

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 2

INTRODUCCIÓN

La justificación principal de este modesto trabajo, se basa en que la información que contiene no es totalmente nueva, pero reafirma las principales acciones a seguir para sobre salir en este difícil momento en el que vivimos dentro de las organizaciones y sobre todo ante la competencia que se presenta en nuestro entorno.

Es indudable que la dirección de personal, las relaciones de trabajo, la tecnología, las innovaciones, y el apalancamiento se han vuelto sumamente importantes para poder rescatar a las organizaciones ya sea tomando todos los puntos o únicamente solo uno de ellos. Por eso estamos convencidos que es posible dividir a los ejecutivos de las empresas en dos campos diferentes: los que se sienten predispuestos de todo corazón ante el cambio, reforma y mejoramiento de las cosas y aquellos que no. Durante la mayor parte de este siglo, la tendencia se inclina por completo a favor del último grupo.

Este presente trabajo se enfoca a las compañías que necesitan motores de cambio para crear sus propios mercados, clientes y futuros. La raíz del problema es que, a pesar de que el mundo ha cambiado tan radicalmente, las personas que lo dirigen siguen trabajando con supuestos y fórmulas diseñadas par otra era muy diferente.

En estas páginas, aparecen cinco de los once mandamientos para la estrategia administrativa del siglo XXI. Se diseñaron con el fin de ayudar a las compañías a construir la estructura innovadora que requerían para continuar siendo competitivas en medio del remolino que se avecina. Los mandamientos se concentran casi por completo en los aspectos potenciales de valor empresarial, generalmente invisibles a simple vista: atributos tales como el aprendizaje organizacional y capacidad de innovación.

APRENDA A AMAR LA TURBULENCIA

El poder en expansión acelerada de las tecnologías de la información y de las comunicaciones.

Estas nuevas tecnologías convergentes sacuden las reglas organizacionales y las barreras políticas, dan poder a nuevos jugadores y vuelven a escribir las reglas de la competencia administrativa internacional tanto para individuos como para países completos.

La rápida globalización de mercados, competencia, patrones de comercio, capital financiero e innovación administrativa.

El auge y convergencia de las tecnologías financiera, de computación y de comunicación han creado un mundo de interdependencia instantánea.

El cambio fundamental de una economía mundial basada en la explotación de recursos naturales y en la industria manufacturera a una que se basa en el valor del conocimiento, la información y la innovación.

La única manera confiable de construir la proverbial ratonera de excelencia es imprimirle más valor conocimiento que su competidor, y estar preparado para producir una nueva versión mejorada y con mayor riqueza de conocimiento antes de que la competencia iguale su modelo anterior.

El acelerado distanciamiento de la verdadera economía global a partir de la economía Virtual de los instrumentos y negocios financieros sintéticos.

Incluso la nueva World Trade Organization (Organización Mundial de Comercio), sucesora del GATT, influirá sólo en el 10 por ciento de los flujos de capital mundial que están relacionados directamente con el comercio. La WTO no tiene representante en el ciberespacio financiero, en donde se toman todos los días las verdaderas decisiones financieras y de inversión.

El efecto neto de este distanciamiento entre las economías real y sintética es un aumento radical en la inestabilidad y complejidad de los mercados financieros mundiales y, por tanto, de todo el ambiente comercial internacional.

Recuperación del equilibrio geopolítico: el surgimiento de un nuevo orden económico mundial.

En un mundo de comercio globalizado, las industrias transnacionales también se han tornado instrumentos de cambio social y económico mucho más potentes que los gobiernos. Su infraestructura internacional superior sin mencionar su credibilidad y claridad de objetivos les permite proyectar poder y recursos alrededor del mundo de manera más rápida y eficaz que los gobiernos más fuertes.

El surgimiento de nuevas formas de organización administrativa sin precedentes, tanto dentro como entre empresas.

Cada vez es más difícil decir donde empiezan y terminan las empresas e intentarlo es una pérdida de tiempo.

Un cambio en el centro de gravedad económico del mundo de los negocios de empresas multinacionales a empresas más pequeñas, más ágiles y más emprendedoras

El cambio tecnológico ha destruido el equilibrio tradicional de poder entre los gigantes empresariales establecidos y los pequeños, principiantes pero innovadores.

El aumento geométrico en la importancia social política y comercial de las consideraciones ambientales en los países pertenecientes a la OECD y en vías de industrializarse.

Un grupo de industriales de alto nivel considera que esta transformación es tan profunda y de consecuencias tan importantes que la han llamado una Revolución Ecoindustrial. El impacto ambiental se ha transformado en una cuestión decisiva para la competencia. El medio ambiente esta en vías de convertirse en una industria con un crecimiento anual internacional de 700 mil millones de dólares sólo en los países de la OECD, y su crecimiento es aún más rápido en los países recién industrializados.

Un aumento exponencial en la velocidad, complejidad e imposibilidad de predecir el cambio.

Crear un medio comercial internacional hiper competitivo. Ninguna ventaja competitiva será capaz de durar, sino que deberá regenerarse constantemente.

Modelos Organizacionales: La antorcha pasa

SIGLO XX	SIGLO XXI
Estabilidad , fácil predicción	Cambios discontinuos, mejoras continuas
Dimensión y Escala	Velocidad y Capacidad de reacción
Autoridad y control de arriba a bajo	Otorgar poder o Facultación; liderazgo general
Rigidez en la organización	Organizaciones virtuales, Flexibilidad permanente

Control por medio de reglas y jerarquía	Control por medio de visión y valores
Información cerrada	Información compartida
Análisis racional, cuantitativo	Creatividad, intuición
Necesidad de certeza	Tolerancia ante la ambigüedad
Reactiva; antirriesgos	Proactiva; emprendedora
Guiada por los procesos	Guiada por los resultados
Independencia y autonomía	Interdependencia; alianzas estratégicas de la empresa
Integración vertical	Integración virtual
Enfoque organizacional interno	Enfoque en el medio competitivo
Consenso	Discusión constructiva
Orientación hacia el mercado interno	Enfoque internacional
Ventaja competitiva	Ventaja cooperativa
Ventaja de competencia sostenida	Hipercompetencia, reinversión constante de la ventaja
Competencia por los mercados actuales	Creación de los mercados del mañana

Lo que se necesita es un balance más dinámico. Existen tres componentes básicos de la base de capital intelectual de una empresa:

- Capital Humano.
- Capital de las Partes Interesadas.
- Capital Estructural

La competencia, conocimiento, valores y potencial innovador de los individuos dentro de la organización. El capital intelectual y la infraestructura innovadora son el medio por el cual los capitales humanos y las partes interesadas se aprovechan, apalancan y finalmente se convierten en capital financiero y utilidad.

