**Repensando el Futuro.**

**Resumen y Comentarios del Libro:**

**Editado por Rowan Gibson,  
Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 1997**

**Prólogo, Alvin y Heidi Toffler**

* La causa de la actual importancia que se da al pensamiento empresarial es la entrada en la escena mundial de un revolucionario y novedoso "sistema para la creación de la riqueza".
* La invención de la agricultura proporcionó a la raza humana la posibilidad de convertir los recursos de la Tierra en riqueza y casi en todo el mundo apareció una "Primera Ola" de cambio en la civilización.
* De manera similar, la Revolución Industrial conllevó una "Segunda Ola" de cambio que nos proporcionó un sistema de generación de riqueza basado en las fábricas, y con ellas la producción en masa, la búsqueda de mercados cada vez más amplios y la necesidad de incrementar y burocratizar los organismos empresariales.
* Cuando en 1980, en nuestro libro *La tercera Ola*, acuñamos el término "desmasificación" para describir el movimiento que venía después de la producción masiva, los medios de comunicación masiva y la homogeneidad socioeconómica, de nuevo se nos criticó el ser demasiado visionarios.
* La actual revolución de conocimiento, que nos ha traído una gigantesca "Tercera Ola" de cambio social, técnico y económico, está forzando que los negocios tengan lugar de una manera radicalmente nueva, cambiando continuamente pero manteniendo al frente las nociones de la Segunda Ola.
* Lo que todavía no existe en este paradigma es un nexo de unión fuerte en el pensamiento empresarial emergente de la Tercera Ola y la economía de la Tercera Ola.
* Lo que los hombres de negocios - y también sus economistas y consejeros - necesitan es un modelo más global de la realidad de la Tercera Ola que está a punto de aparecer.

**Reformulando los negocios**

**Rowan Gibson**

* En los años sesenta y a principios de los setenta, había un sentimiento general de seguridad sobre a dónde nos dirigíamos y como llegar allí. El futuro parecía pertenecerles.
* La lección que hemos aprendido en los tres últimos decenios es que nadie puede conducir hacia el futuro con el piloto automático.
* ¡Y qué a pasado con el capitalismo, aquella gran carretera hacia el progreso y la prosperidad como creíamos por aquel entonces? Muchas voces se preguntan hacia dónde nos está llevando el capitalismo, por que corremos para llegar allí o qué está causando esta carrera a nuestra vida, a nuestras comunidades y a nuestro ambiente.
* ¡Qué hay más allá del final del camino? En su libro Powershift, Alvin Toffler le da el nombre de terra incógnita - el inexplorado paisaje del mañana.

**Preparándonos para el mañana**

* En este libro he reunido los puntos de vista de los más importantes estudiosos del campo empresarial del mundo; no hojeando sus numerosos libros, artículos y conferencias sino entablando con ellos conversaciones sobre sus visiones acerca del siglo XXI.
* Mi objetivo era examinar el futuro desde el mayor número de caras posible para sintetizar el punto de vista más holístico sobre cómo se van a desarrollar las cosas.

**El camino acaba aquí**

* Repensando el futuro trata del hecho de reemplazar nuestro viejo sistema de valores - la idea de que podríamos, hasta cierto punto, controlar, ordenar y predecir el futuro - por un nuevo sistema de valores basado en el cambio discontinuo. Trata de aceptar la aberración como norma.
* Lo apasionante respecto de la discontinuidad es que ofrece oportunidad. Ello significa que el siglo XXI no pertenece a nadie, pero para poder tomar posesión de él tenemos que deshacernos del pasado.

**Nuevos tiempos piden una nueva organización**

* Los ganadores del siglo XXI serán los que puedan transformar sus organizaciones en algo que se parezca a un 4x4: un vehículo todo terreno con tracción en las cuatro ruedas, que sea fuerte, ligero y altamente maniobrable.
* Este nuevo vehículo - la organización del siglo XXI - no puede ser creado a través de la mejora continua sino por medio de un cambio radical.

**¡Hacia dónde nos dirigimos ahora?**

* No basta con correr hacia el futuro con un nuevo vehículo organizacional; también necesitamos un punto de vista claro sobre a dónde nos dirigimos; una visión sobre en dónde queremos estar mañana y sobre qué dirección tomar para llegar allí con éxito.
* En el siglo XXI los ganadores serán los que permanezcan a la cabeza de la curva del cambio, redefiniendo constantemente sus industrias, creando nuevos mercados, abriendo nuevos senderos, reinventando las reglas de competición, cuestionando el statu quo.
* Los líderes de éxito del mañana serán lo que Warren Bennis llama "LIDERES DE LÍDERES". Descentralizarán el poder y democratizarán la estrategia involucrando una gran mezcla de personas diferentes de dentro y de fuera de la organización en el proceso de inventar el futuro.

**Seis pasos para reformular el futuro**

* Reformular principios mira bajo una nueva luz los principios que guían nuestras organizaciones, nuestra sociedad y nuestra vida.
* Replantear la competencia analiza los cambios fundamentales que están teniendo lugar en la naturaleza de la competición.
* Replantear el control y la complejidad tiene que ver con la manera de estructurar y administrar nuestras organizaciones para el siglo XXI.
* Reformular el liderazgo nos ayuda a ver el liderazgo bajo una nueva luz: como una manera de liberar el poder intelectual de la organización y generara capital intelectual.
* Redefinir mercados examina los mayores cambios en la naturaleza del cliente y en la relación esencial de marketing entre el cliente y la empresa.
* Redefinir el mundo habla de los cambios sin precedentes que están teniendo lugar en el mundo empresarial y en la sociedad a nivel global.
* El objetivo de este libro es ayudar al lector a hacer la elección correcta. Ayudarle a replantear y luego a moldear el futuro antes que éste lo moldee a él.

**REFORMULANDO PRINCIPIOS**

**Encontrar sentido en la incertidumbre**

**Charles Handy**

* Los tiempos que estamos viviendo son muy confusos porque muchas de las cosas que daban forma a nuestra vida están desapareciendo. Las instituciones en que nos basábamos , especialmente la organización del trabajo, ya no son tan seguras o tan ciertas.
* En primer lugar, las organizaciones de trabajo están desapareciendo muy rápidamente en los últimos tiempos. Un tercio de las 500 compañías de la revista Fortune han desaparecido siete años después de su publicación. En segundo lugar, aunque sobrevivan como instituciones, no van a proporcionarnos el tipo de vida que nuestros padres nos hicieron esperar.

**Paradojas**

* La vida está llena de contradicciones y sorpresas y que de hecho está llena de paradojas. Pero si podemos aprender a entender y aceptar estas paradojas, creo que podemos llegar a encontrar un sendero a través de ellas, podremos convivir con ellas y manejarlas.
* Creo que la clave para el progreso, e incluso para sobrevivir en la vida y tener éxito, es darse cuenta de que las contradicciones pueden coexistir, y aprender a vivir con ellas.

**El principio de la rosquilla**

* Yo utilizo lo que llamo "el principio de la rosquilla" que dice que la vida es como una rosquilla invertida, en la cual el agujero está en el exterior y la masa en el centro. En la visión del mundo que conlleva este principio, el centro está fijo, y en ese espacio limitado a su alrededor es donde podemos hacer la diferencia.
* El tema estratégico para las organizaciones del siglo XXI será conseguir equilibrar sus actividades; qué poner en el centro y qué poner en el espacio alrededor de éste.

**Replantear los trabajos**

* Por supuesto, el principio de la rosquilla también se puede aplicar al individuo. Si uno va a emplear a individuos que sean inteligentes y que les guste pensar por sí mismos, tiene que asignarles mucha responsabilidad, mucho poder. En caso contrario, se irán porque nadie quiere ser un robot o un instrumento; todos necesitan su rosquilla individual.

**Vidas de cartera**

* En el siglo XXI veremos cada vez más gente adoptando una solución de "cartera" a su vida y a su trabajo. Lo que quiero decir con esto es que la vida consistirá en un conjunto de diversas actividades, caso como una cartera.

**Más allá de la certeza**

* Debemos aprender a vivir con el caos y la incertidumbre, tratar de sentirnos cómodos con ella y no buscar certeza donde no la hay.
* Debemos encontrar una seguridad personal también en nuestras relaciones. No estamos hechos para estar solos, necesitamos un sentido de conexión, debemos sentir que el hecho de que estemos aquí les importa a otras personas, porque si no importa que estemos o no estemos ahí, empezamos a pensar que nuestra vida no tiene ningún sentido.

