta sección, se puede salir adelante con Gente decente, Estrategia y Ejecución, pero no sin Efectivo. Todas las grandes firmas encuentran piedras en el camino (¡o cráteres!). El tener el suficiente efectivo es clave para sobrevivir otro día. Esperamos que las ideas, herramientas y técnicas que cubrimos en esta sesión lo ayuden en los tiempos difíciles y lo ayuden en los buenos en el proceso de expansión de su negocio.

LOS SIGUIENTES PASOS

5 Cosas para Hacer Ahora

Gracias por leer *Scaling Up*. Para comenzar la implementación y beneficio inmediatamente de las ideas de este libro, aquí vienen cinco cosas que hay que hacer ahora:

1. **Su gran equipo de gerentes (y empleados) ha leído este libro.** Esto les dará a todos un lenguaje común y contexto para la implementación. Entonces complete una evaluación complementaria de las 4 Decisiones y decida cuál de los 4 elementos: Gente, Estrategia, Ejecución o Efectivo debe de perseguir primero. Vaya a esa sección del libro y enfóquese en leer e implementar el consejo de un capítulo al mes para el siguiente trimestre. La evaluación y descuentos por volumen en libros está disponible en scalingup.com.
2. **Forme un “consejo” semanal.** Además de organizar una reunión de gestión semanal, reúna a algunos líderes claves para discutir estrategias, grandes oportunidades y retos que enfrenta la compañía. Vaya a las páginas 116 y 117 para revisar los detalles de este crucial “tiempo de discusión” semanal. Enfóquese en completar la hoja de trabajo de los 7 estratos de Estrategia; reúna una lista de personas influyentes y trabaje a través de las 4Ps o 4Es de la mercadotecnia.
3. **Establezca un tema trimestral.** Escoja un tema como una meta que aborde algunos problemas de estancamiento del negocio (algo que le quite el sueño), y enfoque a toda la compañía en lograrlo en las siguientes semanas. No hay necesidad de que sea un tema muy elaborado si no se tiene mucho tiempo. Ponga una pizarra en un área común de la compañía y comience a dar seguimiento al proceso por medio de una reunión diaria. Entonces sea el anfitrión de una celebración final. Elija un objetivo que sea difícil pero factible, para que el equipo pruebe el éxito rápidamente.

4. **Comience con la reunión diaria.** Comience por llevar a cabo una reunión diaria para el equipo ejecutivo. Entonces, cuando esos líderes se sientan cómodos con la rutina, permítanles implementarla con sus equipos respectivos, dejando fluir esta ritmo crucial de comunicación a través de la organización. Comparta especificaciones, pero no caiga en la trampa de la resolución de problemas y mantenga esas juntas iniciales en 15 minutos o menos.
5. **Planee su primer reunión trimestra o anual fuera de las instalaciones.** Establezca las fechas para su nueva sesión de planeación estratégica y comience con la preparación de encuestas para los empleados y clientes. También haga a la gerencia media completar un SWOT y tenga al equipo de liderazgo más importante para completar el SWT. Una vez afuera del lugar de trabajo, comience a llenar los cuadros de varios de una página de las Herramientas de Crecimiento. Enfóquese inicialmente en la decisión básica representada en la hoja de trabajo Resumen de la Visión (Valores básicos, Propósito, Promesas de las marcas, BHAG y prioridades) y escoja un par de hábitos de la lista de los Hábitos de Rockefeller™ para ejecutar próximamente.

Lo más importante, relájese con el proceso. Miles de compañías han implementado de manera exitosa los Hábitos de Rockefeller.

Un paso a la vez

No importa qué haga, evite hacer todo al mismo tiempo. Nuestro 4D Framework es un proceso de un aspecto del negocio a la vez para que nadie se sienta abrumado. Por lo general, toma dos o tres años para que todas las herramientas, técnicas y hábitos se vuelvan parte del ADN de la compañía y otros dos o tres años para realmente dominar el uso de éstas.

Es fundamental elegir a alguien para conducir la implementación general de los Hábitos de Rockefeller. Para muchos fundadores, podría ser mejor dar su responsabilidad a su segundo al mando. Verne escribió una columna específicamente para los empresarios sobre cómo “Contratar al segundo al mando adecuado”. Ir a scalingup.com y descargue una copia.