Los Once Mandamientos se refieren, casi en su totalidad, a la base de capital intelectual de cualquier organización.

- **No juegue de acuerdo con las reglas de competencia dominantes de su industria.**
- **¡ Innovar o Morir!**
- **vuelva a examinar a su empresa para encontrar activos estratégicos escondidos, luego apalánquelos lo más que pueda**
- **Desarrolle la inclinación por la velocidad y la acción en su empresa**
- **Sea proactivo y experimental**
- **Rompa barreras**
- **Emplee a toda su gente y todas sus capacidades, todo el tiempo**
- **Globalice tanto su perspectiva como las bases de conocimiento**
- **Admita que la revolución eco-industrial está sobre nosotros**
- **Haga del aprendizaje organizacional una religión de la empresa**
- **Desarrolle herramientas estratégicas para medir su desempeño**

ESTABLEZCA SUS PROPIAS REGLAS: MEJOR AUN, INVENTE SU PROPIO JUEGO

¡ Invente las suyas y haga que otros lo sigan a usted! Cree un nuevo espacio competitivo; las batallas de suma cero (lo que gana uno es lo que pierde otro) contra los mercados estáticos son juegos del pasado.

La revolución en las tecnologías de la información y comunicaciones alteró de manera permanente y

fundamental el paisaje de los negocios internacionales. Estos cambios tecnológicos anunciaron la era de la reestructuración estratégica. Cada vez es más difícil generar ventajas competitivas. A esto llamaremos reestructuradores estratégicos

Que obligarán a sus competidores a jugar el juego con reglas nuevas, las cuales ellos mismos inventaron. Existen tres variedades básicas de reestructuración estratégica. La Primera, crear una industria totalmente nueva; Segunda, reinventar el funcionamiento de una industria que ya existe; y tercera, establecer la norma mundial de facto para una

Industria en desarrollo que otros están creando.

En cada uno de los Once Mandamientos se mostraran ejemplos con diferentes empresas de cómo se llevo a cabo el mandamiento del que sé este hablando. A su vez se marcara la estrategia utilizada como sus antecedentes y procesos internos de la organización.

INVENTAR UNA INDUSTRIA TOTALMENTE NUEVA

LAS COMPUTADORAS APPLE

ANTECEDENTES	PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIAS
Comenzó en una cochera de Steve Jobs y Stepehn Wozniak, en California. Con dos hombres siendo una compañía privada.	Creció en 1994 a ser una empresa multinacional con 15,000 personas y ganancias de 8 mil millones de dólares, Además de generar cientos de compañías proveedoras.	Adaptar las computadoras a las necesidades humanas en lugar de obligar a los usuarios a aprender lenguajes de computación arcaicos.
Creo una industria completamente nueva de la nada.	Dirigido a usuarios en casas, pequeñas empresas y escuelas.	Utilizo iconos de brillantes colores que llamaron la atención y una imagen rebelde.
Decadencia de liderazgo técnico ante el predominio del sistema operativo Windows de Microsoft	Oficinas generales en Cupertino, California.	

Por tanto la lección que nos da Apple es que el mero hecho de inventar una nueva industria no es garantía de que la dominará de manera sostenida.

DECIBELES: LA HISTORIA DE MTV

ANTECEDENTES	PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIAS
Iniciador Robert Prttman. En 1981.	Convenció a las compañías de discos a producir videos de música rock para MTV.	Abandono el formato normal de la televisión, y creo una industria totalmente nueva de televisión y música rock.
Lanzó VH-1 una empresa creada por MTV	Capto a dos millones de suscriptores	Apalancando su infraestructura derroto a Ted Turner uno de sus competidores más fuertes.

Moraleja de la historia de MTV: si va a desafiar lo convencional y crear una industria completamente nueva, no lo haga a medias. Tener un concepto brillante, oportuno y resonante de un negocio es un excelente punto de partida, pero no es suficiente. MTV describe a su infraestructura como la distribución, financiamiento, mercadotecnia etc. De los cuales también tienen que reinventarse.

REINVENCIÓN DE LAS INDUSTRIAS EXISTENTES

SWATCH DE SUIZA

ANTECEDENTES	PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIAS
Nicholas Hayek tuvo la creatividad y convicción	Diseñaron un reloj El Swatch Diseñado por Ernst Thomke.	Convirtió los relojes en accesorios deportivos a capricho de la moda
	Reinvento su sistema de distribución, Saco los Swatch de las joyerías exclusivas y los colocó en las tiendas departamentales	Se adapto a otro mercado más joven
	En 1992 Vendió mas de 100 millones de Swatches.	Contrato a artistas famosos para diseñar nuevos Swatches.
	En Febrero de 1994 lanzó su automóvil Swatch	

Una ventaja para Jobs o Hayek es que los occidentales están entrenados para diagnosticar, analizar y fijar problemas que ya existen. No obstante, no se les capacita para generar y aprovechar las posibilidades y alternativas en verdad creativas que todavía no existen.

VENTA DE IDEOLOGÍA Y CONCIENCIA SOCIAL: THE BODY SHOP DE INGLATERRA

ANTECEDENTES	PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIAS
Fundadora Anita Roddick en 1976	La mercancía se apega a normas rígidas	Vende ideología
Desde principio se prohibió hacer pruebas con animales, empaques y etiquetas mínimas, botellas de cosméticos rellenables y productos derivados de fuentes que fomentan el uso a largo plazo de recursos naturales	Valores de la empresa: El medio ambiente y dar valor a los indígenas.	Responsabilidad social y ambiental son la médula de los valores de los productos finales. El consumidor desea recompensar la responsabilidad social de la empresa en una forma de arte indiscutible.
Inicio como una pequeña tienda en Brighthon, Inglaterra.	Les otorgo trabajo e ingresos a los indígenas de Brasil.	Se les proporciona a los clientes una rica información sobre los orígenes de los productos. En vez de gastar en publicidad
	Negocio con valor de 250 millones de dólares y 850 tiendas en 41 países logrados en 1994.	

Con esto vemos que quien inventa el nuevo juego y escribe el primer grupo de reglas competitivas sólidas tiene por lo general una posición inexpugnable y todos los demás están regalados a tratar a alcanzarla.