**Inventando el futuro**

* La manera de entender uno el fur}turo, en las organizaciones, en la sociedad y en su propia vida, es encargarse del futuro, no responder a él.
* Nuestras escuelas están diseñadas sobre el supuesto implícito de que los problemas del mundo han sido ya resueltos y que el profesor conoce todas las respuestas.
* Para hacer que sucedan las cosas en el futuro hemos de tener confianza en nosotros mismos y creer en nuestra propia valía. Esto es lo que las escuelas tendrían que enseñar.

**La promesa vacía del progreso**

* El progreso económico ha resultado ser una promesa vacía. Esperábamos tener una sociedad más justa, más ordenada; una sociedad en la cual las personas tuviesen básicamente una vida sencilla, calmada y decente. Y no es así
* Tenemos sociedades que están mucho más divididas de lo que quisiéramos porque en nuestra incansable búsqueda de la "eficiencia" estamos polarizándonos en los "tiene" y los "no tiene".
* Ahora el enemigo somos nosotros y nuestra sociedades porque contra lo que estamos luchando es contra nuestro propio sistema de valores, nuestros propios principios.
* El capitalismo se basa en que la gente trabaje muy fuertemente para hacer ricas a otras personas, con la esperanza a veces errónea, de hacerse ricos ellos también. Bajo el capitalismo, el crecimiento depende de hacer que unas personas envidien a otras personas para que deseen lo que las otras poseen. Creo que esta visión del mundo es bastante desagradable.

**Reformulando el capitalismo**

* El comunismo tenía una causa - que era idealmente un sentido de igualdad y prosperidad para todos, que todas las personas era y podrían ser iguales --, pero de un mecanismo apropiado para llegar a la causa, mientras que el capitalismo es un mecanismo pero parece carecer de causa. ¡Sólo consiste en hacernos ricos, o existe algo más en la vida que eso? Porque cuando conseguimos el dinero no parece bastar.
* Durante años, los consejeros de las corporaciones han estado hablando sobre sus empleados como sus valores principales. Ya es hora de que se den cuenta de que es totalmente cierto porque la única esperanza de una seguridad futura estriba en los cerebros de esas personas.

**Encontrar un nuevo propósito**

* Considero que lo mejor y más satisfactorio en la vida es encontrar un sentido más allá de uno mismo. Si el propósito es sólo para uno mismo, tiende a disiparse con rapidez.

**Los principios primero**

**Stephen Covey**

"En mi libro Principle-Centered Leadership comenté que yo tenía la esperanza de provocar un importante cambio de paradigma en la administración. Este cambio de paradigma sería pasar del modelo de las "relaciones humanas" y de "recursos humanos" al modelo de "liderazgo centrado en los principios".

En la economía global uno no puede competir, no puede ser viable, si no tiene alta calidad a bajo costo. Y uno no puede conseguir alta calidad y bajos costos sin una cultura de "alta confianza".

La confianza proviene de los principios

**Culturas de alta confianza**

* El gran valor de una cultura de alta confianza es que uno el idealismo y el pragmatismo. Se convierte en la base para la delegación de facultades y para la calidad. ¡Cómo podemos delegar facultades en nuestros empleados si no tenemos una alta confianza?

**Creer en el potencial humano**

* Debemos creer que las personas son los activos organizacionales más valiosos que existen y que son capaces de grandes logros.
* Muchos individuos son capaces de lograr mucho más de lo que requieren sus puestos de trabajo o de lo que les permiten, pero el problema estriba en que los directivos no lo creen así.

**Desarraigando el viejo paradigma**

* Introducir esta manera de pensar tan novedosa es un proceso que requiere una gran cantidad de paciencia porque se debe trabajar desde el interior hacia el exterior.

**Los principios en la práctica**

* Así, poco a poco esta actuación purifica la cultura y se logra superar esta tendencia hacia la entropía. Porque aplicando los principios de manera continua, se convierten en hábitos de comportamiento, y ello permite la transformación fundamental de los individuos, de las relaciones y de las organizaciones.

**Cuando los tiempos son difíciles**

* Cuando tenemos una cultura de alta confianza y los tiempos se vuelven difíciles es como si estuviéramos vacunados contra la viruela, se crea una inmunidad. La cultura se une para poder soportar esta realidad de una manera sinérgica en vez de resquebrajarse y dividirse.

**Líderes centrados en los principios**

* Los líderes del mañana apreciarán más los principios que sus compañías. O lo que es igual, serán más leales a los principios que a cualquier institución porque ésa es realmente la mejor manera de servir a su empresa.

**El líder como agricultor**

* Estamos involucrados en un proceso de plantar, regar, sembrar y cultivar el crecimiento de una hermosa cosecha, y puede ser que durante algún tiempo no ocurra nada. Igualmente, en una organización debemos continuar trabajando en los principios durante largo tiempo, y al final conseguiremos una hermosa cosecha.
* No se puede anunciar una misión como si se tratase de un informe. No se puede hacerla bajar del Monte Olimpo. Tiene que venir de los corazones de la gente. Si no es así, será desdeñada por completo y será fuente de críticas dentro de la cultura.

**REPLANTEANDO LA COMPETENCIA**

**Crear las ventajas del mañana**

**Michael Porter**

"A medida que nos adentramos en el siglo XXI se hace imprescindible elaborara estrategias claras; porque a menos que tengamos una idea clara de cómo las estrategias deben ser diferentes y únicas, y que ofrezcamos algo diferente de lo que ofrecen los rivales a un grupo diferente de clientes, nos comerá vivos la fuerte competencia.

La estrategia es colocarse uno aparte de la competición. No estriba en ser mejor en lo que hace sino en ser diferente en lo que hace.

**Una nueva mirada a la estrategia competitiva**

* No existe una investigación seria, en materia de estrategia, hasta los años cincuenta o sesenta. Y hasta cierto punto, el campo de la estrategia y el estudio de la competencia todavía son unas disciplinas emergentes en la gestión empresarial.

**Trampas en pensamiento estratégico**

* No hay estrategia que pueda estirarse más allá de las fronteras de un negocio determinado. Uno de los grandes errores que las empresas cometen una y otra vez es intentar aplicar una estrategia universal.
* La primera trampa es la idea que las empresas tienen de la necesidad de conseguir la participación más alta de mercado porque pesa es la única manera de ganar.
* Otra trampa es la idea de que todas las empresas debieran reducir sus ciclos de producto y acelerar su comercialización. De nuevo, una "verdad" universal que no es verdad.
* Una buena estrategia tiene que ver con la evolución estructural de la industria al igual que con la posición exclusiva de la empresa en esa industria.
* Cada vez más, las compañías que se convertirán en las verdaderas líderes serán las que no sólo optimicen dentro de una industria sino que realmente reformulen y redefinan esa industria.

**Adaptarse al cambio**

* El cambio tiene que ver con hacer evolucionar las necesidades del cliente, tiene que ver con la evolución de las tecnologías para adaptarse a las necesidades del cliente, tiene que ver con la evolución de las prácticas administrativas.
* La continuidad de la estrategia y el cambio rápido nos son inconsecuentes. En realiad, los dos van juntos, si hacemos la distinción importante entre posicionamiento estratégico y eficiencia operacional a la hora de llevar a cabo ese posicionamiento.

**La importanica de la innovación**

* Como enfatizo en mi libro The Competitive Advantange of Nations, la habilidad de extraer una ventaja de la mano de obra barata o de economías de escala forma parte de los viejos paradigmas, y estos paradigmas ya están siendo superados. Hoy en día, la única manera de tener una ventaja competitiva es mediante la innovación y la actualización.

**El papel de la tecnología**

* La tecnología es una palabra muy indefinida en materia de competencia. Se puede definir la tecnología con un sentido estricto para referirnos a cosas como la tecnología de semiconductores o la biotecnología. También podemos referirnos a ella con sentido amplio para incluir la tecnología de la gestión de empresas: cómo se organizan, cómo se controlan los grandes procesos de producción o los sistemas logísticos.