Usted no está solo: Coaching, Aprendizaje y Tecnología

Para apoyar y agilizar la implementación de nuestras herramientas y hacer el proceso más agradable, hemos construido un equipo en seis continentes ofreciendo una variedad de servicios, que incluyen:

Coaching: Nunca nadie ha logrado un desempeño máximo sin un consultor. Si necesita implementar esas herramientas, podemos darle acceso a nuestro equipo de élite de coachs-socios certificados extendido alrededor del mundo. La utilización de un coach agiliza la implementación y elimina una carga del equipo de trabajo, por lo que se está generando un ingreso y ganancia importantes mucho más rápido. Reserve una llamada complementaria de 30 minutos para una reunión informativa sobre su Evaluación de las 4 Decisiones.

Aprendizaje: Reserve para su equipo un taller sobre Expansión (Scaling Up). Mande a un miembro de su equipo a obtener una certificación de Practicante Maestro de los Hábitos de Rockefeller a través de nuestros programas de asesoría y aprendizaje en línea. Esta persona puede ayudar a la implementación de forma interna.

Además, podemos ofrecerle una amplia gama de cursos cortos acreditados. Dichos cursos son impartidos por los más preparados e importantes líderes, para darle a usted y a su equipo de gerencia el tipo de educación continua en negocios, mercadotecnia, ventas, contratación, etc., que lo mantiene adelante de la competencia. Puede tener acceso a esto desde la comodidad de su escritorio o de su casa.

Tecnología: Ofrecemos un software en línea como servicio (Software-As a Service-SaaS, por sus siglas en inglés) de un sistema de responsabilidad de gestión llamado Align, el cual tiene más de 3000 usuarios. Es la herramienta de los CEOs (CEO o CCO, por sus siglas en inglés) para la gestión de las prioridades en cascada, los KPIs (indicadores de desempeño clave) y las responsabilidades que pueden volverse una pesadilla en las hojas de cálculo de Excel cuando usted crece más allá de un puñado de empleados, en especial cuando sus equipos están a lo largo de diferentes lugares. También ofrecemos un SaaS llamado Better Book Club que ayuda a obtener libros de lectura para sus empleados, y aplicando lo que leen para mejorar su organización.

Estos sistemas de apoyo típicamente le proporcionaran un retorno de 10x sobre su inversión. La información está disponible en scalingup.com.

¿Quién será Exitoso?

En el 2002, el año en el que *Mastering the Rockefeller Habits* se publicó por primera vez, Verne fue el anfitrión de una reunión por los 10 años del “Nacimiento de Gigantes” un programa ejecutivo que el fundó y dirigió en el campus de MIT. Este programa fue el Génesis de lo que se ha aprendido de este libro. Durante la sesión Q y A, uno de los alumnos le hizo una pregunta clave; *“A lo largo de los años, usted ha visto muchos líderes de negocios triunfar y fracasar. ¿Ha observado usted algo específico sobre aquéllos que lo han hecho en grande?”*

La respuesta de Verne a esa pregunta es la misma de hoy en día. El éxito pertenece a aquéllos que tienen estos dos atributos:

- Un insaciable deseo de aprender
- Una sed insaciable de acción

Aquéllos que ganan están buscando siempre mejores caminos para mejorar. Ellos no se sientan y dejan a los otros avanzar. Ellos utilizan sus herramientas y recursos para atacar los problemas y hacer que las cosas sucedan.

Así de simple. ¿Quiere tener éxito con este libro y su negocio? Siga **aprendiendo** y **actuando** mientras usted se expanda.

3 PRIORIDADES SUGERIDAS PARA EL CRECIMIENTO DE SU NEGOCIO

1. Suscríbase a las **"Ideas por Semana"** de Verne Harnish para recibir las más grandes ideas, herramientas y técnicas para hacer crecer a su negocio.
2. Descargue las copias del **Plan Estratégico en una Página** y otras herramientas de UNA PÁGINA y entre al libro complementario que lo lleva a través de cada una.
3. Entre y lea los artículos del **"Growth Guy"** que le ofrece prácticos tips sobre juntas consultivas, reuniones para el personal de ventas y otros 75 temas.



