



## ¡Reimagine!

Excelencia en los negocios, en un época disruptiva

por Tom Peters

### RESUMEN EJECUTIVO

La forma tradicional de hacer negocios, fundamentada en la actualización o mejoramiento de las metodologías preexistentes, está cediendo terreno ante una concepción más amplia y abierta, que plantea la necesidad de dar un salto cualitativo que prescindiera de una vez y para siempre de las estructuras del pasado.

En este sentido, el presente texto brinda un panorama general de los cambios metodológicos y actitudinales que están en marcha, o que sufrirá el mundo de los negocios en un futuro cercano, y que serán el fundamento de un buen desempeño corporativo.

Peters plantea la necesidad de un nuevo diseño de las empresas y de la redefinición del pensamiento de negocios; en ese contexto, plantea algunos de sus temas tradicionales, como el liderazgo, la educación, la tecnología, las relaciones con el cliente, el modo de crear valor, el papel de la mujer y la innovación.

### Contexto

#### Todas las posibles jugadas se desvanecen cuando es tiempo de ver hacia el futuro

Los cambios tecnológicos de los últimos tiempos han puesto a todos los interesados en el mundo de los negocios a repensar en su propio desempeño y en cómo agregan valor. Este es un proceso complicado y lleno de salidas en falso. Pero lo que realmente está sucediendo es que está naciendo una nueva forma de hacer negocios. Dado que por los momentos es difícil determinar cómo se desarrollarán los hechos, es preciso:

1. Permitirse algunos fracasos mientras se descubre aquello que realmente funciona. Cada fracaso será una experiencia valiosa, que contribuirá a prefigurar el futuro.
2. Estar dispuesto a romper algunas de las viejas reglas de los negocios y asumir algunos riesgos.
3. Dejar de lado el modo como usted actualmente hace negocios (planificación estratégica, gerencia de calidad, ventaja competitiva sustentable, etc.) y pruebe nuevas formas.

#### Destruir todo lo viejo para dar cabida a lo nuevo

En tiempos de cambios rápidos, las estructuras de las empresas

tienden a ser alteradas por el clima reinante en el mundo de los negocios. Pero esto no es viable en las actuales condiciones. Es preciso llevar a cabo una destrucción activa de las viejas estructuras corporativas para dar cabida a otras que se adapten mejor a las circunstancias. Algunas ideas para lograrlo:

1. Adquiera una compañía de Investigaciones y Desarrollo, y fusiónela con su compañía.
2. Cambie las asignaciones de los gerentes cada 36 meses.
3. Incluya gente extraña en la junta directiva.
4. Contrate instructores extraños para los entrenamientos en la oficina.
5. Busque clientes y proveedores no convencionales.
6. Sea feliz con la tensión y evite el consenso.
7. Reemplácese usted mismo con alguien completamente diferente.
8. No honre las presentaciones muy impresionantes sino los resultados.
9. Consiga gente externa a su industria.
10. Diversifique sus habilidades.
11. Venda una pequeña cantidad de acciones a personas externas.
12. Mude los departamentos a nuevos lugares que sean más inspiradores.
13. Coloque gente internacional en puestos de gerencia.
14. Deshágase del 90% de la gerencia media.
15. Establezca nuevas subsidiarias de su entera propiedad.

### Tecnología

#### La tecnología sustituirá a las labores gerenciales

En un principio, se creía que la tecnología reemplazaría solamente a los obreros; pero ese ya no es el caso. Hoy en día están ocurriendo cambios profundos y permanentes que harán irrelevantes e innecesarios a los gerentes. En otras palabras, un microprocesador de US\$ 239 es capaz de realizar el trabajo de un gerente medio que le cueste a la empresa US\$ 135.000 al año. Además, hoy en día es posible contratar empleados en India, por ejemplo, que hagan el mismo trabajo por mucho menos, gracias a las nuevas tecnologías de telecomunicación.

No tiene sentido tratar de evitar estos cambios o tratar de retardarlos. Es mejor asumirlos y disfrutar del viaje. En vez de lamentarse por los puestos de trabajo que se han perdido, piense en las nuevas oportunidades que estos cambios han traído.