GUERRA DE TIENDAS: LOBLAWS DE CANADA

ANTECEDENTES	PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIAS
Dave Nichol creador y promotor de la marca propia President's Choice	Creó una imagen única y especial en las mentes de los clientes para las tiendas Loblaws.	Revolución Industrial de Marca Libre.

Su nueva marca le permitió negociar los precios con las marcas establecidas
Loblaws suministra los nuevos productos de marca propia además de una asesoría de mercadotecnia e introducción de mercancía
Loblaws trabaja minoristas, mostrándoles como capturar e interpretar la riqueza de los datos de los clientes y ventas
Controlan el 14 por ciento del mercado y llegarán a controlar el 40 por ciento.

Esta es una batalla entre las marcas de tienda y las grandes marcas nacionales que implica atacar las franquicias de tiendas de comestibles de gran nombre que se han tornado gordas, insolentes y complacientes.

REINVENTAR LA MANERA DE HACER LOS NEGOCIOS

DAVID CONTRA GOLIAT: NUCOR Y LAS MINACERÍAS

ANTECEDENTES	PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIAS
En 1968 Ken Iverson asumió el mando de Nucor una industria siderúrgica.	En 1994 obtuvo ventas por 2 mil millones de dólares	Inversion demostró que con mayor flexibilidad en la producción y técnicas administrativas novedosas, lo pequeño puede ser hermoso y lucrativo
Situada en Charlotte, Carolina del Norte.	Bajo sus costos ya que las minaccerías estaban ubicadas muy cerca de los mercados y de los depósitos locales	Ken Iverson su mayor éxito
Iverson Director General	Contaban con hornos eléctricos de arco, automatizados y más flexibles	Las decisiones se tomaban lo más cerca posible de la acción.
	Instituyo una estructura administrativa horizontal con solo cuatro niveles	Genera ventajas competitivas a través del uso estratégico de tecnología.
	Desarrollo un método para producir acero en lámina.	
	Nucor duplico su producción de lámina entre 1992 y 1995	

Hasta en industrias antiguas y en decadencia como la siderurgia es posible ser revolucionario y lucrativo. Con frecuencia un pequeño competidor, ingenioso y hábil, puede aventajar con facilidad a un oponente más grande y mejor financiado que no tiene la flexibilidad, agilidad y apertura necesarias ante los nuevos enfoques.

Nucor todavía no termina, armo una nueva alianza con Proxair, una empresa estadounidense del acero y gas industrial.

DELL COMPUTERS: REINVENCIÓN DE LA MERCADOTECNIA Y LA DISTRIBUCIÓN

ANTECEDENTES	PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIAS
Con base en Texas en 1984 Michael Dell inicio de 19 años con la compañía Dell.	Reinventó el sistema de distribución y mercadotecnia de la industria de las computadoras personales.	Entregar los productos de un día para otro.
Inició la distribución de computadoras por correo o teléfono a través de representantes de ventas competentes	Invirtió en una extensa batería de líneas telefónicas y en una red de camiones repartidores.	Ofreció llamadas gratuitas a números con clave 800 para apoyo técnico, garantía de 30 días con devolución de dinero
Michael Dell pionero de la mercadotecnia y la distribución.	Sus gastos de venta y administración solo eran de 14 centavos de cada dólar de venta	Otorgo servicio gratis en las instalaciones del cliente durante su primer año de propiedad del equipo.
	Las ventas superan los 2 mil millones de dólares en 1993.	La calidad del servicio le permitió a la empresa desarrollar un grupo de seguidores leales.
	Lanzó su próxima innovación de productos como software, juegos de computadora y periféricos como módems e impresoras	

Una ventaja o innovación jamás es suficiente. Se tiene que continuar generando nuevas innovaciones más rápido de lo que los competidores sean capaces de copiar la última.

La meta a cumplir de Dell es convertirse en una supertienda de computadoras por correo, y mantener como sello distintivo la red de servicios de excelente calidad y distribución directa de la fábrica a usted.

LA COMPAÑÍA DE MODA VIRTUAL: BENETTON DE ITALIA

ANTECEDENTES	PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIAS
Fundada en 1965 por Carlo, Giuliana, Gilberto y Luciano Benetton.	Reinventó como trabajaba la industria	Se enfoco en diseñar, cortar, teñir, control de calidad y sobre todo, publicidad
Cuenta con oficinas generales en Venencia.	El sistema de logística tiene que ser más rápido para reaccionar ya que los mercados de moda cambian con demasiada rapidez	Vende a través de dueños de tiendas independientes, que aceptan comercializar en exclusividad los productos Benetton.
Es bien conocida en todos los hogares en más de 110 países.	Opera como un sistema de sistemas pero sigue siendo flexible, ágil y pequeña.	
	Benetton proporciona la planeación de la producción, materias primas, asistencia técnica y ayuda financiera a unos 400 fabricantes.	

Benetton enfrenta retos creados por la importante capacidad de producción de ropa que tienen los países de bajos ingresos en el Tercer Mundo. Parte de la respuesta de Benetton es hacer nuevas inversiones tecnológicas estratégicas en sus subcontratistas italianos. Sin embargo, eso es el principio. Como preparación para doblar las ventas en los próximos siete años, y sobre todo expandirse a los países en vías de desarrollo, la compañía también formó sociedades con chinos, turcos, hindúes y mexicanos.

ESTABLECIMIENTO DE NUEVAS NORMAS PARA LA INDUSTRIA

GENERAL MAGIC: LOS HÁBILES PRESTIDIGITADORES

ANTECEDENTES	PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIAS
Creada en 1990 por Apple Computer.	En 1990 Porat empleo el software de comunicación inalámbrica con fibra óptica llamado Telescript	Mezclo una visión audaz con mercadotecnia inteligente
El viernes 10 de Febrero de 1995 empezó a cotizar en la Bolsa de Valores.	Desarrollo un sistema operativo para los PDA llamado Magic Cap. Para usarse en tránsito en sistemas operativos	Hizo asociaciones estratégicas con compañías que querían aprovechar la mayor bonanza de las computadoras
Precio inicial de las acciones de 14 dólares con elevación a 32 dólares.	Reunió 77 millones de dólares de asociaciones estratégicas.	
Marc Porat presidente y director general.		

El acto de Porat para aparecer valor económico de la nada sugiere que el nombre de General Magic es más literal de lo que sus fundadores pensaron. Pero se sabe que la realidad general está a punto de hacer su parte.