Ingresa en **www.gazelles.com**



Gazelles
GROWING LEADERS – GROWING COMPANIES

¿Quiere una herramienta para implementar los **Hábitos de Rockefeller?**

align

Cloud-Based Business Management Software

Get Started Now at aligntoday.com

- Obtenga el paquete completo de herramientas de los Hábitos de Rockefeller accesible a través de la web vía ordenador o dispositivo móvil
- Lleve a cabo su reunión diaria de forma directa con la aplicación
- Vea los planes actuales y pasados en Una Página para actualizarlos en el futuro

- Reportes informativos
- Gestión de Tareas
- Actualización rápida de las KPIS
- Calendario de las prioridades
- Organización de juntas diarias
- Plan de una página sin papel

Para mayor información visita aligntoday.com

Email us at info@aligntoday.com

DIRIJA LA CULTURA. ENTREGUE CONOCIMIENTO. OBTENGA RESULTADOS.

- Programa de capacitación efectivo a bajo precio
- Aumente el capital humano de su equipo
- Premie a sus empleados por leer libros relevantes

Cuando cada integrante de un equipo de trabajo aprende y crece, toda la compañía lo hace también.

Better Book Club.com

Para mayor información visita betterbookclub.com

APRENDA. CREZCA. EXPANDA.

Los Coaches Internacionales de Gazelle Ayudan a los Negocios para
Acelerar su Crecimiento a Nivel Mundial

Para La Compañías Emergentes En Crecimiento

Nuestros Coaches Certificados entregan IMPACTO al traer las herramientas más efectivas y las mejores prácticas para hacer crecer a las compañías alrededor del mundo.

- ASISTA a nuestros talleres Las Cuatro Decisiones de los Hábitos de Rockefeller™ impartidos en seis continentes para construir un Plan Estratégico de Una Página™
- LOCALICE a un Coach Certificado o aprenda más sobre capacitación en GICoaches.com o mándenos un correo electrónico a INFO@GICoaches.com

GICoaches.com

Mejor Educación. Mejores Herramientas. Mejor Comunidad.

La Certificación de Gazelles International requiere 30 horas de educación continua.



VEA. APRENDA. IMPLEMENTE

Gazelles
GROWTH INSTITUTE

Instituto De Negocios Corporativos Completamente Acreditado

LLÁMENOS PARA UNA PRUEBA GRATUITA

Topgrading
A Wiley Brand

THE LEADERSHIP CHALLENGE
A Wiley Brand

HIGH STAKES NEGOTIATIONS

Scaling-up Club
by Gazelles Growth Institute



www.growthinstitute.com

1 800 975 5108 || 1 512 773 5465 support@growthinstitute.com



Recursos Clave en *Scaling Up*

NOTA: Algunos sitios en línea requieren que se registre o pague para tener acceso a todos los artículos.

Antifragile: Things That Gain From Disorder/Nassim Nicholas Taleb

The E-Myth Revisited/Michael E. Gerber

The Lean Startup/Eric Ries

“Give the Gazelles a Break”/Ann Wright interview with Verne Harnish/*Business Review Europe*

“High-Impact Firms: Gazelles Revisited”/Zoltan J. Acs, William Parsons, y Spencer Tracy for the US Small Business Administration

Willful Blindness: Why We Ignore the Obvious at Our Peril/Margaret Heffernan

Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter/Liz Wiseman with Greg McKeown

Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't/Jim Collins

The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable/Patrick M. Lencioni

Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck — Why Some Thrive Despite Them All/Jim Collins y Morten T. Hansen

“How Fast Can Your Company Afford to Grow?”/Neil C. Churchill and John W. Mullins/*Harvard Business Review*

“Businesses Worth Repeating”/Verne Harnish/Fortune

“Evolution and Revolution as Organizations Grow”/Larry E. Greiner/Harvard Business Review

Emergence: The Connected Lives of Ants, Brains, Cities, and Software/Steven Johnson

Turn the Ship Around! A True Story of Turning Followers into Leaders/L. David Marquet

Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High/Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, y Al Switzler

The Billionaire Who Wasn't: How Chuck Feeney Secretly Made and Gave Away a Fortune/Conor O'Clery

The Business of Happiness: 6 Secrets to Extraordinary Success in Life and Work/Ted Leonsis con John Buckley

The Soul of Money: Transforming Your Relationship With Money and Life/Lynne Twist with Teresa Barker

KPI library/online resource/ServiceNow

Key Performance Indicators: The 75 Measures Every Manager Needs to Know/Bernard Marr

