



DESAFÍOS A LA DIRECCIÓN EN EL SIGLO XXI

PETER F. DRUCKER
HARPER COLLINS

Definitivamente Peter F. Drucker continúa siendo la piedra angular en el pensamiento del mundo de los negocios. Esta vez, Drucker rompiendo con sus propios paradigmas, busca plantearnos los nuevos retos a los cuales se enfrentará el mundo empresarial y la sociedad durante el siglo XXI.

En un mundo cada día más interrelacionado estos retos no son simplemente consejos para un mejor desempeño, sino planteamientos básicos que cualquier empresa debe cuestionarse sin importar su dimensión, si pretende competir en los próximos años. La pregunta básica es: ¿Una empresa debe enfocarse a la administración del cambio o al cambio con las bases de la administración?

Algunos de los grandes cambios que enfrentan los negocios como la tecnología y la aparición de organizaciones transnacionales, son temas básicos para definir el desafío del nuevo "management".

Los desafíos de las organizaciones versan sobre:

- La necesidad encontrar un líder para el cambio
- Aprender a explotar el éxito
- Medir la productividad de los empleados que trabajan con información.

Por su parte, los individuos deben plantearse metas una vez terminada su vida laboral.

Los Nuevos Paradigmas de la Administración

Los supuestos básicos sobre cómo se comporta la realidad, son los paradigmas de las ciencias sociales. Estas ideas generalmente son asumidas por todos los practicantes de dichas ciencias, lo cual deriva en que estos supuestos sean considerados la realidad misma. Los paradigmas tienen un mayor efecto en las ciencias sociales que en las ciencias exactas; esto se debe a que como las segundas tratan con hechos físicos la percepción de estos no afecta al objeto. Por ejemplo, creer que la tierra es plana no hace que este deje

DESAFÍOS A LA DIRECCIÓN EN EL SIGLO XXI

Peter F. Drucker
Harper Collins

tener forma ovoide. Por el contrario, en las ciencias sociales, como tratan con seres humanos una idea puede modificar la relación entre las personas, alterando el objetivo de estudio.

Así el creer que una tribu aborígen es una raza inferior provoca que le asignemos el trato de raza inferior provoca que le asignemos el trato de raza inferior; convirtiendo de esta forma el objeto de lo que creemos que es.

Supuestos que se practican en la ciencia administrativa:

1. La administración solamente se aplica a los “negocios”
2. Hay o debería haber una estructura organizacional adecuada.
3. Hay o debería haber una forma adecuada de administrar al personal.

En la práctica también se aplican otros supuestos como son:

1. La tecnología, los mercados y los usuarios finales, están por sí solos.
2. El alcance de la administración está legalmente definido
3. La administración se enfoca a los procesos internos
4. La economía está definida por las fronteras territoriales y representa el “ecosistema” de la empresa y la administración.

El primer grupo de supuestos han desembocado en una rigurosa disciplina y parecen más una caricatura que la realidad; mientras que los de la práctica no tienen ya ninguna relación con lo que sucede cotidianamente.

Los nuevos supuestos de la ciencia administrativa deben ser más apegados a nuestra realidad:

1. **La administración es un órgano específico, particular y distintivo en cada organización.**

No importa el tipo de organización o fines que persiga. Es necesaria la existencia de una administración para lograr dichos fines de manera exitosa

2. **Existe una organización que permite cumplir el objetivo.**

En la ciencia administrativa se creía en la existencia de una organización perfecta para lograr todo tipo de objetivos, sin embargo, esto en la realidad no sucede. La organización debe ser solamente el mecanismo mediante el cual se “organiza” el trabajo para llegar el objetivo.

3. **La habilidad gerencial básica es la de saber guiar al personal con el objetivo de hacer productivas las fuerzas y conocimientos d cada individuo.**

Por mucho tiempo se pensó que existía una manera “perfecta” o “exacta”

para la administración del personal. Sin embargo, un gran número de personas que colaboran con la compañía ni siquiera son empleados, sino colaboradores externos.