### La Tecnología de Información cambia todo en el mercado

La disponibilidad de la Internet ha cambiado profunda y permanentemente las expectativas de los clientes, y lo seguirá haciendo en el futuro. Esto ocurre porque la Internet:

1. Está libre de burocracia. Todos los miembros de la organización tienen la posibilidad de comunicarse entre sí sin la intermediación de secretarías o asistentes.
2. Ofrece una eficiencia impresionante. Esto se incrementa a medida que más y más compañías mudan su cadena de proveedores y de demanda, así como sus procesos, a la Internet.
3. Provee grandes ahorros para el cliente. Es posible interactuar con el cliente sin ningún tipo de intermediarios.
4. Es independiente del tiempo y la ubicación. El cliente puede hacer negocio cuando quiera y donde quiera.
5. Es transparente. Brinda acceso a todo el mundo.
6. Es rápida. Las transacciones son casi inmediatas.
7. Está centrada en el cliente. Permite al cliente ajustar todo a su medida.
8. Crea nuevas comunidades. Se favorecen los intereses en vez de la ubicación.
9. Permite que pocas personas estén involucradas en cada transacción.

## Valor

### Las Firmas Profesionales de Servicios (FPS)

Es necesario un nuevo modelo de negocios para poder lidiar con las realidades de una economía que recibe el impulso de la Tecnología de Información. Nadie necesita más gastos o burocracia para que el trabajo sea hecho. La solución está en dividir el trabajo en secciones por las que la gente esté dispuesta a pagar, y luego dejar que el trabajo sea hecho por Firmas Profesionales de Servicios. Los pasos de este proceso serían:

1. Ponga en Internet toda la información sobre su negocio para que todo el mundo pueda ver en qué modo usted agrega valor y cuáles son las mejores cualidades de su compañía.
2. Divida todo lo que estén haciendo los departamentos de su compañía en productos separados por los que valga la pena pagar. Si alguna de las actividades no amerita gasto alguno, elimínela inmediatamente.
3. Evalúe si usted es un buen proveedor de estos productos dentro y fuera de la sede de la compañía.
  - 3.1. Si este es el caso, forme su propia FPS, que maneje y gerencie dichas operaciones, y páguelos por lo que hacen. Aliente a la FPS a buscar clientes en otros lugares.
  - 3.2. Si este no es el caso, busque a alguien que haga esa tarea por usted.

Así pues, el modelo de negocios más exitoso es establecer un conjunto de FPS independientes. Cada una debe ser del tamaño justo para poder brindar el producto requerido; asimismo, serán responsable de establecer sus propios precios, comprar y mantener los equipos requeridos, encargarse del entrenamiento, y de cualquier cosa que sea necesaria para mejorar el producto. Como cada FPS buscará clientes tanto internos como externos, el trabajo que realicen deberá tener un verdadero valor en el mercado, en vez de un valor artificial.

### No sólo ofrezca piezas, desarrolle y ofrezca soluciones

En la mayoría de los mercados, ofrecer un buen producto o servicio constituye más el precio por entrar a dicho mercado que una diferenciación. Para continuar o para ser notado, las empresas deben ofrecer soluciones sofisticadas que generen entusiasmo y sean memorables.

En la terminología de los modelos de negocios, se llama "servicios integrados" al núcleo alrededor del cual se debe organizar el negocio. En un futuro, todas las historias exitosas involucrarán organizaciones virtuales aprovechando las capacidades de muchas FPS, que resuelvan los problemas del cliente.

### Establezca comunicaciones internas efectivas

Si, por una parte, las FPS son los ladrillos del nuevo modelo de negocios y, por la otra, la meta es brindar soluciones integradas, entonces el cemento que mantiene todo unido es la posibilidad de que los diversos departamentos se comuniquen entre sí con facilidad. Es decir, el modo de propiciar una experiencia memorable para el cliente es que todos los departamentos se comuniquen y colaboren entre sí, y con cualquier persona o institución externa que pudiera contribuir en este sentido.