General Magic se enfrentará a la dura competencia de empresas como IBM, Microsoft y Silicon Graphics, que quieren sacarlo del camino en la carrera para dominar las futuras tecnologías de la información.

LOS MUCHACHOS DE NETSCAPE: LA PEOR PESADILLA DE MICROSOFT

ANTECEDENTES	PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIAS
Comenzó a cotizar en la Bolsa de Valores el 9 de agosto de 1995, cada acción costaba 28 dólares	Sus acciones se elevaron a 140 dólares a principios de 1996.	Con la nueva alianza aseguraron su lugar en el epicentro del universo comercial
Empresa Californiana	Valor de la compañía de mil millones de dólares.	Crearon la capacidad de tener acceso directo a todo el poder y recursos de información de unos treinta millones de computadoras conectadas a Internet.
Cerebro de Netscape Jim Clark acompañado por Marc Andreesson, el mago de la tecnología	Se integro y realizó alianza con Java, el nuevo lenguaje de programación dominante para World Wide Web.	
Tim Berners Lee desarrollo de manera significativa la coherencia, facilidad de acceso y utilidad de Internet.	Java y Netscape se convirtieron en las normas de facto para tener acceso a Web.	

Creo una perspectiva muy real de la emancipación difundida de los usuarios de la corriente principal del paradigma de la computación, predicada sobre PC personales y sistemas operativos incompatibles, patentados. Las computadoras nunca volverán a ser las mismas. Desde ese momento la computadora tiene valor en la red, y es un sistema periférico de Internet y de Web. El software predominante es el software de Internet... poseer el sistema operativo es irrelevante.

INNOVAR O MORIR

La supervivencia organizacional requiere de innovación lo que significa destrucción creativa perpetua.

Desarrolle estrategias y mecanismos conscientes para promover innovaciones consistentes. Dormirse en sus laureles simplemente no es opción; Las mejores compañías cambian y se recuperan a sí mismas constantemente.

La esencia de la estrategia estriba en crear las ventajas competitivas del mañana más rápido de lo que la competencia es capaz de copiar las que usted ya posee. Además de construir una infraestructura para la innovación constante junto con el aprendizaje organizacional. La meta se ha desplazado hacia la capacidad de administrar efectiva y casi continuamente el importante cambio estratégico, en suma, innovar de manera permanente. En la era actual de la hipercompetencia, es necesario ser mejor, más barato, más rápido, flexible, capaz de reaccionar inmediatamente y creativo ¡sólo para estar dentro del juego!. El medio competitivo actual es a la estrategia de negocios clásica lo que la física cuántica es a Isaac Newton y la manzana.

El primer paso es abandonar la perniciosa noción de que es posible sostener cualquier ventaja durante largo tiempo, y al contrario, desarrollar la capacidad de la empresa para renovarse continuamente. El problema estriba en la falta de innovación en la administración más que en la tecnología, financiamiento o producción.

Empresas innovadoras tienden a perseguir múltiples iniciativas pequeñas en lugar de una grande. Favorecen la prueba de la realidad frecuente de nuevos productos, servicios e ideas, y están dispuestas a incorporar la retroalimentación resultante en nuevas y mejores repeticiones. Estructuran de manera consciente sus sistemas de incentivos y premios para alentar las innovaciones exitosas y las celebran y transmiten con entusiasmo a los colegas.

Las empresas innovadoras unen conscientemente la innovación con el aprendizaje organizacional. Las compañías líderes mundiales alientan, esperan y premian la innovación de todos: ejecutivos, secretarías y tráfico. Aprenden como innovar con éxito y luego propagan ese conocimiento en toda la empresa.

3M: UNO DE LOS PIONEROS DE LA INNOVACIÓN

ANTECEDENTES	PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIAS
Abraza la innovación de productos con un fervor rayano en el fanatismo	Gana mil millones de dólares anuales en la actualidad.	Agrupo la cultura organizacional con las estructuras y recursos constantes.
Maneja productos industriales y de consumo	De los directores hacia abajo, contratan a los mejores empujados	Es muy flexible
	Respetan a los empleados, apoyan y de hecho, insisten en que se esfuerzen en pensar, aprender y crear en suma que innoven.	Adopta, celebra, desarrolla y prueba nuevas ideas y tácticas. Si no funcionan las desecha y sigue adelante
		30 por ciento de las ganancias deben de provenir de productos introducidos en los últimos cuatro años.
		Recompensan a los empleados con incentivos financieros y el reconocimiento de la empresa
		Le infunden a los empleados de la empresa una lealtad que raya en el fanatismo y un poder de permanencia en la misma.

La cultura organizacional impulsada por la innovación de 3M cuenta con otro beneficio mayor. Le infunden a los empleados de la empresa una lealtad que raya en el fanatismo y un poder de permanencia en la misma.

SILICON GRAPHICS: A LA VANGUARDIA EN EL CIBERESPACIO

ANTECEDENTES	PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIAS
Su filosofía: mantenerse a la cabeza de la competencia	Su lanzamiento permitía la velocidad suficiente para la computación en tercera dimensión.	Se concentró en el sector de mercado más exigente. Producir estaciones de trabajo computarizadas para científicos, ingenieros y otros profesionales a la vanguardia en investigación y desarrollo.
Presidente Ed McCracken	Ventas de 1.5 mil millones de dólares	Se concentra en clientes más exigentes, sofisticados y líderes de opinión
En 1982 fue fundada por James H. Clark	Ganancias del 10 por ciento mayor que su competidor principal.	Ciclos de planeación de doce a dieciocho meses.
Lanzó el primer chip de silicio con un código gráfico integrado.	Gasta el 12 por ciento de sus ingresos en el departamento de investigación y desarrollo	Empleados motivados por una cultura de diversión y libertad.
En 1993 introdujo una computadora de consumo de menos de 5,000 dólares.	Lema de la empresa Si eres líder en tu campo, es la empresa adecuada para ti.	
Vendía su tecnología al departamento de defensa de EE.UU. para simular las pruebas de hardware militar.	Le dio la tecnología a películas como Parque Jurasico, La máscara y los Picapiedra	
	Proporciono visitantes a los parques de diversión de Disney. Como la alfombra mágica de Aladino.	
	En 1995 se fusionó con Alias Research Inc., de Canadá y Wavefront Technologies de Santa Barbara.	