Actualmente la mayoría de los “subordinados” son especialistas y, en la mayoría de las veces, conocen mejor la función que sus propios superiores y estos conocimientos son extraordinariamente valiosos para la empresa.

Hoy en día, para competir se les debe ofrecer el trato de “socios” y no de empleados.

Esta definición incluye la cláusula que especifica que a los socios no se les puede ordenar o mandar. Este cambio radical se ha confirmado con mayor relevancia en los trabajos de la información.

Toda compañía opera sobre las bases de ciertos supuestos como son: el negocio de esta empresa es..., sus objetivos son..., sus clientes son..., y por lo que los clientes pagan es por...

- 4. La administración debe de entender que ni la tecnología ni los usuarios finales están dados, sino que representan limitaciones. Lo que si está dado son los valores del consumidor y sus decisiones sobre ingreso disponible. Estos puntos son con los que debe empezar la administración.**

Las necesidades del consumidor son las que importan y el producto pasa a segundo término. Ningún consumidor final se encuentra “atado” a un producto o servicio determinado. La mayoría de las veces lo que compra el consumidor final no es lo que se le vende, sino el valor que perciba en el producto o servicio.

- 5. La administración como disciplina y como práctica no coincide con su definición en la legislación; sino que es un proceso fundamentado en la búsqueda de resultados a través de la cadena de valor.**

La compañía tanto en la teoría como en la práctica tiene un carácter legal y sus acciones se encuentran bajo un marco jurídico y es así como generalmente se había concebido a la empresa.

Sin embargo, muchas compañías mantienen relación de socios con empresas con las cuales no existe ningún convenio legal; así mismo muchas veces los trabajadores son legalmente definidos como empleados, aunque en la práctica la función que realizan es más bien como de socios.

- 6. Las barreras políticas o territoriales se deben considerar como limitaciones; sin embargo, las empresas deben de pensar los términos operacionales.**

Ya casi ninguna se encuentra organizada conforme a sus límites territoriales. Hoy en día, buscan mayor eficiencia operacional sin importar su ubicación.

- 7. La administración existe para obtener resultados y se debe organizar para lograrlos.**

Muchas veces se hacía una distinción entre la administración y el negocio, ya que la administración sólo se enfocaba al proceso interno.

Esto es incorrecto ya que, si la administración no se organiza con el fin de obtener resultados externos, entonces no tiene razón de ser.

Las Nuevas Certezas

La estrategia convierte estos razonamientos en funciones para lograr objetivos.

¿Pero de qué sirve la estrategia en períodos de grandes cambios como en el que vivimos?

¿Existen algunos supuestos básicos que brinden certeza y en los cuáles basar las estrategias?

Son cinco las certezas que se deben seguir como base para tomar decisiones, aunque estas no están relacionadas de forma directa con lo económico ya que son esencialmente políticas y sociales.

1. La caída de la tasa de nacimientos en el mundo desarrollado

Este cambio va a provocar, en un tiempo, una importante reducción de la fuerza laboral que traerá grandes consecuencias en las políticas de retiro, inmigración y en la productividad de los trabajadores del conocimiento.

2. Cambios en la distribución del ingreso disponible

Las compañías tienen mucha información sobre su participación de mercado y sobre sus ventas; pero prácticamente ninguna información sobre su participación en el ingreso disponible del consumidor que compra sus productos o servicios y si esta participación se va incrementando o reduciendo.

La industria de mayor crecimiento en los últimos treinta años del siglo veinte no fue la de la información, sino la de los servicios financieros, particularmente los servicios financieros para el retiro.

3. La definición del desempeño

Todas las instituciones deben de pensar en el significado real del desempeño.

Anteriormente se identificaba fácilmente en los trabajos manuales o de producción directa de bienes, sin embargo, con la existencia del trabajador del conocimiento el concepto se vuelve difuso.

Una estrategia fundamental es la de encontrar una nueva definición para el desempeño.