**Estrategia para compañías pequeñas**

* Mi punto de vista es que el pequeño competidor debe centrar su atención en ese posicionamiento, ese nicho, al cual deben servir de manera única y perfecta, y en donde sus competidores más grandes y con objetivos más amplios no puedan resultar tan eficientes.

**Redefinir la globalización**

* Hoy día una compañía debe obtener los suministros de la ubicación que tenga el menor costo. Debe obtener el capital de modo internacional, no local. Debe cololar las plantas de producción en naciones con mano de obra barata si tiene actividades que requieren mucha mano de obra.

**Tecnología versus innovación**

* Cada vez es más popular entre los directivos soñar sobre la corporación virtual, sin gente, sólo un presidente ejecutivo que tome decisiones. Nadie trabaja en la empresa; todos están en casa conectados a la Internet. Las piezas llegan todas juntas desde la India y se distribuyen por todas partes. Pero su las cosas van a ser así en el mundo, cualquiera podrá conseguirlo y copiar las ventajas rápidamente.

**Recalibrar las economías**

* Los gobiernos deben comprender que todo lo que ellos hacen necesita ser recalibrado alrededor del paradigma de la innovación. La regulación tiene que cambiar de un cambio lento a un cambio rápido. Los países deben tener una regulación estricta que empuje a las empresas a la próxima generación de tecnología más que anclarlas en la pasada generación.
* Además, las empresas tienen que crear un entorno en el cual los empleados no se resistan al cambio sino qe lo estén esperando. Un entorno en el cual las compañías canabilicen sus propios productos en vez de esperar que algún competidor lo haga. Un entorno en el cual las compañías acaben con sus propios obsoletos procesos de producción en lugar de dejar que otros lo hagan.

**Estrategias para el crecimiento**

**C.K. Plahalad**

* "Uno de los temas más importantes de nuestro libro Competing for the Future es que la continuidad de la corporación, como institución, tiene valor en sí misma.
* En esencia, competir por el futuro significa mantener una continuidad asegurando que la compañía esté constantemente creando nuevas fuentes de utilidades. Ello requiere el compromiso de crear nuevos negocios y nuevos productos.
* La reducción de tamaño es como una anorexia corporativa; nos hace más frugales y más delgados pero no necesariamente más sanos. Fundamentalmente, necesitamos crecer y necesitamos cambiar. Hay que construir el futuro músculo y no sólo quitar la grasa corporativa.
* Pensemos en lo que habría pasado si las compañías hubieran usado toda la capacidad intelectual "redundante" de la que se han desembarazado para imaginar nuevos mercados para el mañana o para construir nuevas capacidades que les dieran una ventaja en esos mercados.

**El punto de vista tradicional**

* Pero tal como evoluciona el mercado, nos es absolutamente imposible saber con exactitud quiénes son los proveedores, los clientes, los competidores y los colaboradores.

**Arquitectura estratégica**

* No basta imaginar el futuro; tenemos también que contruirlo. Necesitamos un anteproyecto para poder crear nuevos negocios. Muchas empresas han tenido una increíble visión del futuro de la industria, pero les ha faltado la capacidad de llevarlo a cabo. Apple es una de ellas.

**Eliminación del riesgo en las oportunidades**

* Pensar en el futuro y crear el futuro no es necesariamente arriesgado. La forma en que podemos eliminar el riesgo de las oportunidades es, en primer lugar, teniendo un punto de vista; en segundo lugar, experimentado a bajo costo y aprendiendo del mercado; en tercer lugar, utilizando alianzas, proveedores y socios para compartir el riesgo, y por último, influenciando batallas estándar para no echar todo a la papelera antes de saber que tenemos una coalición ganadora.
* En primer lugar, las empresas que consiguen capturar el futuro tienen aspiraciones, aspiraciones compartidas que están fuera de la base de recursos de la compañía.
* En segundo lugar, las empresas de éxito han llegado a una visión del futuro a través de un proceso de síntesis, bien sea por medio de un proceso sistemático dentro de la empresa, o bien sea por medio de un algún entendimiento intuitivo de la industria.
* Las empresas necesitan tener un propósito estratégico; tener una aspiración que sea totalmente compartida, tener una meta que sea clara y tener la obsesión de ganar. Este es el combustible que pone en marcha motor.
* El papel de la alta gerencia es asegurarse de que la organización esté desarrollando su más amplia aspiración, y también de que ésta esté claramente expresada, se entienda y que continuamente sea entendida de nuevo. Cada dos o tres años, los directivos deben interpretar de nuevo su meta y decir: "esoto es lo que significa para nosotros en los próximos dos años"; de modo que el reto se renueva constantemente, pero la meta es más o menos la misma.

**Desaprendiendo el pasado**

* Las empresas van a tener que empezar a desaprender mucho de su pasado, ¡y también olvidarlo! El futuro no será una exploración del pasado. Como un cohete espacial que se dirige a la luna, una empresa debe estar dispuesta a desembarazarse de las partes de su pasado que no contienen ya combustible para el viaje y que se han convertido en exceso de equipaje.

**Relación global**

* La economía mundial lleva a cabo tres cosas a mi modo de ver. En primer lugar, incrementa el tamaño de los mercados para todo el mundo. En segundo lugar, crea nuevos competidores en el mercado. Espero que los competidores chinos, indios e indonesios se vuelvan globales en este decenio.
* En tercer lugar, la innovación tendrá lugar e}por todo el mundo, no sólo en Norteamérica o en Europa.

**Reinventando las bases para la competencia**

**Gary Hamel**

* "La mayor parte de lo que han hecho las empresas en los últimos cuatro o cinco años ha tenido un enfoque interno. Todo lo que se ha llevado a cabo ha sido reestructuraciones y reingeniería: ¡Cómo podemos mejorar de manera interna? Lo que las empresas han estado haciendo es cerrar un vacío de desempeño a lo largo de los parámetros conocidos de competitividad.
* Simplemente llegar a donde los otros han llegado es necesario para seguir en el juego, pero los ganadores serán los que tengan la habilidad de inventar fundamentalmente nuevos juegos.
* Reestructurar se ha convertido en volverse uno cada vez más pequeño. Practicar la reingeniería ha consistido en volverse cada vez mejor. Pero volverse más pequeño y mejor no es suficiente. En cierta forma, existe la necesidad de reinventar las bases de la competición, y para hacer eso es necesario ser diferente como compañía.

**Reformular la competencia**

* Mi punto de vista sobre a competencia complementa perfectamente al de Michael Porter. No son opuestos en absoluto. Las personas que crean que esos puntos de vista son opuestos no los entienden.
* Actualmente el dilema es que si uno observa muchas industrias de hoy, ya no existe claridad en la estructura de la industria ni en la cadena de valor ni en los papeles relativos de los participantes.

**Entendiendo el futuro**

* El gran reto acerca de crear el futuro no es predecirlo. No es como si hubiera un solo futuro y que el reto fuera intentar predecir cuál de los futuros potenciales será correcto. En vez de eso, la meta es tratar de imaginar un futuro que sea verosímil: el futuro que podemos crear.
* El segundo punto es que no hay datos patentados sobre el futuro. Pero hay diferentes niveles de conocimientos sobre los diversos factores que van a abrir posibilidades para la revolución de la industria.
* Otra de mis creencias fundamentales es que si una empresa está interesada en entender el futuro, la mayor parte de lo que necesita aprender sobre el futuro va a aprenderlo fuera de la industria.

**La innovación en organizaciones**

* La primera creencia es que los pioneros tropezarán o fallarán. A veces eso ha pasado. Si miramos la trayectoria de IBM y Sears cuando establecieron Prodigy , su negocio de servicios por computador on-line, cometieron muchos errores.
* La segunda creencia es que para llegar el primero hay que correr más riesgos que los otros.
* Lo que me gustaría es que las personas tuvieran más ambición pero que supieran cómo "eliminar el riesgo" de esa ambición.

**Crear el incentivo**

* Hay varios pasos para crear en una organización el incentivo para pensar con seriedad sobre la futura estrategia. En primer lugar, hay que crear un sentimiento profundo de no conformarse con el statu quo.
* Una de las creencias más erróneas que tenemos es que a la gente no le gustan los cambios. Eso es una gran mentira. A algunas personas no les gusta el cambio, pero piense cuántas personas conoce usted que van al mismo sitio de vacaciones durante veinte años consecutivos.