CANNON: DONDE LA LOCURA ES UNA VIRTUD

ANTECEDENTES	PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIAS
Presidente Jaime Mitarai	Arriesgo el dinero del departamento de investigación y desarrollo para diversificarse y no quedarse únicamente en las cámaras sino incursionar en fotografías de otro tipo	Correr riesgos es la única respuesta lógica a la velocidad de avance tecnológico, donde lo único seguro es que todo caerá en desuso.
Hace veinte años solo era una marca en todos los hogares cuando se hablaba de cámaras fotográficas	Duplicó sus ingresos a más de 18 mil millones de dólares en 1984 y dominó el mercado mundial de copadoras económicas, a color e	Se basa en el desempeño fundamental: la mecánica de precisión y óptica fina.

	impresoras láser.	
	Cannon otorgo algunas de la licencia de algunas de sus tecnologías mejor establecidas a algunas empresas estadounidenses.	Destrozar al gigante de las copiadoras Xerox.
	Abandonó las prácticas de empleo tradicionales donde el trabajador casi se casa con la empresa.	Recibe nuevos elementos prometedores con los brazos abiertos.
	Introdujo un sistema multifuncional que combinaba una computadora personal, impresora, fax y teléfono	Muestra flexibilidad y es creativa en esta área
		Cannon reconoce cuando ya no puede avanzar, se retira y aprende de sus errores.

Una empresa como Cannon debe innovar o morirá, lo mismo sucede con las demás organizaciones que deseen sobrevivir ante la dura competencia que existe con ayuda de la tecnología o la implantación de nuevos métodos para sacar adelante a la organización.

RAYCHEM: ATACA A LA COMPETENCIA APROPIÁNDOSE DE ELLA

ANTECEDENTES	PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIAS
Director general Raychem Paul Cook	En 1990 canibalizó partes de uno de sus productos, un sistema para cortar y sellar cables de teléfono	Reúne a un grupo de gente talentosa que desea hacer cosas nuevas y la coloca en un medio donde se espera innovar.
En 1957 se fundó la compañía	Los técnicos son de los mejores en su campo	Evitar la competencia es vender productos que los rivales no puedan acceder
Raychem se retiró de la dirección general en 1993.	Reciben compensaciones financieras en proporción con su esfuerzo para innovar.	La innovación debe ser económicamente atractiva y las necesidades del cliente determinen lo que es práctico.
	Cook actúa como inversionista de capital de riesgo interno	Desde los altos ejecutivos hasta los técnicos deben innovar, tanto de manera individual como en equipos.
	Posee mas de 4,000 patentes y unas 9,000 en trámite	
	Emplea el 11 por ciento de las ventas en el desarrollo de proyectos que tal vez no producirán utilidades en años.	

La filosofía de la innovación de Raychem está sostenida por un compromiso inalterable hacia sus tareas de investigación y desarrollo.

Este es otro ejemplo de cómo una empresa ya sostenida busca nuevas formas de ser competente ante las demás y se enfoca en el desarrollo de nuevos proyectos que den mas a la empresa.

HONDA: LAS VIRTUDES DE LA DISCUSIÓN CONSTRUCTIVA

ANTECEDENTES	PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIAS
Cofundadores Takeo Fujisawa	Cuenta con 60,000 empleados	Objetivo principal: Aprende, piensa, analiza y mejora y escucha, pregunta y opina
Invento la administración por el recorrido de la empresa.	Se alienta y de hecho se le exige a cada empleado, el cuestionamiento constante de ideas, decisiones y administración.	La cultura de autocrítica y diversidad intelectual de Honda destaca de manera evidente.
	Hacen obsoletos los viejos sistemas, por que muestran signos de flaqueza ante los nuevos retos.	Se alienta al empleado con concursos de ideas dos veces al año
	En 1995 diseño un vehículo de emisiones ultra bajas impulsado por un motor convencional de combustión interna.	

Honda muestra muchas ventajas competitivas ante sus adversarios; adelantándose a los obstáculos que se presentan, este visualiza como saltarlos y no como quejarse o preocupándose como otras organizaciones.

HEWLETT PACKARD: UNA COMPAÑÍA ORIGINARIA DE SILICON VALLEY

ANTECEDENTES	PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIAS
Nació en una cochera en Silicon Valley en 1938	Se colocó como líder de la industria de uno de los principales accesorios: las impresoras	Utilizar tecnología existente en formas nuevas.
Iniciadores William Hewlett y David Packard con poco más de quinientos dólares y sin productos	Entablo competencia con ella misma y empezó su propio negocio de impresoras láser.	Su filosofía se basa en la innovación y usted descubre una estructura operativa que la impulse
	Acaparó el 88 por ciento del mercado de impresoras de inyección de tinta a color	
	El 70 por ciento de los pedidos de Hewlett– Packard son para los productos introducidos o mejorados en los últimos dos años.	
	En 1995 HP anunció la primera impresora inalámbrica que utiliza la nueva tecnología infrarroja.	

La innovación en un negocio es como la excelencia en otro campo de acciones: lograrla una vez es difícil pero posible, producirla de manera constante es imposible.

Antes no era necesario innovar todo el tiempo. El ritmo de la competencia era lo suficientemente lento como para que una novedad única se mantuviera durante veinte años y permitía que la enorme infraestructura de una empresa se mantuviera sin esfuerzo por décadas.

Las innovaciones constantes se han vuelto una necesidad competitiva. Todas las empresas en verdad innovadoras tienen por lo menos dos características fundamentales en común: un deseo, que raya en el

fanatismo, de estar a la cabeza y mantenerse allí y la resolución que, si alguien va a considerar obsoleto alguno de sus productos o servicios, serán ellos mismos.

APALANCAMIENTO DEL VALOR POTENCIAL OCULTO

El desarrollo de valor potencial latente es la esencia del dinamismo empresarial.

Las compañías excepcionales descubren potencial de valor que otros pasan por alto, y luego lo liberan y lo apalancan. Algunas veces el valor escondido está dentro de la empresa; otras, fuera de ella. De una u otra manera, los innovadores reales lo encontrarán o lo crearán.

Lo que en realidad se requiere para el apalancamiento es el talento y reflexión. Algunas veces el valor potencial radica en la alquimia financiera. Para entenderlo mejor veamos los ejemplos.