4. Competencia global

Todas las instituciones tienen que ser globales, Ninguna, ya sea negocio,

universidad u hospital podrá triunfar, ni siquiera sobrevivir, a menos que tenga los estándares impuestos por los líderes mundiales de esa industria en cualquier parte del mundo.

Las medidas deben ser de clase mundial. Una estrategia básica para sobrevivir es no basar ninguna ventaja en la mano de obra barata.

5. La incongruencia entre la globalización económica y la fragmentación política.

Se puede entender la realidad como si se encontrara dividida en las siguientes tres esferas:

- La primera de ellas se refiere al mundo del dinero y la información donde existe una total globalización sin ninguna barrera.
- La segunda es una esfera regional, donde los productos circulan de una forma relativamente libre y los impedimentos para la circulación de la mano de obra están disminuyendo.
- La tercera se enfoca a las realidades locales que si bien es cierto engloban relaciones económicas, la gran mayoría de éstas se encuentran supeditadas a las relaciones políticas.

Una consecuencia de la primera esfera es la existencia de un gran riesgo cambiario en todas las compañías.

Cada vez más común que las empresas posean dinero en diferentes monedas o en el caso de las economías subdesarrolladas en monedas volátiles; esto las lleva a mantener un adecuado manejo del riesgo cambiario.

El líder de Cambio

Uno debe de entender que no puede manejar el cambio, pero si adelantarse a él. En períodos de cambios rápidos solamente sobreviven los líderes de cambio.

Un líder es aquél que busca el cambio y sabe cómo hacerlo efectivo tanto adentro como afuera de la organización, para lo cual requiere:

1. La existencia de políticas para crear un futuro

Un líder de cambio debe ser capaz de crear algo nuevo o modificar lo ya existente para crear un futuro mejor.

La primera de estas políticas es abandonar el ayer. Esto se logra al liberar recursos para buscar que estos vayan generando el futuro. A esta práctica se le llama “abandono organizado” y es adecuado en tres casos:

- El abandono es la acción correcta cuando a un producto, servicio, mercado o proceso “todavía le quedan algunos años y vida”, de forma que demanda un gran número de atenciones y cuidados. Si se le asignan recursos para “alargar su agonía” se están desviando para la construcción del futuro.
- De la misma forma un producto, servicio, mercado o proceso debe ser abandonado cuando la única razón por la cual se mantiene es que se encuentra totalmente “depreciado” (en términos contables). Esta mentalidad solamente se debe aplicar en términos fiscales.

Para la administración tradicional no existen los activos de menor costo, sino los costos hundidos; que son, el término dado por los economistas en inversiones fijas y edificios.

La pregunta sobre ¿Cuáles son los costos?, debe de cambiarse por ¿Qué se puede producir? Ya que un activo que sólo es productivo en términos contables es que solamente produce porque “no cuesta”. Pero en realidad ya no es un activo, sino solamente un costo hundido.

- El tercer caso de abandono es cuando el producto, servicio, mercado o proceso es viejo o se encuentra en declive, de tal forma que al mantenerlo solamente estamos evitando que los nuevos productos, servicios, mercados o procesos puedan emerger.

La siguiente política del líder del cambio es aquella que los japoneses llaman *kaizen* o “mejora continúa organizada” basada en mejorar en forma sistemática y continua todas las áreas de la empresa.

Un ejemplo reciente de lo que se debe hacer es la forma en que **General Motors (GM)** y la unión de Trabajadores de la Industria Automotriz sacrificaron el futuro de los noventa en el altar del ayer.

Todo el mundo de los negocios en los Estados Unidos saben que los japoneses adquirieron 30% del mercado de automóviles en tan sólo diez años (entre 1975 y 1985). Pero pocos se dan cuenta de que esta ganancia fue a expensas de dos de los más pequeños productores de automóviles de ese tiempo; un tercio de las ganancias de los japoneses fue hecha a expensas de la alemana **Volkswagen**, que

DESAFÍOS A LA DIRECCIÓN EN EL SIGLO XXI

Peter F. Drucker
Harper Collins

Tenía una participación de mercado del 10% en los setenta y perdió prácticamente todo para mediados de los ochenta. El resto de las ganancias japonesas se reflejó en la caída de **General Motors**, cuya participación se redujo de un 50 a tan sólo un 30% del mercado.