**Competencia global**

* No concibo la competencia como competencia entre naciones. Veo la competencia como competencia entre empresas. Hay rezagadas en el Japón: Sanyo, Aiwa, Suzuki, Isuzu. Hay rezagadas en Europa: Air France, Crédit Lyonnais, Volkswagen, etc. Y hay rezagadas en los Estados Unidos.
* Si ustedes quieren crear un punto de vista sobre el futuro, si quieren construir una estrategia con sentid, deben crear en su empresa una jerarquía de la imaginación. Ello significa dar una participación desproporcionada de voz a las personas que hasta el momento habían estado fuera del proceso de creación de una estrategia.
* Esto es para mí el liderazgo. Liderazgo es cuando el grupo más antiguo de altos directivos tienen la combinación de confianza en su habilidad para contribuir, y la humildad para reconocer que pueden aprender de otros.

**REPLANTEANDO EL CONTROL Y LA COMPLEJIDAD**

**Más allá del fin de la administración**

**Michael Hammer**

* "El modelo tradicional que las organizaciones han utilizado durante los últimos doscientos años es uno de "mando y control", similar al que fue iniciado por las legiones romanas.
* Los clientes ahora esperan que hagamos las cosas a su manera y no que las hagamos a nuestra manera.

**Dar vuelta a la revolución industrial**

* Debemos empezar por el extremo opuesto. Debemos empezar con la aserción de que lo que necesitamos son procesos de alto desempeño. Los procesos de alto desempeño deben ser simples (la complejidad nunca se comprota bien), y los procesos simples requieren trabajos complejos.
* Necesitsamos volver a una idea donde las personas no están concentradas en una tarea determinada o una actividad aislada sino en un resultado. Y ¡qué produce ese resultado? Un proceso. No una tareas individual sino un conjunto de tareas.

**Desarrollo personal**

* En la clase de entorno que estamos discutiendo, el trabajo real, la destreza, el valor agregado están en el trabajo que están llevando a cabo los equipos de profesionales. Y el avance no es jerárquico; el avance es lateral, mediante el crecimiento.
* El concepto tradicional de administración está llegando al final del camino. La noción de administración como idea significativa en sí, y como una parte importante de la organización, es obsoleta.
* Creo que habrá tres tipos de personas en la organización del futuro. Tendremos una gran mayoría, que serán los creadores del valor agregado, los que harán el trabajo real - bien sea trabajo rutinario, o bien altamente creativo. Tendremos un pequeño conjunto de entrenadores que les facilitarán su trabajo y los capacitarán, y tendremos un puñado de líderes que serán los que dirijan la organización.
* A mediano plazo puedo predecir que muy pronto habrá menos directivos per cápita en las organizaciones; quedarán aproximadamente el 50 por ciento de os actuales. Y a largo plazo, pienso que disminuirán más significativamente aún.
* En las corporaciones del siglo XXI podríamos tener un 20 a 25 porciento de directivos de los que tenemos en la actualidad, y no serán los individuos de mayor status de la organización.

**Diferencias culturales**

* Las características que se requieren son, por una parte, una orientación hacia la innovación, el cambio y la responsabilidad personal, y, al mismo tiempo, cooperación en grupo, cierto grado de desinterés a fin de concentrarse en el cliente y una capacidad real y logros educacionales para poder llevar a cabo los trabajos mas complejos.
* Cada cultura tiene sus ventajas y sus inconvenientes, por lo cual todavía está por ver quién será el primero en llegar a lo más alto. No me siento capaz de pronosticar quién será el vencedor, pero si tuviese que hacer una predicción, creo que las culturas que más probablemente se adapten serán los Estados Unidos, el Reino Unido, algunos de los países escandinavos, Sudamérica y algunas de las economías emergentes de la costa del Pacífico.

**Las organizaciones como equipos de fútbol americano**

* Cada individuo del equipo está concentrado en el objetivo, lo cual conlleva cooperar con los demás y a la vez cumplir su conjunto personal de deberes.

**Concentrarse en las restricciones, no en los costos**

**Eli Goldratt**

* "La mejora continua será un tema cada vez más crítico a medida que nos adentremos en el siglo XXI porque, a cualquier parte adonde miremos, veremos que la competencia será cada vez más feroz que nunca. Y lo que proporciona combustible a esa competencia es la tecnología avanzada.
* Esta tecnología, que cada vez se incrementa más, ha hecho que las empresas se den cuenta de que no es importante cuál es la situación en que se hallen actualmente. Lo que es vital es que se embarquen en el proceso de la mejora continua, o en caso contrario, en sólo unos pocos años perderán su posición de líder. Y algunos años más tarde simplemente se desvanecerán.
* En vez de ello, lo que realmente determina el éxito de una compañía es la rotación. Y por rotación me refiero a la velocidad a la cual la compañía genera dinero a través de las ventas.

**Mejorar la rotación**

* Ahora que estamos de acuerdo con la importancia dominante de la rotación -la fuerza de la cadena—la pregunta inmediata que surge es: ¡Cómo identificaremos el eslabón más débil de la organización?
* No conozco otra manera de lidiar con estas preguntas más que utilizando procesos de razonamiento que nos permitan encontrar de manera sistemática las respuestas.

**La teoría de las restricciones**

* La clave está en concentrarnos en las restricciones -en reforzar los eslabones débiles de la cadena—mejorando así la rotación y mejorando las utilidades.
* El primer árbol se llama árbol de realidad actual. Está diseñado para contestar la pregunta: ¡Cuál es el problema de fondo? Y lo hace representando visualmente los efectos no deseados que existen -los síntomas del problema—y a continuación utilizando las relaciones conocidas de "causa y efecto" para encontrar las pocas -habitualmente una—causas subyacentes: el problema de fondo.
* Pero eso no es suficiente. Debemos continuar haciendo preguntas para descubrir qué sucederá cuando consigan superar esa restricción. ¡Se va a estrellar la organización contra la próxima restricción?
* Después creamos una} "árbol de realidad futura", que utiliza la misma lógica de "causa y efecto" para comprobar la validez de la solución. Y después se necesita un "árbol de transición", que es, en esencia, un plan de implementación. Un análisis lógico de como ir del presente al futuro.
* Los directivos no son tan inocentes como para pedir una solución perfecta. Se dan cuenta de que es un proceso de mejora continua. Hay obviamente una necesidad continua de resolver el siguiente problema.

**Aplicando la teoría**

* Los dos resultados que más me impresionan son que el proceso de tiempo entre sugerir una mejora y tenerla implementada pasó de 150 días a sólo 10 días, y el proceso de programación pasó de 16 días a 1 día. Todo esto significa que, anteriormente el tiempo de reacción en el mercado era de 16 días hasta que era programado y después mas de 10 días hasta que era entregado. Ahora, el pedido se recibe hoy y se entrega mañana.

**Una nueva visión del marketing**

* Si queremos ser competitivos, es mejor concentrarnos en la percepción del valor del mercado. A los ojos del mercado, el valor del producto no viene del esfuerzo que ponemos en su producción sino de los beneficios que el cliente piensa que va a obtener de él.
* A los altos directivos les preguntaría: ¿Saben ustedes qué cambiar? ¿Cambiar para adoptar qué? ¿Y cómo provocar ese cambio, con las manos o con el corazón? Si la respuesta es no, es tiempo de empezar a aprender cómo hacerlo. Hemos comprobado que el éxito no se debe a la suerte sino a la lógica. Tenemos ahora herramientas muy sencillas para construir y comunicar soluciones lógicas.

**Por el ojo de la aguja**

**Peter Senge**

* "A medida que nos acercamos al siglo XXI, creo distinguir tres fuerzas impulsoras principales, cualquiera de las cuales podría ser suficiente para significar un cambio sustantivo en la administración y en las organizaciones. Pero es el trabajo conjunto de estas tres fuerzas lo que va a producir un profundo cambio.
* En primer lugar, tenemos la tecnología. Después la globalización de los negocios, que está relacionada con la tecnología. Pero la tercera es la más difícil de denominar y quizás el mayor reto. Es lo concerniente al crecimiento sin precedentes de la rotación total de material a causa de toda la actividad industrial a escala global, el estrés consiguiente en los sistemas naturales y la complejidad e interdependencia cada vez mayores.