CAÑONES POR ARADOS: LA REINVENCIÓN DE LA INDUSTRIA DE LA DEFENSA EN CALIFORNIA

ANTECEDENTES	PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIAS
Lockheed fundó una nueva división de Servicios de Administración de Información.	Diseño la fabricación de los misiles Trident y el monitoreo de su desempeño durante el vuelo requiere de un software muy sofisticado, capaz de procesar literalmente miles de millones de bits de información y datos.	Trabaja sobre autopistas inteligentes, los automovilistas pagan las cuotas sin siquiera disminuir su velocidad, con un transistor receptor vía satélite montado en los tableros de instrumentos de los autos.
	Cuenta con 130 clientes estatales y municipales	Aplicación de la tecnología en la cirugía cardíaca.
	Genera un 10 por ciento de su crecimiento	
	Raytheon ha logrado un éxito similar al convertir cañones tecnológicos en arados.	

Tanto Raytheon como Lockheed han tenido éxito al apalancar un valor totalmente nuevo a partir de recursos concebidos y desarrollados.

Una cosa es desarrollar nuevos productos y servicios en una cultura empresarial que siempre ha sido competitiva e impulsada por la clientela, otra muy diferente es superar una tradición de décadas donde se daba servicio a un solo cliente cautivo sin apremios financieros.

THERMO ELECTRÓN: LA GENERACIÓN PERPETUA DE IDEAS

ANTECEDENTES	PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIAS
Creada por George Hatsopoulos, científico empresarial; transformo 50,000 dólares en una compañía de mil millones de dólares que emplea a más de seis mil personas.	Apalanco su competencia como la cogeneración, la biomasa y otros tipos de energía alternativa.	Combina los recursos de una organización grande con la agilidad y el ambiente de valor potencial oculto.
Idea principal fue crear una competencia esencial en termodinámica y luego apalancarla		La máquina de generación perpetua de ideas

en una multitud de diferentes aplicaciones comerciales.		
---	--	--

Thermo Electrón es una empresa próspera. Lo que la hace ser excepcional y un ejemplo del apalancamiento de valores es su capacidad para multiplicar el valor de su conocimiento científico y su potencial organizacional y el que se refleja en su balance general.

MARKS & SPENCER: APALANCAMIENTO DE LA INTEGRIDAD

ANTECEDENTES	PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIAS
Se originó como un puesto en el mercado en Leeds en Inglaterra.	Se concentra en manejar grandes redes de proveedores externos	La contabilidad de las ventas se les envía a sus proveedores
Presidente Sir Richard Greenbury.	La tarjeta de M&S salió en la década de los 80 `s.	Tomaron datos de los tarjeta habientes para prestamos personales
	Aumentaron el 40 por ciento en sus servicios financieros	

SYNCRUDE DE CANADA: APALANCAMIENTO DEL TALENTO INDÍGENA

ANTECEDENTES	PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIAS
Tiene una participación en el ramo petrolero de las fronteras del norte de Canadá.	Contrataron a Jim Carberry para que trabajara de tiempo completo con las once diferentes comunidades indígenas que vivían alrededor de la planta.	Identifica a la población indígena como un recurso humano subempleado, y se dedica a aprovecharlo y apalancarlo.
Es el productor más grande del mundo del petróleo crudo sintético.	Se dedica a lanzar negocios nuevos indígenas.	Es flexible, insistente y se ajusta a cada paso.
Eric Newell director general	Compra mas de 20 millones de dólares en bienes y servicios en negocios indígenas.	La Cía. Identifica indígenas con alto potencial y los ayuda a desarrollarse.

Newell es claro, directo y crudo pero es extraordinario en apalancar un recurso tan oculto como el trabajo de los indígenas.

IMES: UN VETERANO JAPÓN

ANTECEDENTES	PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIAS
Descubridor Mizukami del valor potencial de los subempleados.	El recurso rescindía en los ingenieros de computación retirados.	Crear nuevos negocios dinámicos y riqueza creada de la nada
	Contratar a grupos jubilados	La gente esta motivada y cuenta con experiencia.
	Se les paga la mitad de lo que IBM	Se enfoca en apalancar valor humano.
	Actividad principal es el desarrollo y producción de equipos periféricos para computadora, como lectores de CD- Rom	

LA FABRICA DE FÓSFOROS WUHAN: TERAPIA DE CHOQUE AL ESTILO CHINO

ANTECEDENTES	PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIAS
Cuenta con noventa y ocho años de existencia.	Despidió al 94 por ciento de su fuerza de trabajo.	
Se vendió a una nueva compañía llamada Wuhan Dadi, por un precio de casi 5 millones de dólares.	Sé esta demoliendo la vieja construcción y desarrolla en su lugar un complejo nuevo, incluye viviendas y una fábrica de aparatos electrónicos.	Reinvento completamente la misión de la compañía y su fuerza de trabajo, dentro de una ética que no ofrecía precedentes.
Presidente Li Yuan		

APALANCAMIENTO DEL VALOR OCULTO EN AMÉRICA LATINA

ANTECEDENTES	PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIAS
El economista Hernando de Soto se convirtió en superestrella con la publicación El otro sendero.	Crearon títulos de propiedad legal para mas de 150,000 familias peruanas con costo administrativo de 12 dólares por parcela.	Valor oculto en terrenos subutilizados
De Soto convenció al presidente Alfredo Cristiani del Salvador para lanzar una iniciativa similar en 1992.	En Perú el valor potencial oculto radica en la conversión de terrenos informales en derechos de propiedad	
	En Colombia un banco otorgó crédito de manera directa.	

Con la idea del banco en conceder prestamos, ayudo de manera significativa para América Latina en ayudar a los mas necesitados. Con esto vemos que el banco innovador de Colombia se ha convertido en un banco que ofrece sus servicios a un barrio pobre de Bogotá de más de un millón de personas, con valor promedio de las negociaciones de cinco dólares.

LOS RÁPIDOS Y LOS LENTOS

COMPETENCIA DE VELOCIDAD

Prefiero estar rápido en lo aproximadamente correcto que estar tardíamente en lo correcto.

El análisis y la reflexión son muy buenas, pero no llegará a ningún lado sin llevar los planes a la práctica; y más vale que sea rápido. En estos días es mucho mejor tener el 80 por ciento de la razón y ser rápido que tener el 100 por ciento de la razón y llegar tres meses tarde.

Existen tres estrategias viables para manejar el acelerado paso al cambio: innovación continua, aprendizaje y velocidad. La única esperanza de supervivencia, frente a un caleidoscopio en constante cambio de clientes, competidores, alianzas estratégicas e inestabilidad del mercado de capital, radica en desarrollar la capacidad de moverse y cambiar, por lo menos con la misma velocidad que su ambiente competitivo.