En la mayoría de las organizaciones es difícil lograr que un departamento se comunique con otro. No es extraño que una parte de la cadena de suministros esté haciendo cosas que redunden en perjuicio de otra parte de la misma. Además, nadie se atreve a aventurar ideas novedosas, porque se considera que no tiene sentido que varios departamentos de la organización se ocupen de promover las ventas. Surge entonces una especie de "miopía corporativa", que impide crear valor a los integrantes de los diversos departamentos. Es preciso que haya una comunicación multidireccional entre todas las FPS, con el fin de que puedan brindar un servicio óptimo.

## Marca

### La meta es brindar un servicio memorable

Para cada producto, la cadena de suministros debería verse así:

1. Experiencias: medidas en términos del éxito del cliente.
2. Servicios: medidos en términos de la satisfacción del cliente.
3. Bienes: medidos en términos de calidad.
4. Materia prima: medida en términos cuantitativos.

En cada eslabón de la cadena, el capital intelectual aumenta, lo que incrementa el valor en el mercado de lo que se está ofreciendo. El fundamento del éxito comercial en el futuro estará en aumentar el valor en la cadena de suministros tanto como sea posible. Es preciso proveer una experiencia gratificante al cliente (ayudándolo a que sea exitoso en todo lo que haga) porque ahí es donde estarán las verdaderas ganancias.

### Los vencedores dominarán el negocio de soñar

Para sobresalir en la economía del futuro, ayude a sus clientes a lograr sus sueños. Tome en cuenta las siguientes sugerencias:

1. Diseñe productos y servicios que involucren todos los sentidos.
2. No tome medidas de corto plazo que vayan a disminuir el valor a largo plazo de la marca.
3. Balancee el lado emocional y financiero de cada proyecto.
4. Esté preparado para asumir riesgos.
5. Haga todo con pasión y creatividad.
6. Contrate personal que sea ecléctico y que sea capaz de ayudarlo a hacer realidad los sueños del cliente.

### La estrategia debe tomar en cuenta la apariencia

Normalmente, la apariencia de los productos y servicios es un elemento que se deja para último momento, porque no se considera algo esencial. Pero, eso está por cambiar. Una buena apariencia o diseño es fundamental para generar reacciones apasionadas por parte del cliente. El diseño pasará al centro de atención. En el nuevo modelo de negocios, el diseño impulsará y definirá todo el negocio.

### “Menos es más” cuando se trata de sistemas de negocios

La mayoría de las empresas son un laberinto de sistemas, cada uno de los cuales fue diseñado para que no se repitieran los errores del pasado. Pero la gran cantidad de sistemas obstruye las arterias de la compañía y dejan deslumbrado al cliente. Por tal motivo, es preciso diseñar un sistema que sea simple y que asegure una grata experiencia al cliente.

Este puede ser un proceso en constante desarrollo, porque continuamente están apareciendo nuevos sistemas. Para simplificar los sistemas de negocios:

1. Tome un documento de su empresa.
2. Vábrelo en una escala del 1 (terrible) al 10 (excelente), en base a simplicidad, claridad, gracia y belleza.
3. Haga lo que sea necesario en los próximos 15 días para mejorarlo, de modo que aumente su valoración.
4. Escoja cada mes un documento y repita el ciclo.

### Mejorar la marca está más relacionado con lo que está adentro que con lo que está afuera

La marca establece su identidad y muestra aquello que le apasiona, y está relacionada con las siguientes preguntas:

1. ¿Quién es usted?

2. ¿Por qué está usted en este negocio?
3. ¿Qué lo hace singular?
4. ¿Cómo hacer un cambio profundo para sus clientes?
5. ¿A quién le interesa?

La marca es importante tanto para diferenciarse en el mercado, como para las comunicaciones y las operaciones internas. La marca determina dónde yace el corazón de la compañía, qué es lo que más le importa. La marca trasciende los programas y las iniciativas estratégicas, y muestra claramente hacia dónde se dirige la compañía en el futuro. La marca articula la promesa que usted le ha hecho a sus clientes.