The Great Game of Business: The Only Sensible Way to Run a Company/Jack Stack

How the Mighty Fall, And Why Some Companies Never Give In/Jim Collins

Lean execution/online video interview with Guy Parsons/scalingup.com

The Checklist Manifesto: How to Get Things Right/Atul Gawande

“Secrets From Apple's Genius Bar: Full Loyalty, No Negativity”/Yukari Iwatani Kane and Ian Sherr/The Wall Street Journal

“How to Create Scorecards for Topgrading”/Toby Jenkins/Bluewire Media Web Strategy Blog

First, Break All the Rules: What the World’s Greatest Managers Do Differently/Marcus Buckingham y Curt Coffman

Change to Strange: Create a Great Organization by Building a Strange Workforce/Daniel M. Cable

Assess Systems’ pre-employment tests and Objective Management Group’s Sales Assessments

Who: The A Method for Hiring/Geoff Smart y Randy Street

Topgrading: The Proven Hiring and Promoting Method That Turbocharges Company Performance/Bradford D. Smart

Certified Master Practitioner training in Topgrading/scalingup.com

Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us/Daniel H. Pink

Peak: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow/Chip Conley

“How Netflix Reinvented HR”/Patty McCord/*Harvard Business Review*

StrengthsFinder assessments from Gallup Strengths Center

Now, Discover Your Strengths/Marcus Buckingham and Donald O. Clifton

Trombone Player Wanted/a six-DVD series/Marcus Buckingham

The One Thing You Need to Know... About Great Managing, Great Leading, and Sustained Individual Success/Marcus Buckingham

Good Company: Business Success in the Worthiness Era/Laurie Bassi, Ed Frauenheim, and Dan McMurrer, with Larry Costello

Uncommon Service: How to Win by Putting Customers at the Core of Your Business/Frances Frei and Anne Morriss

The New Rules of Marketing & PR: How to Use Social Media, Online Video, Mobile Applications, Blogs, News Releases, and Viral Marketing to Reach Buyers Directly/David Meerman Scott

Outliers: Why People Are Successful/video seminar/Malcolm Gladwell/scalingup.com

The Happiness Advantage/online video/Shawn Achor

The Weekly Coaching Conversation: A Business Fable About Taking Your Game and Your Team to the Next Level/Brian Souza

Lean In: Women, Work, and the Will to Lead/Sheryl Sandberg

Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership/Ken Blanchard, Patricia Zigarmi, and Drea Zigarmi

Help Them Grow or Watch Them Go: Career Conversations Employees Want/Beverly Kaye y Julie Winkle Giulioni

“Building Your Company’s Vision”/James C. Collins and Jerry I. Porras/*Harvard Business Review*

“The Core Competence of the Corporation”/C.K. Prahalad and Gary Hamel/*Harvard Business Review*

Lords of Strategy: The Secret Intellectual History of the New Corporate World/Walter Kiechel III

Google AdWords Keyword Planner

Epic Content Marketing: How to Tell a Different Story, Break Through the Clutter, and Win More Customers by Marketing Less/Joe Pulizzi

“Your Career Success Hinges on One Word: Do You Know It?”/Verne Harnish/LinkedIn

The Inside Advantage: The Strategy That Unlocks the Hidden Growth in Your Business/Robert H. Bloom and Dave Conti

How Companies Win: Profiting From Demand-Driven Business Models No Matter What Business You're In/Rick Kash y David Calhoun

"Turning Goals Into Results: The Power of Catalytic Mechanisms"/Jim Collins/*Harvard Business Review*

"What Is Strategy?"/Michael E. Porter/*Harvard Business Review*

ROAR! Get Heard in the Sales and Marketing Jungle: A Business Fable/Kevin Daum con Daniel A. Turner

"The X-Factor"/Verne Harnish/*Fortune*

Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies/Jim Collins y Jerry I. Porras

The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change/Stephen R. Covey

The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action/Robert S. Kaplan and David P. Norton

The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business/Clayton M. Christensen

"Get in the Game" workshop/Jack Stack

Bringing Out the Best in People: How to Apply the Astonishing Power of Positive Reinforcement/Aubrey C. Daniels

Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think/Viktor Mayer-Schönberger and Kenneth Cukier

"Growth as a Process"/Interview with Jeffrey R. Immelt by Thomas A. Stewart/*Harvard Business Review*

The Ultimate Question 2.0 How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World/Fred Reichheld