Se debe tomar velocidad en tomar decisiones, velocidad de ejecución, velocidad para retroalimentar el desempeño y velocidad par efectuar ajustes de compensación. En concreto: velocidad. Si no se mueve con la suficiente velocidad, lo van a arrollar. Es así de simple.

La acción de un producto básico mucho más valioso en los negocios que el mero análisis, la velocidad le ganará todas las veces a la perfección en el nuevo mundo de la competencia que se perfila para el siglo XXI.

LOS DIVIDENDOS DE LA VELOCIDAD

- La posibilidad de establecer normas industriales de facto al ser los primeros en colocar en el mercado ofertas innovadoras
- La capacidad de mantenerse a la vanguardia de la innovación al incorporar avances tecnológicos en productos y servicios más rápido que la competencia
- La habilidad de responder con mayor velocidad a las oportunidades de mercado al reducir el periodo del ciclo de desarrollo de un producto
- La habilidad de reducir radicalmente el riesgo comercial al introducir nuevas ofertas cercanas al momento en que las oportunidades se definen por primera vez.
- La habilidad de beneficiarse de precios muy atractivos con base en la ventaja de ser el competidor que hace el primer movimiento
- La habilidad para obtener y asegurar los canales de distribución más atractivos y estratégicos gracias a que da el primer golpe
- Mejorías en la productividad y reducción de costos gracias a menores costos de manejo de inventario
- La moral y compromiso mucho mayores del personal, ya que los problemas se resuelven más rápido y las contribuciones personales se ven traducidas, con mayor rapidez en resultados concretos.
- Competidores confundidos y a punto de caer, perplejos y a la defensiva por las constantes y rápidas innovaciones

Lo que sí es esencial es hacer lo que todas esas compañías han hecho: reconocer el poder competitivo de la velocidad y convertir la carrera por la velocidad en un principio central de cultura y organización en su compañía.

TOYOTA: LA COMPAÑÍA QUE ESCRIBIÓ LAS REGLAS

ANTECEDENTES	PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIAS
En la década de los 70's Toyota desarrolló un sistema de producción	Se conoce el sistema como Justo a Tiempo.	La Compañía se ha dedicado a mejorar constantemente sus operaciones basadas en tiempo
Se fusiono con Toyota Motor Sales	Realizan la producción Simultanea y paralela	Imprimen flexibilidad al programa de producción.
Presidente Tatsuro Toyota	Participación temprana de los proveedores en el proceso y diseño del producto	Crean pequeños grupos autónomos para manejar el desarrollo de la producción
	Reducción mínimo del inventario	Emplean procesos paralelos mas que lineales
	Reinvento sus sistemas de venta y distribución para mantener el ritmo de estas ganancias increíbles.	Reducción en el tiempo de la producción.
	Incluyo una red de computación a los proveedores para que recibieran los programas de la planta al minuto.	

Toyota ha reducido los costos en forma consistente, al reducir de manera tajante el tiempo y desperdicio de sus procesos de diseño, producción y fabricación.

Toyota está reemplazando las máquinas con hombres. Toyota intenta apoyarse cada vez más en la reutilización de piezas diseñadas con anterioridad. Apparently, la productividad en la nueva línea humanomatizada ha aumentado un 20 por ciento.

CNN: DONDE LA VELOCIDAD ES EL TRABAJO NÚMERO UNO

ANTECEDENTES	PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIAS
Ted Turner creador de la CNN	Revoluciona el razonamiento que existe un apetito del público por un canal de televisión de noticias al momento.	Apalanco las nuevas tecnologías de la comunicación par asegurar la cobertura global instantánea.
	Empleo tecnologías rápidas, e instantáneas.	
	A Turner le atraía la idea de programas transmitidos en vivo.	
	Tuvo cobertura en la Guerra del Golfo que atrajo a 50 millones de espectadores	
	En 1994 la CNN estaba disponible en 140 países.	
	Es la fuente principal de información global	

La CNN esta diseñada para llevar al máximo la capacidad de velocidad de la cadena. La programación del día se determina vagamente en una precipitada junta matutina de treinta minutos.

Los equipos de noticia se reducen al mínimo; constan de un reportero y un solo camarógrafo.

La CNN fue la primera en aprovechar la tecnología de vanguardia con una estructura organizacional basada en la velocidad al servicio del creciente apetito internacional por la información y análisis instantáneos.

SUN MICROSYSTEMS: HÁGALO RÁPIDO O NO LO HAGA

ANTECEDENTES	PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIAS
El 5 de Diciembre del 95 se capituló.	Las acciones se elevaron a 340 millones de dólares en un solo día.	El mismo hizo obsoletos sus propios productos antes que otro lo hiciera.
Se apresuro a adoptar a Java, el flamante lenguaje de Internet	El triunfo más grande de la empresa Java.	Se establece tiempo de vida para cada producto.
Director General Scott McNealy	Genera 6 mil millones de dólares en ventas anuales	Están al paso de la aceleración constante del cambio tecnológico
Se fundó en 1982	Se dedica a diseñar el hardware y el software para estaciones de trabajo de alto rendimiento	Otorga concesiones par desarrollar el su siguiente innovación.
	Cuenta con 13,000 empleados y genera casi 300,000 dólares en ventas por empleado	

Fortalecer su capacidad de innovación rápida otorga la concesión de su tecnología a otros con la misma velocidad con la que la desarrolla.

Brinda beneficios al concesionar su tecnología a socios poderosos como Toshiba y Digital, Sun propaga sus adelantos en forma rápida y, por tanto, aumenta las posibilidades de crear normas industriales de facto. Las empresas concesionarias mejoran la tecnología y Sun cosecha tanto beneficios técnicos como financieros.

Sun emplea su estrategia de otorgar concesiones para presionarse a desarrollar la siguiente innovación.

CHIRON: LA VELOCIDAD EN CÁMARA LENTA DE LA BIOTECNOLOGÍA

ANTECEDENTES	PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIAS
Situada cerca de San Francisco	En 1986 saco al mercado una vacuna contra el azote de la hepatitis B.	Personaliza el reto y luego se dedica a trabajar con mas ahínco que los demás.
Capitalización de 1.5 mil millones de dólares.	Se dedican a conocer a su enemigo.	Su máxima es publicas o te mueres
Cofundador y Director General Ed Penhoet	Se dividen en unidades pequeñas para mantener vivo al investigador.	Toman los ataques de la competencia como algo personal.
Empezó en 1981 en los laboratorios de la Universidad de California		

Se basan principalmente en conocer al enemigo, saber como actúa ente diferentes situaciones y lo más importante saber atacarlo.