En el modelo de negocios del futuro, la marca transmitirá a los clientes y posibles clientes su singularidad a través de una conexión emocional. Por tal motivo, es preciso acomodar la marca y ser consistente en cuanto al mensaje que la misma transmite.

## Mercados

### Dos grandes oportunidades de negocio en el futuro:

**Mujeres.** Por una razón u otra, la mayoría de los negocios tienen problemas a la hora de aceptar que las mujeres son las principales compradoras de casi todos los productos. Invariablemente, la publicidad muestra al hombre como quien toma las decisiones y a la mujer como un elemento que simplemente añade belleza. Inconscientemente, muchos publicistas presentan a la mujer como carente de cerebro y totalmente dependiente del hombre en lo que a tomar decisiones se refiere.

Las mujeres son responsables de más de la mitad de las ventas en Estados Unidos y, sin embargo, pocas compañías se han preocupado por satisfacer sus necesidades. Quien haga el mejor trabajo en cuanto a captar esta inmensa oportunidad comercial, logrará en el futuro ganancias rápidas y significativas.

Hay varias diferencias en cuanto al modo como compran hombres y mujeres:

1. Los hombres compran lo necesario del modo más rápido posible; las mujeres se toman su tiempo, entrando en contacto con las personas involucradas en el proceso.
2. Los hombres deciden sobre la base de las especificaciones técnicas del producto; las mujeres se interesan más por las relaciones con el vendedor y por el servicio a largo plazo.
3. Los hombres prefieren un servicio rápido y sin preguntas; las mujeres quieren saber si pueden confiar en el vendedor y en si se sentirán a gusto durante la transacción.
4. Los hombres compran marcas; las mujeres se unen a las marcas con las que se sienten relacionadas.
5. Los hombres toman decisiones rápidamente; las mujeres se toman su tiempo.

Para atraer la atención del mercado femenino, es necesario hacer algo más que llenar la tienda de globos rosa. Todo el negocio deberá ser “reimaginado”, tomando en cuenta todos

los aspectos de este mercado: prácticas de reclutamiento de personal, estrategias promocionales, estructura organizacional, procesos de negocio, etc.

Una población que está envejeciendo. Los “baby boomers” (los 80 millones de estadounidenses que nacieron entre 1946 y 1964) están envejeciendo. Este grupo controla cerca de 70% de las riquezas (US\$ 7 billones) y produce US\$ 2 billones en ganancias. Gracias a los avances en el sistema de salud, ellos seguirán gastando muchos años más. Sin embargo, 95% de la publicidad está dirigida al segmento entre 18 y 44 años.

El hecho de que los “baby boomers” fueran la primera generación en exigir el control de sus vidas es de suma importancia. Les gusta estar en control. Esta generación no está dispuesta a envejecer sin más o a ver las horas pasar mientras juegan con naipes en un geriátrico. Tampoco están dispuestos a ceder sus logros frente a una nueva generación sin dar la pelea. De hecho, están dispuestos a hacer lo necesario para detener su marcha hacia la vejez. En el 2002, este grupo gastó US\$ 610 mil millones en servicios de salud.

A pesar del poder adquisitivo de los “baby boomers”, la mayoría de las compañías no toman en cuenta este segmento de la población. Hay un mercado de billones de dólares esperando a ser descubierto. Entre los productos que los “baby boomers” estarían dispuestos a comprar están:

1. Cosméticos para mujeres mayores que se sienten cómodas con su edad.
2. Productos dietéticos que cumplan las indicaciones médicas propias de la tercera edad.
3. Empaques que sean más sencillos de abrir e incluso revistas y libros con letras más grandes.
4. Teléfonos con botones más grandes y sencillos.
5. Automóviles más fáciles de manejar.

## Trabajo

### Los proyectos son la única forma de hacer que el trabajo sea importante

Para avanzar en el trabajo, es preciso presentar proyectos de los cuales la gente diga: “¡Vaya!”, o proyectos que sean interesantes porque parecieran tener el potencial de cambiar el mundo. Inicie proyectos que transformen toda la empresa. Eleve su capacidad para tolerar el fracaso y dé mayor valor al negocio. Los proyectos son más una necesidad que una opción.