**Hacer lo que siempre hemos hecho, más rápido**

* Parece que muchas personas creen que la tecnología es el mayor impulsor del cambio. Esta es una idea cultural común propia de las sociedades industriales. Personalmente, creo que la tecnología sólo provoca los cambios más superficiales.
* Nosotros los accidentales parecemos especialmente interesados en "Más" y "más rápido" como la esencia de la innovación. Normalmente, las cosas que aumentan la calidad de vida implican tomar las cosas con más calma, no aumentar la velocidad.

**Una crisis en la jerarquía**

* Jay Forrester también dijo algo que me sorprendió: "Actualmente, el progreso tecnológico es más o menos un proceso de producción; si uno pone más dinero y gente idónea en un área particular donde hay unos fundamentos sólidos, el progreso tecnológico está más o menos garantizado. Los problemas realmente importantes que la humanidad enfrenta son nuestra incapacidad para entender y manejar nuestros complejos sistemas humanos".
* Estamos perdiendo el control, conduciendo por una oscura carretera con escasa o ninguna luz, y los grandes progresos tecnológicos nos llevan a aumentar la velocidad.
* Y a pesar de todo, estamos conjuntamente llevando un sistema económico que viola las leyes b+asicas de los sistemas naturales, confiando en que podamos continuar esta marcha durante eltiempo suficiente para que los problemas los resuelva otro.

**Organizaciones de aprendizaje**

* Cuando formulamos la idea de "organización de aprendizaje", me interesó de manera particular aprender a controlar los sistemas humanos a gran escala, los cuales son tecnológicos, económicos, culturales y políticos, y que nunca pueden entenderse si nos quedamos en sólo una de esas dimensiones.
* Debemos desarrollar un sentido de conexión, un sentido de trabajar juntos como parte de un sistema, donde cada parte del sistema afecte a las demás y sea afectada por ellas, y donde el conjunto sea mayor que la suma de sus partes.
* Los cambios de mentalidad no suelen empezar a gran escala.
* Que yo sepa, siempre que aparece un nuevo cambio de mentalidad -una nueva manera de ver el mundo--, ese cambio tiene lugar durante un largo período de tiempo.
* Son organizaciones que parecen generar orden del caos, al contrario de las organizaciones tradicionales que trataban de imponer el orden (y a menudo acaban produciendo mucho caos).

**Crear una infraestructura de aprendizaje**

* Los que tengan éxito tendrán ventajas únicas en el siglo XXI porque dominarán la imaginación, el espíritu y la inteligencia de las personas de una manera que ninguna organización autoritaria tradicional nunca pudo conseguir.

**Compartiendo el conocimiento**

* Antiguamente solíamos acumular cosas porque la escasez les daba valor. La poca disposición a compartir información, por ejemplo, es algo cultural. Y se da mucho más en el Occidente donde tratamos la información y los conocimientos como si fueran cosas que pudiera ser poseídas.
* Es una cultura más colectivista como las culturas orientales, incluso el concepto de conocimiento es diferente. Cuando ustedes o yo fuimos a la escuela, "adquirimos" conocimientos. Esta es nuestra manera metafórica de expresarlo, pero no es nada correcto pensar en los conocimientos de esta manera. Lo que aprendemos en la escuela es algo que heredamos.
* Compartir conocimiento ocurre cuando las personas están muy interesadas en ayudarse mutuamente para desarrollar nuevas capacidades para actuar. Se trata de crear procesos de aprendizaje.

**Interrelaciones interdependencias**

* Establecer unos fundamentos de confianza es lo que nos ayudará a edificar unas relaciones significativas con los compañeros, los proveedores, los distribuidores y los clientes. El compromiso real es una función de la calidad de las realciones.

**El papel del líder**

* Renunciar a ejercer el control es muy difícil, pero es totalmente imposible si no se tiene idea de lo que se podría recibir en su lugar.

**Redifiniendo jerarquías**

* En cierto momento, necesitamos preguntarnos por qué necesitamos las jerarquías. Algunas personas dicen que la futura organización no va a tener jerarquía. No estoy de acuerdo con eso.
* Todo ello nos lleva a pensar que hay un papel legítimo para la jerarquía en lo concerniente a ver los posible impactos de las decisiones que la gente mas cercana al proceso real sea incapaz de apreciar.
* La organización de aprendizaje se caracterizará fundamentalmente por los grandes mejoramientos de productividad y por que las personas sentirán que el ambiente de trabajo en que van a operar estará más cerca de lo que aprecian verdaderamente.

**REFORMULANDO EL LIDERAZGO**

**Convertirse en líder de líderes**

**Warren Bennis**

* "El problema que enfrentarán la mayoría de los líderes en el futur será el de saber cómo desarrollar la arquitectura social de sus organizaciones para que puedan generar capital intelectual.
* Lo que los líderes deben aprender a hacer es desarrollar una arquitectura social que anime a las personas increíblemente brillantes, la mayor parte de las cuales tienen grandes egos, para que trabajen juntas con éxito y desplieguen su propia creatividad.
* Durante mi período de rector de la universidad, me di cuenta que la mayor parte de los profesores universitarios eran personas muy preparadas pero también terriblemente individualistas, y es este individualismo lo que hace que el ambiente sea tan motivante y constituya un reto para un líder.
* Por eso pienso que el mayor reto para los líderes en el siglo XXI será cómo liberar la fuerza intelectual de sus organizaciones. Creo que es un reto esencial, y es bastante diferente del reto que enfrentaron los líderes del siglo XX.

**Recrear la compañía**

* La verdad es que estamos atravesando un período de la historia de máxima aceleración de "destrucción creativa". El cambio será, pues, uno de los retos principales que tendrán que enfrentar los líderes en el siglo XXI. Lo que esto significa es que van a tener que estar recomponiendo y reinventando su liderazgo de manera continua.
* Los líderes del siglo XXI tendrán que asegurarse de que también esté continuamente reinventando la organización.
* Pero el hecho es: ¿Cómo desplegar a los trabajadores para que continuamente se muevan y cambien de trabajo para que, en vez de vernos obligados a reducir la organización, podamos empezar a reinventarla y crear nuevas oportunidades?
* Los líderes del mañana tendrán que aprender a crear un entorno que adopte el cambio, no como una amenaza sino como una oportunidad.

**Modelos de comportamiento para el siglo XXI**

* Todo lo que diga sobre esto es poco. Es como las serpientes. ¿Qué hacen las serpientes? Se amoldan, cambian de piel. Pero no es sólo esto. Es además continuar creciendo y transformándose, y estosignifica que los ejecutivos tienen que tener una extraordinaria adaptabilidad.

**Las mujeres en las organizaciones**

* No puedo hablar acerca de Europa ni de otras partes del mundo, pero creo que la ventaja competitiva industrial de los Estados Unidos será el liderazgo de las mujeres.
* Sospecho que, en el año 2005, alrededor de 50 por ciento de los vicepresidentes de finanzas serán mujeres. Y lo digo porque el número de mujeres está aumentando en el área de finanzas.
* Una de las ironías es que los varones líderes han estado tratando de abandonar los rasgos de carácter machista que las mujeres han sido alentadas a imitar: lenguaje grosero, estereotipos masculinos absurdos.

**Los atributos del liderazgo**

* Lo que estamos aprendiendo es que el buen liderazgo no depende del sexo. No se trata de que uno sea duro o flexible, dogmático o sensible. Se trata de la cultura organizacional particular en la que uno está incrustado, y se trata de tener un conjunto particular de atributos que todos los líderes, tanto hombres como mujeres, parecen compartir.
* En primer lugar, los líderes deben tener un sentido de propósito muy definido; un sentido de visión.
* Segundo atributo: la capacidad de expresar con claridad una visión. Comunicarla de manera sencilla pero también convincente y motivadora.
* Crear confianza es otro aspecto vital del líder. Los líderes tienen que ser sinceros en sus comunicacione y mostrar que se interesan. Se les debe considerar personas dignas de confianza.
* Debe desarrollar y cultivar las fuentes de la "conversación reflexiva", tener a su alrededor personas cuyos consejos aprecie muchísimo. Personas que puedan decirle la verdad sin tapujos.
* Tiene que ser una visión compartida. Y la única manera de que eso sea posible es que tenga un significado para todas las personas involucradas en ella. Los líderes son los que tienen que especificar los pasos que lleven hacia esa visión y también recompensar a los que sigan esos pasos.