“The Happiest Man in Detroit”/Keith Naughton/*Bloomberg Businessweek*

Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr./Ron Chernow

“CEO of the Year: T. Boone Pickens”/Kerry Curry/*D CEO*

Managing Up: How to Forge an Effective Relationship With Those Above You/Rosanne Badowski

Competing on Internet Time: Lessons From Netscape and Its Battle With Microsoft/Michael A. Cusumano y David B. Yoffie

Simple Numbers, Straight Talk, Big Profits! 4 Keys to Unlock Your Business Potential/Greg Crabtree con Beverly Blair Harzog

The Customer-Funded Business: Start, Finance, or Grow Your Company With Your Customers’ Cash/John Mullins

“High Stakes Negotiation”/online course/Victoria Medvec/scalingup.com

“Finding Money You Didn’t Know You Had”/Verne Harnish/*Fortune Small Business*

“Right Away and All at Once: How We Saved Continental”/Greg Brenneman/*Harvard Business Review*

Microsoft MapPoint software (to be replaced by Bing Maps on Jan. 1, 2015)

Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations/Thomas A. Stewart

“Hire the Right #2”/Verne Harnish/scalingup.com



Un Índice de términos seleccionados, Personas, Compañías y Autores en *Scaling Up*

NOTA: *En caso de que los términos y temas hayan sido mencionados a lo largo del libro, este índice enlista las mayores referencias.*

4 Decisiones, [2](#), [3](#), [10-20](#), [99](#)
4 Asesorías de Decisiones, [10](#), [255](#), [256](#)
4D Marco de Trabajo, [9-10](#)
 Impulsos, Requerimientos, Disciplinas, Decisiones
4Es de mercadotecnia, [117](#), [255](#)
4Q (4 Preguntas), [180](#)
5Fs: Fe, Familia, Amigos, Bienestar, Finanzas, [46](#)
7 Palancas financieras, [19](#), [214](#), [216](#), [222](#), [237](#), [238](#), [250](#), [251](#)
7 Estratos de la Estrategia, [2](#), [14](#), [15](#), [14](#), [92](#), [93](#), [115-132](#), [255](#)

Achor, Shawn, [84](#)
Acciones, [39](#), [97](#), [140](#), [143](#)
Ammex, [195](#)
AmRest Holdings, [81-82](#), [186](#)
Appletree Answers, [68](#), [99](#), [106-112](#), [183-184](#)
Aquire, [78](#)
Ashiana Housing, [203-204](#)
Atlassian, [67](#), [80](#), [178](#)

Badowski, Rosanne, [191](#)
Banks, Rob, [115](#),
 barreras, [5](#), [21-25](#)
 liderazgo, [6](#), [25](#), [27-29](#), [32](#)
 infraestructura escalable, [6](#), [25](#), [30-31](#), [31](#)

dinámicas de mercado, [6](#), [25](#), [31-32](#)
Bassi, Laurie, [80](#)
Benetton India Private Ltd., [180](#), [221](#)
Benjamin Franklin International School, [151](#)
Big Ass Fans/Big Ass Solutions, [138](#), [176](#)
Bikoff, J. Darius, [119](#)
Blanchard, Ken, [85](#), [86](#)
[Blinds.com](#), [81](#)
Bloom, Robert H., [121-122](#)
Booth, Jeff, [56-57](#), [120-121](#), [125](#), [132](#)
Brenneman, Greg, [225](#)
Browne, Gene, [63](#), [69-70](#), [79](#), [82-83](#), [159](#), [164-167](#), [168](#)
Buckingham, Marcus, [65](#), [78-79](#), [86](#)
[BuildDirect.com](#), [57](#), [120-121](#), [122-123](#), [124-125](#), [128](#), [122](#), [132](#)

Cable, Daniel M., [66](#)
Calano, Jimmy, [178-179](#)
Calhoun, David, [121-122](#)
Ciclo de Conversión de Efectivo (CCC), [19](#), [215-222](#)
Cash Flow Story, [237](#)
Catapult Systems, [215](#), [218](#), [221](#)
Celebraciones, [80](#), [144](#), [170-171](#), [255](#)
Chernow, Ron, [189](#)
Christensen, Clayton M., [149](#)
Churchill, Neil C., [19](#), [216](#), [222](#)
City Bin Co., The, [61](#), [69](#), [79](#), [82-83](#), [159](#), [168](#), [164-167](#)
CJ Advertising, [82](#)
Cleary, Andy, [199](#)
Clifton, Donald O., [78](#)
[Coastal.com](#), [155](#), [181](#)
Coffman, Curt, [65](#), [86](#)
Collins, Jim, [7](#), [14](#), [18](#), [32](#), [54](#), [102](#), [117](#), [124](#), [130-131](#), [136](#), [156](#), [211](#)
Conley, Chip, [76](#)
Conti, Dave, [121](#), [122](#)