### En vez de esperar su turno, tome la iniciativa

A continuación, algunas sugerencias en este sentido:

1. Propóngase como voluntario para hacer las tareas que nadie más quiera hacer.
2. Busque un cómplice que conspire con usted. Juntos dedíquense a algo que sea maravillosamente demente. Si los resultados son considerables, pronto todos querrán unírseles.

3. Conviértase en un experto en prototipos. De este modo, será capaz de experimentar con nuevas ideas más rápido que los demás.

4. Busque grandes alas en empaques pequeños. Es decir, aprenda a convertir pequeños logros obtenidos al principio, en historias exitosas a largo plazo.

5. Cuando comience a tener éxito, permita al crédito gotear hacia arriba. Permita que su jefe tome el crédito del proyecto y comience a actuar como si este fuera el caso.

### Identifique a los innovadores y celebre su iniciativa

Quizá lo mejor en este sentido sea que el jefe actúe como un osado capitalista, que apuesta por buenas ideas y personas, y cuenta con una cartera de inversiones, algunas de las cuales fallarán y algunas de las cuales serán muy exitosas. Asimismo, el jefe debería:

1. Identificar a los “héroes” potenciales en la organización.
2. Fomentar que ellos pongan a prueba sus nuevas ideas.
3. Protegerlos de la interferencia de sus supervisores.
4. Convertir pruebas exitosas en historias memorables.
5. Hacer del dominio público dichas historias.
6. Promover a las personas que inician estos proyectos.
7. Mantener el ciclo funcionando una y otra vez.

### Para sobrevivir y prosperar, todo el mundo debe vender

Sólo es posible sobrevivir en este complejo mundo si todos nos convertimos en vendedores de primera. Incluso la presentación de proyectos es una cuestión de “ventas”. En este sentido, es preciso:

1. Ser astuto y saber de qué se está hablando.
2. Saber cómo opera la compañía diariamente.
3. Investigar a los clientes constantemente.
4. Respetar a la competencia, nunca menospreciarla.
5. Desarrollar relaciones con el equipo de su cliente.
6. Conocer directamente a los proveedores.
7. Adelantarse a los tiempos de entrega.
8. Vender soluciones para problemas específicos.
9. Pedir siempre ayuda a los más capacitados.
10. Celebrar las “buenas pérdidas” (negocios que no se cerraron).
11. Tratar los problemas del cliente como si fueran propios.
12. Responsabilizarse personalmente de todo lo que hace la compañía.
13. Compartir siempre información.
14. Alejarse de los malos negocios (no valen la pena).
15. No quejarse por perder ventas debido a los precios (siga agregando valor).
16. Ser consciente del valor que ofrece.

17. Respetar a las nuevas compañías (son, por lo general, la verdadera competencia).
18. Buscar clientes que sean envidiados por la competencia.
19. Hablar y pensar sobre el compañerismo todo el tiempo.
20. Enviar notas de agradecimiento a diario.
21. Convertir al cliente en un héroe.
22. Proponerse cambiar el mundo.
23. Hacer que todo sea sencillo.

### Gente

#### Las personas talentosas que operen como agentes libres tomarán la delantera

El empleo vitalicio en una compañía estable es un concepto que ya es historia. En la economía del futuro, todo el mundo tendrá que desempeñarse y pensar como un representante particular, cuya única responsabilidad será la propia carrera. En este sentido, para obtener el éxito, es preciso:

1. Pensar y actuar desde un punto de vista empresarial.
2. Generar dinero, no sólo pensar en él.
3. Mercadearse uno mismo constantemente.
4. Afinar las propias habilidades tanto como sea posible.
5. Acostumbrarse a la ambigüedad.
6. Estar preparado para reírse de los errores y continuar hacia delante.
7. Construir un buen equipo de personas para las cuales o con las cuales trabajar.
8. Aprovechar y sentirse cómodo con la tecnología.
9. Rodearse de personas conocedoras.
10. Renovarse con frecuencia.