**Grande versus pequeño**

* Lo que vamos a ver en economía a nivel mundial es que tanto las empresas grandes como las pequeñas podrán tener éxito. Se tratará de encontrar la escala justa para una organización determinada en una industria determinada y, a continuación, proporcionar la estructura apropiada y el tipo de liderazgo apropiado.
* Las federaciones trabajan mejor que las organizaciones de tipo monolítico porque, junto con su fuerza, ofrecen el grado de flexibilidad necesario para capear estos tiempos turbulentos.
* Los líderes de las federaciones no deben pensar en sus asociados como "tropas". Y éstos no deben pensar en sus líderes como "generales". El líder de la nueva corporación federalista tendrá que ser líder de líderes.
* Los líderes del mañana tendrán que pasar gran parte de su tiempo alimentando y desarrollando a los otros líderes de la organización para hacer que la corporación federal funcione.

**Culturas y coaliciones**

**John Kotter**

* "Hace un decenio o dos que nos encontramos en una nueva era económica, y en ella la fuerza conductora principal es la globalización de los mercados y de la competencia, y no hay evidencia de que esta era vaya a acabar de un momento a otro. En otras palabras, esto es sólo el comienzo de algo que podría seguir durante los siguientes dos, tres, cuatro, cinco o incluso seis decenios.
* El mayor impacto de la globalización ha sido la creación de más riesgos y más oportunidades para todos. Riesgos en el sentido de un entorno más volátil y una mayor competencia. Y oportunidades en cuanto más y mayores mercados. Todo lo que esto está produciendo es aumentar la velocidad en todo y producir más cambio.
* La pregunta clave es: ¿Tenemos culturas corporativas que son como anclas para el cambio? ¿O culturas que nos facilitan adaptarnos a un entorno en continuo cambio? Y por supuesto, cómo podemos cambiar lo primero en esto último.

**Definiendo la cultura corporativa**

* A cierto nivel, la cultura corporativa tiene que ver con un grupo de normas o modos tradicionales de comportamiento que un grupo de personas han desarrollado a lo largo de los años.
* A un nivel más profundo, la cultura corporativa comporta los valores implícitos compartidos por un grupo de personas sobre lo que es importante, lo que es bueno y lo que es correcto.
* De hecho, sabemos que es posible tener una cultura que nos ayude a adaptarnos y que no nos ancle en el pasado. Las empresas que parecen tener esas culturas en la actualidad -o algo parecido a esas culturas - y que operan en entornos altamente competitivos generalmente son mucho mejores que la competencia con un gran margen de diferencia.
* Tiene muchas características. Pero los dos elementos principales son, en primer lugar, que los directivos valoran profunda, honesta y sinceramente los diversos actores de la obra corporativa. Y no sólo a sí mismos.
* La segunda característica principal de las culturas sanas es que la iniciativa y el liderazgo se valoran verdaderamente y se fomentan a cualquier nivel de la organización. No sólo en las altas esferas, también en los niveles medio y bajo.

**Pasos hacia una transformación de éxito**

* En mi libro Leading Change hice una lista de los ocho pasos que son necesarios para que tenga éxito un esfuerzo de transformación. Encabezó la lista la importancia de subir el nivel de urgencia.
* El siguiente paso es formar una coalición apropiada que actúe como guía, un grupo que tenga el poder suficiente para liderara el esfuerzo de cambio. Luego debemos elaborar una visión, y una estrategia para lograrla, y comunicar con eficacia esa visión a toda la organización.
* Por supuesto, la mejor manera de manejar una cultura es no dejar que se estropee, en primer lugar; interrumpir el síndrome no dejando que llegue nunca al punto de terminar en una cultura burocrática, centralizada, arrogante y enfocada hacia el interior de la organización.

**El liderazgo del siglo XXI**

* Para el futuro será necesarioproducir gente que sepa algo sobre liderazgo, porque si nos vamos a encontrar con otra generación de personas manejando nuestras grandes compañías que van a ser sólo directivos, nunca podrán producir el tipo de culturas necesarias para adaptarse a los rápidos cambios del siglo XXI.

**Crear una coalición directriz**

* Producir grandes cambios en una organización no es cuestión sólo de contratar un líder carismático. Se necesita un grupo -un equipo- que sea capaz de conducir el cambio. Una persona, aunque sea un líder tremendamente carismático, no es los suficientemente fuerte como para hacer que todo esto suceda.
* Cualquiera que sea su trabajo, los empleados ven su papel no sólo para hacer las cosas como están diseñadas en el presente sino también para imaginarse cómo deben hacerse en el futuro.

**Cultura corporativa en la nueva organización**

* Cuando las organizaciones vayan perdiendo las líneas fronterizas, distribuídas y establecidas en red con otras compañías, las culturas no aparecerán tan rápidamente y tan fácilmente como en el pasado. Las culturas tienen a desarrollar cierta fuerza con más facilidad cuando tenemos a todas las personas juntas en la misma oficina.
* En el futuro, con un pequeño barco nodriza y todos esos pequeños satélites, una persona sola no va a poder conseguirlo. Cada uno de esos satélites va a tener que tener a alguien o a algún grupo que sea sensible a la cultura. De nuevo volveremos a la idea de "múltiples líderes".

**REDEFINIENDO MERCADOS**

**Enfocados en un mundo difuso**

**Al Ries y Jack Trout**

* "Ries: La tendencia clave que afectará a la estrategia de marketing en el siglo XXI será el comercio global; porque no hay duda alguna de que el mundo se está convirtiendo en una economía global y en un mercado global.
* Trout: Eso significa que a situación se va a volver más difícil. Cuando la competencia se desarrollo globalmente, todo el mundo intentará arrebatarle el negocio a todo el mundo. Creo que el siglo XXI hará que el siglo XX parezca una reunión para tomar el té.
* Conceptualmente, cuanto más grande es el mercado, más especializados debemos ser para poder tener éxito.
* Como los negocios son cada vez más globales, debemos limitar nuestro enfoque a un segmento específico del mercado global. Y, llevándolo más lejos, debemos tratar de tener en la mente una sola palabra.

**Redefiniendo el posicionamiento**

* Las percepciones son lo que realmente hacen que uno gane o pierda en la mente del cliente o futuro cliente. Y, por supuesto, leer el pensamiento es algo muy difícil.
* A medida que el mundo cambia, debemos reposicionarnos contra el futuro.
* La buena noticia es que si ustedes tienen una posición fuerte en la mente, pueden ordeñarla por siempre. La mala noticia es que ustedes no pueden cambiar fácilmente esa posición.

**La importancia de las marcas**

* Habrá dos tipos de diferentes de jugadores de éxito: las marcas poderosas; las mega margas. Las grandes compañías que puedan poner músculo en el mundo. Los líderes fuertes. Y existirán unos especialistas o marcas con un nicho muy bien posicionado. Los pequeños jugadores. O podemos llamarlos, usando nuestra terminología, las "guerrillas"

**Marketing en el siglo XXI**

* Creo que las personas que se dedican al marketing van a ser cada vez mejores a medida que nos adentremos en el siglo XXI. Están dedicándose esencialmente a mejorar todo lo que hacen, sea distribución, mejora de las relaciones con los clientes o cualquier otra cosa.
* Hace veinte años uno podría haber llevado cinco campañas. Con cinco aspectos diferentes del producto, en cinco mercados diferentes. Hoy día uno debe escoger uno solo. Es decir, cuenta más confusión haya, más simple deberá ser su publicidad. Ese es el verdadero mensaje. Lo mismo ocurre con los medios de comunicación.

**Crear un monopolio**

* Como el mundo es cada vez más complicado, la línea de producto que ellas fabriquen debe ser más simple.
* Lo que uno busca en realidad no es competir en un campo igualado con sus competidores de todo el mundo; quiere crear una marca que no tenga competidores reales.
* Una buena jugada de marketing tiende a basarse en una predicción del futuro.
* El poder de marketing reside en la especialización. El poder no está en serlo todo para todo el mundo.

**Las leyes inmutables del marketing**

* Les diré cuál es mi mensaje para las corporaciones. Los altos directivos deben involucrarse en el proceso de marketing.