Por otro lado, **Ford y Chrysler** fueron ganando pequeñas participaciones de mercado.

A lo largo de quince años, **General Motors sólo** trató de competir a través de precios y descuentos, sin obtener ningún resultado significativo.

Fue hasta finales de los ochenta cuando cambió su estrategia y decidió contraatacar con un nuevo modelo de automóvil llamado **Saturno**, pequeño pero un poco más costoso que su competencia japonesa. Además, tenía lo que el mercado estaba esperando: un automóvil pequeño hecho en Norteamérica.

A pesar de la pésima campaña de introducción del auto en el mercado por parte de la **GM** tuvo un éxito relativo.

A la larga, los consumidores se dieron cuenta, que el automóvil **Saturno realmente** no competía con los automóviles japoneses.

Todas sus ventas eran a expensas de las marcas **GM** que se encontraban en declive como **Oldsmobile y Buick**. Entonces la Unión de Trabajadores de la industria automotriz comenzaron a ahogar al **Saturno**, desviando el dinero reservado para su expansión hacia las marcas en declive, principalmente en un esfuerzo inútil por rediseñar los modelos **Oldsmobile y Buick**.

Para acabar con el éxito de una vez por todas, la Unión de Trabajadores comenzó a atacar al **Saturno** con su nuevo sistema de relaciones laborales. La **GM** se aterró sólo de pensar que el sistema se extendiera a sus otras plantas.

El resultado final para la **GM** fue un notorio declive para el modelo **Buick**, y una destrucción total para los modelos **Saturno y Oldsmobile**.

2. Métodos sistematizados para buscar y anticipar el cambio

El líder del cambio debe generar una política de innovación constante, es decir, una política de creación del cambio, de tal forma que todos los miembros de la organización entiendan al cambio como una oportunidad.

Existen ventanas de oportunidad que deben de revisarse de forma periódica cada seis meses o cada año:

- Los éxitos y fracasos inesperados tanto propios como de los competidores
- Incongruencias, especialmente en el proceso de producción, distribución o en el comportamiento del consumidor.
- Necesidades del proceso
- Cambios en la industria y en la estructura del mercado.
- Cambios demográficos
- Cambios en el significado y en la percepción
- Nuevos conocimientos

Por lo tanto, las preguntas que se deben realizar son:

- ¿Existe para nosotros una oportunidad al desarrollar nuevos productos servicios o procesos?
- ¿Esta nos señala nuevos mercados o clientes?
- ¿Nueva o diferente tecnología?
- ¿Nuevos canales de distribución?

Trampas en el proceso de innovación

- Una oportunidad de innovar en algo que no es congruente con la estrategia
- La confusión entre novedad e innovación
- Confundir movimiento con acción

3. La forma correcta de administrar el cambio tanto afuera como dentro de la organización

Hay que saber que ningún estudio o modelo computarizado son substitutos de una prueba en la realidad. Todo aquello nuevo o mejorado debe ser probado en pequeña escala, es decir, mediante una prueba piloto.

El líder del cambio también debe considerar que él mantiene dos presupuestos:

- I. Un presupuesto operativo que muestra los gastos para mantener el negocio, el cual siempre debe pensarse como: ¿cuánto es lo mínimo que necesitamos gastar para mantener nuestras actuales operaciones?
- II. Un presupuesto es para el futuro y su enfoque debe ser: ¿cuánto es lo que debemos gastar para que esta actividad se produzca con óptimos resultados?

4. Políticas para mediar entre el cambio y la continuidad.

Es necesario realizar un balance ya que las personas necesitan cierta estabilidad, conocer con quien trabajan y qué pueden esperar de estas personas.