Cooper, Dwight, [220](#)
Competencias Centrales, [99](#), [105-106](#), [139](#), [151](#)
Consejo, [13](#), [116-117](#), [255](#)
Covey, Stephen R., [143](#), [159](#)
Crabtree, Greg, [211](#), [223](#), [227-228](#), [229](#), [233](#), [240](#), [244](#), [245](#), [246](#)
Crabtree, Rowe & Berger, [223](#), [229](#)
Croft, Jon, [80](#), [83-84](#)
Crosetto, Fred, [195](#)
Cukier, Kenneth, [174](#)
Cusumano, Michael A., [192](#)
 Resultados/Consecuencias, [12](#), [56](#)
Cuadro de mando, [145](#), [176](#)
Concepto del erizo, [130](#)
Daly, Jack, [80](#)
Daniels, Aubrey C., [170](#)
Daum, Kevin, [127](#)
Donnelly, Kevin, [71](#)

Efectivo (Cash), [19](#), [212](#), [214](#), [215-222](#)
Ersek, Barrett, [129-130](#), [137](#), [225-226](#),
Express-Med, [21-22](#)
Ezypay, [102-103](#), [187](#)
Empezar/Detener/seguir, [17](#), [148](#), [151](#), [176-178](#)
El Número Crítico, [77](#), [137-138](#), [141-142](#), [144](#), [145](#), [162-163](#), [168-169](#), [186](#)
Estrategia de una FRASE, [14](#), [125-126](#), [127](#),
Estancamiento, [198](#)

Fathom, [77](#)
Frei, Frances, [81](#), [125](#), [126](#)
Fullerton, Mark, [51](#)

Garbage University, [79](#), [82](#)
Gawande, Atul, [61](#)
Gazelles, [1](#), [3-5](#), [104](#), [226](#)
Gerber, Michael E., [4](#)

Giulioni, Julie Winkle, [86](#)
Gladwell, Malcolm, [83](#)
Godsey, Ben, [163](#), [164](#), [170](#)
Goldsmith, Marshall, [47](#), [186](#)
Goodner, Sam, [216](#), [218-219](#), [221-222](#)
Good Night Medical, [23](#)
Gray, Jade, [187-188](#)
Greiner, Larry E., [26](#)
Gung Ho! Pizza, [184-187](#)
Gupta, Vishal, [203-205](#)
Garantía de Promesa de Marca, [14](#), [124-125](#)
Grupo de Empleo, [67](#)
Ganancias por X, [14](#), [130-131](#), [139-140](#), [160](#)

Hallberg, Chuck, [23](#)
Hamel, Gary, [6](#), [105](#), [117](#)
Hansberger, James, [46](#)
Hansen, Morten T., [18](#), [33](#), [156](#), [211](#)
Happy Lawn, [129](#)
Hardy, Roger, [155](#), [182](#)
Harrington, Jack, [24](#), [169](#)
Heffernan, Margaret, [5](#)
Hersey, Paul, [85](#)
Higgins, Alan, [137](#), [177](#)
Horganix, [130](#), [136](#)
Herramientas de Estrategias de Aceleración del
Historia de Flujo de Efectivo, [237](#)

Infraestructura escalable, [6](#), [25](#), [29-30](#), [31](#)
Ignite Social Media, [160](#)
Infusionsoft, [1](#)
Iniciativas Clave, [142](#), [143](#)
Indicadores Clave de Desempeño (KPIs), [11](#), [30](#), [49](#), [52](#) [53](#), [59-60](#), [76](#), [130](#),
[140](#), [144](#), [146](#), [175](#), [199](#), [185](#), [187-188](#), [215](#), [250](#), [252](#)
Indicadores de las Promesas Cumplidas, [14](#), [121](#), [124](#), [141](#), [146](#)

Impulsos/Capacidades Clave, [135](#), [137](#), [142](#)