**Dibujando el futuro mercado**

**Philip Kotler**

* "Nuestra única certeza es que las cosas van a cambiar.
* En los años 50, ¿quién podría haber previsto la venta por televisión e Internet? ¿El banco enc asa? ¿Treinta días de satisfacción garantizada por la compra de un nuevo automóvil? ¿Bicicletas a la medida? ¿Centros comerciales formados por fábricas?
* Consideremos el cambio demográfico. Espero que más marketing de consumo empiece a enfocarse hacia las necesidades de las generaciones de mayor edad, al menos en los países desarrollados.
* Los consumidores maduros tendrán dinero para gastar y pagarán por lujos como la cirugía estética, entrenadores personales, viajes a países exóticos y cursos de educación continua.
* Solíamos pensar en la jubilación como en una época de inactividad, personas sentadas en una mecedora en el porche de sus casas con una pipa y una manta. Pero todo esto va a cambiar. Las personas de cincuenta y cinco años en el futuro van a tener actitudes y aspecto que uno esperaría encontrar en una persona de treinta y cinco años. Van a pensar como jóvenes. De modo que les va a encantar que el marketing llame la atención de esa juventud que llevan dentro.

**Una explosión del campo de la diversión**

* Espero una explosión en el campo de la diversión. Las personas querrán que las diviertan en cualquier cosa que estén haciendo, en el trabajo, comprando o consumiendo.
* Creo que la diversión será un principio guía y puede dividirse en muchas situaciones. Querremos que nuestro trabajos, nuestras compras y nuestro consumo serán divertidos.

**Consumidores de renta alta**

* Veremos el mercado segmentado en consumidores de altos ingresos y consumidores de bajos ingresos, mientras la clase media, nuestra clase mayor en la actualidad, va a continuar disminuyendo en tamaño.
* Las personas de altos ingresos que disponen de muy poco tiempo para ellas mismas quieren productos y servicios que puedan obtener sin problemas.
* Con respecto a las actividades que podemos realizar desde el hogar, vamos a ver que la experiencia directa va a ser reemplazada cada vez más por la experiencia a través de los medios. Y, por supuesto, muchas casas e el futuro tendrán una pantalla gigantesca. Las personas se invitarán unas a otras para ver la proyección de una nueva película, incluyendo palomitas y bebidas.
* Los especialistas en marketing dejarán de concentrarse en grandes segmentos para buscar y dirigirse a nichos específicos. En los nichos hay riqueza..

**Nuevos medios de comunicación**

* Las estaciones de televisión por cable proporcionarán a los anunciantes una audiencia más orientada. Habrá un canal para los amantes del deporte, otro canal para los aficionados a las ciencias y otro para los que gusten de películas antiguas.
* El marketing solía ser una alquimia, y ahora está pasando de ser una seudociencia a una verdadeera ciencia. La clave está en la medida de respuesta.

**La importancia de las marcas**

* Las marcas siempre serán importantes aunque actualmente la importancia de las marcas nacionales está disminuyendo de alguna manera.
* De esto podemos extraer que si una marca no es el número uno a la número dos es posible que la echen del mercado.

**Calidad, precio y servicio**

* Para ganar, las compañías tendrán que ofrecer alta calidad a un precio más bajo que el de sus competidores.
* La clave de un buen precio es decidir a quién se le quiere vender el producto y qué piensan los clientes del producto. Esto es lo que llamamos costo dirigido por el precio, y no precio dirigido por el costo.
* Las empresas tendrán la oportunidad única de construir una oferta completa sobre cualquier producto que vendan.

**Marketing relacionado con una causa**

* Creo que muchas compañías pueden ganar más atención y diferenciarse si se convierten en patrocinadoras de grandes causas sociales.
* Las compañías deben convertirse en turbo comerciales. Tienen que aprender a ser más rápidas a la hora de desarrollar un producto, al fabricarlo, al distribuirlo y al prestar servicio. Cada una de estas áreas puede suponer una ventaja competitiva.

**Mercados para clientela de bajos ingresos**

* Los mercados para clientela de bajos ingresos también pueden ser rentables. Se requiere una cuidados segmentación, un buen desarrollo del producto y eficiencia de costos.
* Puede suceder que más gente en el siglo XXI escoja ser pobre. No les interesará demasiado trabajar, aunque le sea posible hacerlo. Miren cuántas personas están sin hogar aunque les ofrecen refugio.

**La contratación con fuente externa**

* Compren siempre los suministros que necesiten de la fuente que pueda darles el mejor valor por e dinero. Si compran a proveedores deficientes o con un alto costo están en una desventaja competitiva.
* Los vencedores del mañana serán las compañías que conduzcan su industria a elegir sus mercados-objetivo cuidadosamente y a producir la mejor relación valor-precio en esos mercados-objetivo.

**REDEFINIENDO EL MUNDO**

**De Naciones-Estado a redes**

**John Naisbitt**

* Durante muchos años se ha pensado que la economía global sería dominada por las grandes compañías multinacionales. Y resulta que eso no va a ser así. Es preciso que procedamos a reexaminar nuestra terminología y nuestra definición de lo que el término multinacional significa.
* Lo que realmente importa es que hay un nuevo tipo de grandeza, las grandes redes en lugar de las grandes estructuras.
* Para que una red funcione, todos tienen que creer que están en el centro. Entonces es cuando se vuelve poderosa.

**El poder de las pequeñas empresas**

* La idea es que se puede hacer una réplica de calidad en cualquier parte del mundo. De modo que la diferenciación competitiva la producirán la rapidez del mercado y la innovación.
* La economía global del siglo XXI se verá dominada por jugadores de tamaño pequeño o mediano. Observemos a la mayor industria existente: el turismo. Emplea una persona de cada nueve en el mundo, y se irá incrementando todavía más en el siglo XXI.

**La escala apropiada**

* Lo pequeño es bello, pero lo realmente bello en este contexto es la escala apropiada.
* La revolución en el campo de las comunicaciones está creando de manera simultánea una enorme economía global de mercado único, a la vez que hace que los componentes de ella sean más pequeños y más poderosos.

**Las grandes empresas en el siglo XXI**

* Lo que está pasando por todas partes hoy día es que incluso las compañías realmente enormes están reciclándose como redes de empresarios.

**Piense locamente, y actúe globalmente**

* Otra cosa que sucedió es que el mantra de la Nueva Era, "Piense globalmente, y actúe localmente", ha dado un giro de 180 grados. Porque a medida que el mundo se globaliza, tendemos a pensar mas tribalmente. Ahora el mantra deberá ser: "Piense localmente", o en realidad, tribalmente, "y actúe globalmente".
* Cuanto más universales nos volvemos, actuamos de manera más tribal. Cuánto más dependientes somos -económicamente dependientes—de otros, más nos agarramos de lo que constituye nuestra identidad básica principal.

**Las nuevas economías**

* El problema del siglo XXI será adivinar qué cosas van a convertirse en universales y que cosas seguirán siento tribales.

**El fin de la política**

* En lo referente al gobierno, creo que nos estamos dirigiendo a una especie de democracia directa.
* Personalmente, creo que el nuevo líder político no será demasiado diferente del nuevo líder en los negocios.
* Los nuevos líderes en el mundo de los negocios son facilitadores. Saben discernir entre lo que es tribal y lo que es universal.

**Megatedencias en Asia**

* Sobradamente, la cosa más importante que está pasando en el mundo en la actualidad es la modernización de Asia, no sólo para los asiáticos, también para el mundo entero. Este acontecimiento va a cambiarlo todo.
* En mi libro Megatrends Asia, hay ocho capítulos sobre otros ocho cambios importantes en Asia. El primero es el cambio de naciones-Estado a redes.
* La segunda megatendencia en Asia será el cambio de una economía basada en la exportación a una economía dirigida al cliente.
* La siguiente megatendencia de la que hablo en el libro es el cambio de la influencia occidental a la asiática.
* La cuarta megatendencia asiática es pasar de ser controlados por el gobierno a ser guiados por el mercado.
* La quinta megatendencia es el gran cambio de pueblos a superciudades.
* El número seis es pasar de trabajo fuerte a alta tecnología.
* Otro desarrollo muy importante es la tendencia de pasar del dominio masculinoa la emergencia de la mujer.
* La última megatendencia de Asia es del Occidente al Oriente, que conlleva el cambio de nuevo al Este como centro del mundo.
* Lo que estamos presenciando es el nacimiento de un tipo de conciencia asiática. Un sentido real de Asia. Yo lo llamo la "asianizacion" de Asia.