Las personas ni funcionan si el entorno no es predecible, inexplicable o desconocido. De hecho, hemos aprendido la importancia de las relaciones a largo plazo con las personas, como también que la continuidad y el cambio son polos más que opuestos. Por lo tanto, a medida que la organización esté más enfocada al cambio, mayor será la necesidad de establecer relaciones de continuidad tanto en forma externa como de forma interna. Si bien todavía no sabemos cuál es la mejor forma que existe, podemos aprender mucho del *keiretzu*, que son relaciones con los proveedores y empleados, entendidas como sociedades enfocadas al cambio.

Cambios en la información

Por mucho tiempo las tecnologías de información (TI) se centraron en los datos, recolección, almacenaje, transmisión y presentación, es decir, se enfocaron en la **T** de tecnología.

Sin embargo, la nueva revolución se encuentra centrada en la **I** de información.

Ahora las preguntas son: ¿cuál es el significado y propósito de esta información?

Este cambio conduce a una rápida redefinición de las diferentes tareas que se deben realizar con la información.

Alrededor de la Segunda Guerra Mundial nos empezamos a dar cuenta que la preservación de activos o el control de costos no son tareas de la alta administración, sino que en la realidad son tareas operacionales.

Es cierto que una desventaja fuerte en costos puede destruir un negocio. Pero el éxito de éste se encuentra basado en algo totalmente

diferente, que es la creación de riqueza.

Hay dos formas de hacerte rico:

O ahorras mucho o ganas mucho.

Refrán popular

De modo que la información que se debe buscar es aquella que ayude a la realización de las tareas en la compañía, por lo tanto, esta nueva revolución en la información no se encuentra dirigida por la tecnología sino por las personas que han aprendido qué tipo de información necesitan y de qué forma obtenerla.

Actualmente es preciso aprender a organizar la información como un recurso clave de la organización

La contabilidad de costos tradicional mide el costo por realizar algo. La nueva contabilidad basada en actividades también mide el costo de no hacerlo, como el costo de tener las máquinas paradas o el costo de esperar que reabastezcan la materia prima. Los costos de no-hacer, muchas veces exceden al costo de hacer. De tal forma que este nuevo tipo de contabilidad no solamente da mejores resultados en cuanto al control de costos; sino que también otorga mayor control sobre el proceso.

El conocimiento de los costos de operación ya no es suficiente. Para competir exitosamente en una economía globalizada, una compañía necesita tener conocimiento de los costos de toda la cadena de valor y tiene que trabajar conjuntamente con los otros miembros de la cadena para reducir costos.

Las organizaciones líderes se están moviendo del control de costos local a un control de costos a través de todo el proceso económico

Lo que importa en el mercado es la realidad económica: los costos de todo el proceso, y no quién es dueño de qué.

Generalmente las compañías occidentales iniciaban su operación a partir de los costos, ahora se comienza analizando lo que los usuarios están dispuestos a pagar, así sabemos cuánto podemos gastar en la producción.

Las compañías reciben ganancias por generar riqueza y no por controlar sus costos.

La Productividad del Trabajador del conocimiento

La más importante contribución de la administración en el siglo veinte fue el aumento en la productividad del trabajador manual.

La contribución que más requiere la administración del siglo veintiuno es aumentar la productividad del trabajo y del trabajador del conocimiento. El activo más valioso en el siglo veinte fue el equipo de producción. Sabemos que existen seis grandes factores que determinan la productividad del trabajador del conocimiento.

- El trabajador del conocimiento demanda que nos preguntemos: ¿cuál es la tarea a realizar?
- Demandan que la responsabilidad de su productividad sea su responsabilidad. De tal forma que los trabajadores del conocimiento se administren solos y tengan autonomía.
- La innovación continua en su desempeño será la responsabilidad del trabajador del conocimiento.
- La productividad de este trabajador no está basada en cantidad.
- Estos trabajadores requieren de un continuo aprendizaje, así como una continua enseñanza.
- Por último, este trabajador requiere ser tratado como un activo y no como un costo.

El lograr la productividad del trabajador del conocimiento será un requisito para la supervivencia en el siglo veintiuno, ya que no existirá otra forma en que los países desarrollados pueden mantener sus estándares de vida y su liderazgo en este mundo globalizado.