Jacobson, Nelson, [133-134](#), [148](#)

Jagger, Mike, [56-57](#)

Johnson, Steven, [29](#)

JSJ Corporation, [133-134](#), [148](#)

Kaplan, Robert S., [142](#)

Kash, Rick, [117](#), [118](#)

Kay, Rick, [196-197](#), [199](#)

Kaye, Beverly, [84](#)

Keating, Nathan, [229](#)

Kiechel III, Walter, [113](#)

Lencioni, Patrick M., [15](#), [80](#), [162](#)

Leonsis, Ted, [46](#)

Liderazgo Situacional, [83-84](#)

Lista de los Hábitos de Rockefeller™, [16-18](#), [156](#), [157](#), [161-163](#), [255](#)

Manogue, Gary, [69](#)

Markitforce, [136](#), [177](#)

Marquet, L. David, [29](#)

Marr, Bernard, [52](#)

Mask, Clate, [1](#)

Mayer-Schönberger, Viktor, [174](#)

McGovern, Henry, [81](#), [186](#)

Medvec, Victoria, [218](#)

Melbourne, Lois, [78](#)

MemberHealth, [23](#)

Microsoft MapPoint, [226](#)

Milner, Joss, [237](#)

Miltz, Alan, [211](#), [237](#)

Miner Corporation, The, [187](#)

Mohanty, Sanjeev, [179](#), [221](#)

Moler, Kelly, [67](#), [71](#)

MOM's Organic Market, [63](#), [67](#), [70](#), [71](#), [74](#), [75](#), [76](#), [79](#), [83-84](#), [221](#)
Moore, J. Stuart, [81](#), [101](#)
Morrison, Simon, [43](#), [185](#)
Morriss, Anne, [81](#), [125-126](#)
Mullins, John W., [19](#), [216](#), [222](#)
Marcador de empleo, [63-65](#), [70](#), [76](#), [79](#)
Marcador, [18](#), [144](#), [187](#)

Nash, Scott, [56](#), [60](#), [61](#), [63](#), [64](#), [67](#), [68](#), [194](#)
Naughton, Keith, [185](#)
Norton, David P., [146](#)
Nurse Next Door, [56-57](#)
Números Simples, [223](#), [227](#), [231](#), [239](#), [246](#)

O'Clery, Conor, [46](#)
O'Loughlen, John, [187](#)
OTG Software, [199-200](#), [204](#)
Outback Steakhouse, [128-130](#)
Objetivo a largo plazo (BHAG®), [6](#), [7](#), [14](#), [30](#), [130-132](#), [135](#), [139-140](#)
Objetivos, [6-7](#), [141-142](#)

Parsons, Guy, [57-58](#)
Patterson, Kerry, [37](#)
Perceptionist, [22](#)
Perly Fullerton, [51](#)
Perly, James, [51](#)
Phillips, Lisa, [106](#)
Pink, Daniel H., [74](#), [76](#)
Porrás, Jerry I., [7](#), [102](#), [130](#)
Porter, Michael E., [14](#), [126](#), [127](#)
Poder de Uno, El, [19](#), [211](#), [213](#), [237-253](#)
PPR Grupo de Gestión de Talento, [220](#)
Prabhu, Ajay, [180](#)
Pralhad, C.K., [105](#)
Prioridades, [9](#), [30](#), [76](#), [137](#), [142](#), [145](#), [148](#), [159-171](#), [187](#), [188](#), [201](#)

ProService Hawaii, [162-163](#), [170-171](#)
Provident Security, [56-58](#)
Pulizzi, Joe, [121](#)
Proposito: Ve a Propósito Central
Promesa de Marca, [14](#), [65](#), [74](#), [121-122](#), [123-124](#), [137](#), [141-142](#)
Propósito Central, [17-18](#), [30](#), [63](#), [74](#), [99](#), [103](#), [104](#), [106-113](#), [135](#), [137](#), [139-141](#), [160](#), [171](#), [187](#), [188](#), [255](#)
Principios de Lean, [11-12](#), [57-58](#), [77-78](#), [218-219](#)
 Lean Institute, [57-58](#)
Plan Personal en Una Página (OPPP), [11](#), [38](#), [39](#), [45-46](#), [186](#)
Plan Estratégico en Una Página (OPSP), [14](#), [15](#), [92](#), [96-97](#), [115-116](#), [133-151](#), [160](#), [188](#), [191-192](#)
Piense, Planee, Actue; Aprenda, [13](#)
Presencia en la mente del Público, [118-119](#), [125](#)