**Cambiando la naturaleza del capitalismo**

**Lester Thurow**

* "Hemos entrado en una nueva fase de competencia económica a nivel mundial provocada por dos hechos principales. Uno es que el sistema capitalista que apareció después de la Segunda Guerra Mundial ha llegado a un punto muerto.
* El segundo hecho es, por supuesto, la implosión del comunismo. Un tercio de la humanidad solía estar fuera del sistema capitalista, participando en la economía del mundo comunista.
* Ahora hemos llegado al pleno desarrollo de una gran economía mundial y la carrera está entre el Japón, Europa y los Estados Unidos para ganar el dominio de esa economía. De modo que esta nueva fase de la competición -el nuevo juego entre estas tres superpotencias económicas—determinará quién va a dominar en el siglo XXI.

**Competencia codo con codo**

* Si volvemos a la idea pasada de moda de ventaja comparativa, ésta dependía de dos cosas: posibilidad de obtener recursos naturales y proporciones de fabricación. Si uno tenía petróleo, hacía petróleo. Si tenía tierras de cultivo, producía productos agrícolas. Si tenía un país con gran capital., hacía productos intensivos en el uso del capital. Todo el mundo tenía una especie de sitio natural en la economía mundial. Todo el mundo tenía su propio nicho.
* Cuando comparamos esta situación con las batallas económicas del pasado, la diferencia esencial que encontramos es que la ventaja comparativa ahora depende del hombre.

**Un juego de resultado cero**

* Pero básicamente las armas competitivas dominantes del siglo XXI serán la educación y las habilidades de los trabajadores.
* Por tanto, mi argumento básico es que, fundamentalmente, la innovación de productos no nos beneficiará mucho si no tenemos los procesos para convertirlos en el productos más barato.
* En mi libro The Future of Capitalism señalo la existencia de cinco fuerzas. Las llamo placas económicas, basándome en el concepto de geología, en que los terremotos y los volcanes son causados por el movimiento de enormes placas continentales -placas tectónicas—que flotan sobre el núcleo fundido de la tierra.
* La primera placa es el fin del comunismo
* La segunda es que estamos cambiando de industrias basadas en los recursos a industrias constituidas por el capital intelectual.
* La tercera placa es que si analizamos la demografía actual, están ocurriendo tres cosas. La población del mundo está creciendo. Se está moviendo de un lado a otro. Y está envejeciendo.
* Al mismo tiempo, seremos la primera sociedad en la historia de la humanidad que tenga una economía global genuina, ésta es la cuarta placa tectónica.
* La quinta y última placa es que, por primera vez en 200 años, no tendremos un mundo unipolar con un poder económico político o militar dominante.
* Son esas corrientes las que hacen temblar los fundamentos del capitalismo del siglo XXI, porque la tecnología y la ideología están realmente separándose.
* En otras palabras, conocemos las fuerzas que van a determinar el futuro del capitalismo. Pero lo que no sabemos es la forma exacta del futuro, porque éste no está escrito en las estrellas; está determinado por lo que hacemos.

**Nuevas amenazas para el capitalismo**

* La última amenaza para el capitalismo no es ningún otro "ismo": es una especie de desintegración de los extremos que, tarde o temprano, llegará al centro.

**Cooperación global**

* En la economía global de mañana habrá una competencia económica muy fuerte, pero el entorno común requerirá cooperación global.

**El Japón**

* El Japón es una sociedad con unos atributos fundamentales muy fuertes. Ahorra mucho. Invierte mucho. Es una sociedad con un nivel alto de preparación y tecnológicamente muy sofisticada. Pero tiene dos fallas principales. Una es que se trata de una sociedad que enfrenta con mucha dificultad lo desconocido.
* La otra gran desventaja es que siempre han sido muy buenos para copiar el invento de otra persona y hacerlo mucho más barato. Pero siempre han sido malos con sus marcas de productos propias.

**Los Estados Unidos**

* En los últimos cuatro o cinco años, la economía de los Estados Unidos ha sido la mejor del mundo industrializado. Y cada vez somos más conscientes de que debemos empezar a preocuparnos por la economía. Pero no veo que todavía tengamos una estrategia clara para saber cómo lo vamos a hacer.
* El otro punto positivo es que muchas compañías de los Estados Unidos han tenido que actuar juntas en los últimos cinco años, y ahora son mejores jugadores en el partido económico mundial.

**Europa**

* Creo que es posible que Europa escriba las nuevas reglas del comercio internacional en el siglo XXI. No en el sentido de sentarse con un papel y decir "Estas son las nuevas reglas, muchachos. Vamos a jugar con ellas", sino casi en la misma forma en que se establecen los estándares en una industria competitiva. De hecho ya estamos viendo eso. Miremos la norma ISO9000. Es una norma europea.
* So Europa puede hacer los movimientos acertados, creo que tiene el potencial de apoderarse del siglo XXI, económicamente hablando, y no importa lo que hagan el Japón y los Estados Unidos.

**Asia**

* Creo que la idea de que Asia oriental está pasando por un gran boom económico y que va a heredar la Tierra es algo prematura, por decir lo menos. Si va a haber un siglo chino tendrá que ser el siglo XXII, no el XXI.

**La nueva biología de los negocios**

**Kevin Kelly**

* "Durante mucho tiempo se ha hablado de instituciones y organizaciones como si fueran algo biológico, como si fueran una organismo vivo. De modo que la noción de analogía biológica no es nada nueva. Lo que es nuevo es la exactitud con que podemos ver esa metáfora resuelta, cuando antes era sólo poesía.
* Lo que esto nos dice es que, en vez de entender los negocios utilizando algún tipo de modelo industrial -como líneas de producción pequeñas, o entidades independientes que tienen una operación de tipo mecánico—tendremos que empezar a entenderlos más como una ecología de organismos.

**Transformar la complejidad en simplicidad**

* Lo curioso de la tecnología es la forma en que transforma complejidad en simplicidad.
* Realmente podemos hacer que la tecnología sea mucho más amistosa, pero la manera de hacerlo es dándole una complejidad biológica.

**Redes organizacionales**

* Esta es la razón por la cual, cuando observamos una red, tenemos esa sensación de no ejercer control. Tenemos una sensación de incertidumbre, de interdependencia, incluso un sentimiento de relatividad.
* Este nuevo tipo de organización, hay una falta de claridad y la incertidumbre cada vez mayor de saber realmente quién forma parte de la organización y quién no.

**Mente de colmena**

* Cuando las organizaciones se vuelven más distribuidas y más descentralizadas, tiene que haber mucha más confianza en algún tipo de control de abajo arriba -control emergente—como el que tiene una bandada de aves, o un enjambre de abejas.
* No se tratará de un liderazgo que controle lo que pasa, será un liderazgo que sugiera o apunte hacia un destino concreto. Estará imaginando o tratando de prever el futuro.

**Economía de red**

* Algo similar pasará con los computadores. Serán omnipresentes. Estarán por todas partes. El verdadero cambio -lo que realmente cambiará la forma de la economía—la revolución en que nos vamos a encontrar, no es una revolución de los computadores sino una revolución de las comunicaciones.

**Corporaciones virtuales**

* Las corporaciones virtuales son organizaciones en las que -cuando las examinamos de cerca--, encontramos que no hay nadie en casa. Es sólo un esqueleto de procesos, la mayoría del trabajo se lleva a cabo contratando con otras compañías, las cuales, a su vez, contratan una parte de ese trabajo con otras.
* Lo que vamos a ver es una economía global -una economía de red—en la cual habr{a una variedad de grandes jugadores y una variedad de pequeños jugadores.

**Ecología industrial**

* En la naturaleza no existe le material de desecho. No se tina nada. No existe la noción de basura. El material de desecho de un organismo se convierte en materia prima para otro. Si pudiéramos llevar ese tipo de enfoque ecológico a la industria, podríamos eliminar problemas como la contaminación, porque el material de desecho creado por un proceso sería visto como materia prima para otro proceso.
* Creo que al final la industria adoptará de manera inevitable una mentalidad y una manera de hacer las cosas esencialmente biológicas.