La Administración de uno Mismo

Las nuevas demandas para el individuo, en especial para los trabajadores del conocimiento, requiere de la respuesta de la formulación de ocho preguntas básicas e individuales:

1. ¿Cuáles son mis fortalezas?

Para responder a esta pregunta habrá que realizar un profundo autoanálisis.

Cada vez que alguien tome una decisión importante deberá escribirla y alrededor de nueve meses evaluar los resultados de esta.

Ésta es una forma de conocer sus fortalezas, pero una vez conocidas se debe ubicar donde se pueden explotar. Se deberá tener especial cuidado en conservarlas día con día. Otro punto importante es reconocer que la disposición es una gran herramienta para la obtención de resultados. Cuántas veces se presentan brillantes jóvenes ejecutivos que se aíslan por su manera de tratar a sus compañeros de trabajo.

2. ¿Cómo me desempeño?

Al igual que las fortalezas, el desempeño es algo individual y parte de la personalidad. Ya sea que la personalidad sea dada por la naturaleza o sea aprendida, ésta se conforma mucho antes de que persona ingrese al mundo laboral. También es cierto que puede ser modificada, pero no es fácil hacerlo.

3. ¿Soy bueno para escuchar o para leer?

Un punto importante para saber la forma en que una persona se desempeña es saber si es un buen lector o sabe escuchar. Escuchar y leer son dos entradas a los nuevos conocimientos.

4. ¿Cómo aprendo?

Algunas personas trabajan mejor como miembros de equipo, otras son excelentes como mentores y algunos son simplemente incompetentes para trabajar con otros.

Cada quién se debe preguntar si obtiene mejores resultados funcionando como un consejero o como un realizador.

La conclusión es muy clara no se debe obligar a cambiar la forma de ser de las personas, ya que así normalmente no se triunfa. Por el contrario, cada persona debe trabajar duro buscando pulir la forma en que mejor se desempeña.

5. ¿Cuáles son mis valores?

Tanto las organizaciones, como las personas, tienen valores.

Para que una persona sea efectiva en una organización sus valores deben ser compatibles con los de esta organización. No necesitan ser los mismos, pero deben ser cercanos para poder coexistir, de otra forma la persona se verá frustrada y, a la larga, no producirá resultados.

6. ¿Qué hacer en caso de enfrentar un conflicto de valores?

Rara vez existe un conflicto entre las fortalezas de la persona y la forma en que ésta se desempeña, ya que son complementos, pero en algunas ocasiones, llegan a existir. Los valores son la última prueba para saber a qué se deben enfocar las fuerzas de una persona.

7. ¿A dónde pertenezco?

La persona debe de saber a dónde pertenece o al menos a dónde no pertenece.

La persona que entiende que no se puede desempeñar en una gran organización debe estar dispuesta a decir no cuando se le ofrezca una posición en este tipo de empresas. La persona que ha aprendido que no es un tomador de decisiones debe de aprender a decir no cuando se le ofrezca un trabajo de esta índole.

Saber la respuesta a esta pregunta le permite a una persona reconocer cuando en realidad se presenta una gran oportunidad, ya que de esta forma la persona puede obtener mejores resultados al ser congruente con el tipo de persona que en realidad es.

8. ¿Cuáles son mis contribuciones?

Esta pregunta implica el movimiento del conocimiento a la acción.

A través de la historia se observa que pocas personas tenían posibilidades de elegir. Las tareas eran impuestas por la naturaleza o el amo, de tal forma que en gran medida la persona debía de realizar sus tareas y ofrecer resultados. Sin embargo, cuando una persona trabaja con sus

fortalezas no es libertad, sino una licencia.

Cuando se pregunta: ¿Cómo debo contribuir? Se obtiene libertad ya que adquiere, a la vez, responsabilidad.

La mayor parte de las personas trabajan en equipo y son efectivas a través de este, sin importar si son miembros de una organización o legalmente independientes. Cuando una persona se autoadministra está requiriendo tomar relaciones de responsabilidad.