QuEST Global Engineering Pvt. Ltd., [179-180](#)
Quién, Qué, Cuándo (QQC), [16](#), [156](#), [158](#), [185](#), [186](#)

Rackspace Hosting, [68-69](#), [124-125](#)
Ratliff, John, [85](#), [86](#), [92](#), [93](#), [94](#), [95](#), [96](#), [97](#)
Raytheon, [24](#), [169](#)
RedBalloon, [124-125](#), [131](#), [186-187](#)
Reichheld, Fred, [183-184](#)
Recompensas, [86](#), [111](#), [137](#), [144](#), [159](#), [163](#), [164](#), [167-168](#)
Ries, Eric, [4](#), [56-57](#)
Ritz-Carlton, [45-46](#), [112](#), [196](#)
Roche, Stephen, [43](#)
Rockefeller, John D., [16](#), [189](#), [224](#)
Rocas, [135-136](#), [137](#), [142-144](#), [164-165](#), [184-186](#), [222](#)
Rudy, Alan, [21-23](#), [130](#)
Responsabilidad, Obligación y Autoridad, [44-45](#)
Reunión diaria, [24](#), [193-198](#), [255](#)
Ritmo de Reunión, [9-10](#), [17-18](#), [189-206](#)
Resumen de la Visión, [2](#), [13-14](#), [92](#), [94](#), [134-135](#), [255](#)

Salisbury Landscaping, [219-220](#)
Sandberg, Sheryl, [84](#)
Sapient, [81](#), [101](#)
Scott, David Meerman, [83](#), [120](#)
Shine Lawyers, [43](#), [185](#)
Sim, Ken, [56-59](#)
Simson, Naomi, [123-125](#), [131](#)
Sleep Health Supplies: See Good Night Medical
Smart, Bradford D., [63-64](#), [70](#)
Smart, Geoff, [63-64](#), [65](#), [70](#)
Smith, Carey, [176-177](#)
Softonic, [59](#)
South, Jerry, [137](#)
Souza, Brian, [84-86](#)
Speed Wire, [71-72](#)
Sproule, Adam, [219-220](#)
SRC Holdings, [53](#), [168](#)
Stack, Jack, [53](#), [76](#), [162](#), [168](#), [169](#)
Steinfeld, Jay, [81](#)
Stepleton, John, [56](#)
Stewart, Thomas A., [226](#)
Street, Randy, [70](#)
Sullivan, Chris, [128-129](#)
Sistema Promotor Neto/Net Promoter System (NPS), [155](#), [182](#), [183-185](#)
SWT (fortalezas, debilidades y tendencias), [13](#), [14](#), [92](#), [95](#), [148-151](#), [255](#)

Tabla de responsabilidades por Función (FACe), [11](#), [40](#), [48-49](#), [50-51](#)

Persona Responsable, [11](#), [44-54](#), [143](#)

Tabla de responsabilidad por Proceso (PACe), [12](#), [41](#), [41](#), [56-61](#)

Taleb, Nassim Nicholas, [4](#)

Tannas, Scott, [27-28](#)

Tema, [17-18](#), [30](#), [112](#), [144](#), [164-167](#), [168](#), [169-170](#), [255](#)

Tobin, Jim, [159](#), [162](#)

Topgrading, [63-64](#), [70-71](#), [74](#)

Towne Park, [136](#), [197](#)

Twist, Lynne, [48](#)

Tyabji, Hatim, [100-101](#)

Tema Trimestral: Vea Tema

Territorio, [118](#), [121-113](#), [142](#)

Valores: Vea Valores Centrales

VeriFone, [100](#), [102](#)

Virtual Technology Corporation (VTC), [24](#), [169](#)

Valores Centrales, [30](#), [80-81](#), [86](#), [99-101](#), [108-113](#), [186](#)

Western Financial Group (WFG), [27-29](#)

Winterhalter Gastronom, [123](#)

Wiseman, Liz, [5](#), [80](#), [84](#)

Womack, Jim, [57](#)

X-Factor, [14](#), [118](#), [128-130](#), [132](#)

Yoffie, David B., [192](#)

Zigarmi, Drea, [85](#)

Zigarmi, Patricia, [85](#)