Penhoet divide en unidades más pequeñas de doscientas personas o menos para mantener vivo a cada investigador y empleado el espíritu empresarial y la urgencia de que cada minuto cuenta.

BLACK & DECKER: LA TORTUGA Y LA LIEBRE

ANTECEDENTES	PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIAS
Se baso en una sola innovación: el taladro eléctrico de mano	En 1984 empezó a perder dinero	Desarrolló de productos, producción, comercialización ciclo de entrega etc.
Fundado en 1910	Se creo una base de datos computarizada con información de las operaciones de la empresa.	Fabricación flexible y con capacidad
	Las computadoras simulan nuevos procesos de fabricación propuestas.	Establecieron equipos multifuncionales

ADOPTA UNA ACTITUD EMPRENDEDORA Y EXPERIMENTAL

Todo es Experimental.

Sea proactivo y experimental. Ya pasaron los días en los que uno dependía del tamaño y reputación de una empresa para que las oportunidades cayeran del cielo. Ahora hay que salir y hacer que las cosas sucedan.

El comportamiento emprendedor no solo es de los muchachos de 25 años, todo el mundo tiene que actuar. La actitud empresarial en principio todos están a favor, pero sólo unos cuantos tienen el valor de hacer lo necesario y cosechar las recompensas. La fuente principal del problema es cultural y se fundamenta en nuestro miedo, casi patológico, al fracaso.

Se necesita una cultura empresarial mucho más emprendedora, donde no sólo se toleren la experimentación, la adopción de riesgos y hasta los fracasos, sino que se celebren. En una cultura en verdad emprendedora, el fracaso tiende a considerarse como una oportunidad de aprendizaje, una condición previa y necesaria para el éxito final. Se necesitan hombres y mujeres de acción.

EL GRUPO VIRGIN: LA ACTITUD EMPRENDEDORA MANDA

ANTECEDENTES	PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIAS
Emprendedor Richard Branson de su mini imperio	Lo desilusionó las aerolíneas que fundo una el mismo	Adopto la frase Lo pequeño es hermoso.
Aerolínea y compañía disquera, además de hoteles, mega tiendas de música, agentes de viajes especializados en vacaciones, entretenimiento interactivo, editorial, radio, televisión e inversiones.	Considera que el número de empleados ideal es de 50 o 60 personas.	A los directores de las compañías los limita poco, y existen muchas posibilidades de avanzar dentro del mismo grupo Virgin.
Fundo Atlantic Airways en 1984	Virgin ofrece una combinación de seguridad en el trabajo y variedad de carreras.	Mientras más pequeña sea la compañía mejor.
Vendió el grupo Musical Virgin a Thorn Emi en 1992 por 980 millones de dólares.	Virgin Cola ya tiene ganancias semanales por un millón de libras.	Lanzó una línea de consumo como Vodka, Agua mineral y Refresco virgin.

Más aun este brillante hombre piensa expandir su línea aérea a Asia y habla de iniciar su propio ferrocarril privado en Gran Bretaña.

Esto nos demuestra como teniendo creatividad y una buena visión de las cosas se puede llegar a lograr los objetivos con éxito como lo hizo Branson, con todos sus nuevos negocios que inicio que además de resultar con éxito les dio grandes ganancias.

Este hombre quedo en cuarto lugar en una encuesta británica que se realizo calificando al hombre con más integridad. Los tres primeros fueron el Papa, el Arzobispo de Canterbury y la Madre Teresa. Así que Branson ha logrado apalancar la reputación personal de rectitud.

SOFTIMAGE: UN CHINO CANADIENSE QUE LA HACE EN GRANDE

ANTECEDENTES	PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIAS
Inicio hace 9 años en una bodega derruida en Montreal.	Comenzó a trabajar en el área de animación por computadora	Arriesgo todo lo que tenía para crear un producto novedoso y de vanguardia
Langlois lanzó su compañía a la edad de 29 años con 75,000 dólares	Bill Gates compró SoftImage por 130 millones de dólares	
Langlois un diseñador y animador de profesión. Fundó Softimage en 1986		

Como logro tener tanto éxito si comenzó con poco dinero que consiguió de la hipoteca de su casa. Sencillo arriesgó todo lo que tenía para crear un producto novedoso y de vanguardia en un campo muy estratégico que experimentaba un crecimiento meteórico.

TEKNEKRON: LA PLATAFORMA DE LANZAMIENTO EMPRESARIAL

ANTECEDENTES	PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIAS
Fundada en 1968 por exprofesores y exempleados	Genera 250 millones de dólares al año en ventas.	Construyó una plataforma organizacional
Fundador y Director General Harvey Wagner.	Su modelo organizacional se llama La empresa abierta	Innovación de vanguardia, usuarios demandantes y empresarios catalizadores.

Wagner llama a su modelo organizacional La empresa Abierta: abierta al talento empresarial, abierta a las innovaciones tecnológicas y abierta a las necesidades de mercado.

La razón de ser una empresa abierta y de fuerza impulsora principal del principal crecimiento es identificar y alimentar a los emprendedores y conectarlos con las fuentes y usuarios de la innovación.

BELL ATLANTIC: EL HIPOPÓTAMO ÁGIL

ANTECEDENTES	PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIAS
Creada en 1983	Ingresos anuales de 30 mil millones de dólares	Sustituir una nueva actitud de dinamismo empresarial.
Empezó cuando se dieron cuenta que el statu quo no se mantendría y que nada que no fuera un cambio radical sería suficiente.	Brinda servicio telefónico local a seis estados estadounidenses	Ponen iniciativa y responsabilidad personal. Convierte la discusión como constructiva.
Director General Raymond Smith.	Cuenta con 50 ejecutivos principales y 20,000 empelados	

Smith fue capaz de convencer a la organización que necesitaba un cambio radical, además que su gente de más alto rango tenía que dar el ejemplo a los demás. Puso mucho énfasis en comunicar dentro de la empresa las estrategias, prioridades y resultados para que los empleados comprendieran.

Por último, Smith y su equipo pusieron manos a la obra en lo ya establecido.

Un mecanismo radical fue la petición de los grupos de apoyo al personal, como capacitación, contabilidad e investigación comercial, debían comercializarse y cobrar por sus servicios.

28

UNIVERSIDAD DE NORTEAMÉRICA

LOS ONCE MANDAMIENTOS DE LA GERENCIA DEL SIGLO XXI