- Primero se debe aceptar que existen otros individuos, que tiene su propio comportamiento. Esto significa que tiene sus fortalezas y su forma de hacer las cosas. También implica que tienen sus valores. Para que una persona sea efectiva, tiene que conocer las fortalezas, forma y valores de las otras personas.

- El segundo hecho es que al administrarse uno mismo y volverse efectivo se debe tomar la responsabilidad de la comunicación. Una vez que las personas conocen sus valores y cuál debe ser su contribución, tiene que preguntarse: ¿quién necesita conocer esto? ¿de quién dependo?, ¿quién depende de mí?

- Las organizaciones ya no se construyen a la fuerza.

Ahora se constituyen sobre la base de la confianza, y ésta no significa que las personas se quieren unas a las otras, sino que confían y se entiendan entre sí. Las relaciones de responsabilidad se vuelven una necesidad absoluta. Cada vez es mayor el número de personas que sobreviven en las organizaciones, creándose un reto totalmente nuevo que consiste en: ¿qué voy a hacer durante la segunda parte de mi vida?

No se puede esperar a que una organización hoy exista siempre. De cualquier forma, cuarenta o cincuenta años es mucho tiempo en el mismo trabajo. La gente se deteriora, se aburre, pierde el gusto por su trabajo y para esta segunda parte de su vida existen tres grandes respuestas:

- **Empezar una segunda carrera**
- **Una carrera paralela**
- **Ser un emprendedor social**

De tal forma que al sobrevivir a la organización no se encuentren muertos en vida durante la segunda parte de su existencia. Existen otras respuestas que cada persona debe descubrir conforme llegue a esta etapa de su vida.

Prácticas Grandiosas

El componente final de las revoluciones son las grandes prácticas: cómo el equipo se mueve de una idea a un producto. Los siete pasos de este proceso es:

- 1. Atrévase a encontrar fallas en productos y servicios existentes:** Henry Petrosky dice: “el lujo, más que necesidad, es la madre de la invención”. Los revolucionarios tienen una visión de que un producto, servicio, o el mundo puede ser mejor y tienen una manera de hacerlo.
- 2. Siga sus ideas:** use su intuición para crear un producto revolucionario. La gente es buena para añadir características a productos existentes.
La investigación de mercado es patética para los productos revolucionarios porque los consumidores no se han dado cuenta de la necesidad a satisfacer.
- 3. Diseñe usted mismo:** Cuando todo falla, regrese a la regla más básica del desarrollo de un producto: diseñe lo que usted quisiera usar.
Al menos sabe que hay un cliente para su producto.
- 4. Agite y hornee:** Lance ingredientes simples y baratos en una bolsa, agítelos, hornéelos y llévelos al mercado. En otras palabras, construya un prototipo y continúe con éste.
- 5. Llegue a base y deje los home runs a la suerte:** De hecho, la mayoría de los home runs empezaron como meros tiros, después vino la buena fortuna y el tiempo.
- 6. Ignore a los que siempre dicen “no”:** Los que defienden el status-quo siempre le dirán que su idea no funcionará. Ellos crean el estado mencionado, y si se propone un cambio, se les está atacando.
- 7. Sea valiente:** tenga el coraje de comprometerse con un producto o servicio al que ha llegado con su intuición para crear. Esta es una práctica riesgosa, por lo que algunas empresas lo permiten. Si es una compañía joven que tiene al margen sus ganancias, es muy probable que no lo dejen.

Fracase rápidamente, pero quédese por mucho tiempo.

Nada es creado para fracasar, pero el fracaso es posible. Es preferible que éste venga inmediatamente después de su lanzamiento. Estas son las compañías que tienen la visión, el poder constante y la paciencia para hacer que el producto quede bien.

Consuma su propio producto

Si lo hace, conoce perfectamente las características y usos de éste. Usted y su equipo sabrán explicar al cliente cómo utilizarlo. Nada es mejor que la práctica para conocer, que si nada más se les diera una serie de instrucciones de uso. Además, así aman y están convencidos que lo que venden es bueno.