El reto es destacarse de los demás o estar preparado para convertirse en un elemento comercialmente irrelevante.

#### El jefe debe buscar obsesivamente gente talentosa

Se dice que los promotores deportivos buscan nuevos talentos las 25 horas del día, 8 días a la semana, las 53 semanas del año. En otras palabras están obsesionados por encontrar nuevos talentos, porque saben que dependen de ello. En el futuro, los negocios deberán seguir el mismo camino.

No hay otra cosa en la que un gerente debería tomarse su tiempo como buscar gente productiva. Incluir a la persona correcta en un equipo podría constituir una gran inspiración para los demás miembros del mismo.

En el futuro, la diferencia entre el fracaso y el éxito, incluso entre el éxito moderado y el éxito descolante, estará determinada por la habilidad del gerente de involucrar a la gente correcta en cada proyecto.

#### Las mujeres llegarán a la cima y ahí se mantendrán

Las mujeres serán una gran solución al problema del talento en el futuro. De hecho, la gran cantidad de mujeres que han logrado ser reconocidas por sus propios méritos laborales se convertirán en el futuro en una ventaja competitiva decisiva.

El liderazgo de las mujeres se está fortaleciendo. Además, el carácter que normalmente se les atribuye es más afín al nuevo mundo del trabajo que aquél de los hombres. Por tal motivo, las organizaciones que estén dispuestas a promover a las mujeres a la posición que se merecen, agregarán gran valor. Por el contrario, aquellas que mantengan una política que favorezca a los hombres, caerán aún más. Tan sencillo como eso.

#### La formación debe mantenerse a lo largo de la carrera, no sólo en sus comienzos

El actual sistema educativo está diseñado para formar personas que serán productivas en el viejo modelo económico. En este sentido, las facultades creativas de los niños son reprimidas a favor de la uniformidad, el conformismo y la burocracia. Esto tendrá que cambiar en la "era de la creatividad".

Con el fin de que la formación sea más relevante:

1. Los niños deberán ser equipados con los conocimientos básicos (leer, escribir, matemáticas) y luego ser alentados a formular sus propias preguntas, en vez de memorizar respuestas ajenas.
2. Los educadores tendrán el tiempo y la flexibilidad necesarios para conocer a cada estudiante en modo individual, y ajustar las actividades de aprendizaje.
3. Los programas escolares deberán incluir proyectos de estudios independientes, aprendices, servicios comunitarios y proyectos de colaboración, junto a las clases regulares, para hacerle frente a las exigencias del mundo moderno.
4. Los estudiantes deberán ser alentados a descubrir las cosas por sí mismos. Esto requerirá de un alto nivel de confianza entre docentes y estudiantes.

### Obligatorio

#### Piense "diferente"

Con el fin de volverse más empresarial y más creativo, es necesario entrar en contacto con "cosas extrañas" y "gente rara", que lo obliguen a uno a pensar de modo distinto. Esto no es algo que la gente hace naturalmente, pero el resultado es inmenso. Con esto en mente, trate de:

1. Vender sus productos y servicios a clientes inusuales.
2. Compararse con grupos marginales, en vez de con los líderes del mercado.
3. Pasar más tiempo con personas que estén irritadas.
4. Encontrar nuevos proveedores con los cuales trabajar.
5. Hacer adquisiciones extrañas.
6. Incluir en la junta directiva personas ajenas a la misma.

7. Llevar a cabo proyectos extraños.
8. Almorzar con alguien que sea peculiar.
9. Despedir a los actuales planificadores.
10. Deshacerse de alguno de sus viejos productos.
11. Hacer algo no meramente evolutivo, sino revolucionario.

#### Considere de nuevo su concepto de “excelencia comercial”

En 1982, Tom Peters y Bob Watetman publicaron el libro *In Search of Excellence*, en el que presentan ocho ideas básicas relacionadas con el éxito a largo plazo:

1. Prefiera la acción sobre la planificación.
2. Manténgase cerca del cliente.
3. Promueva una estructura empresarial descentralizada.
4. Autorice a la gente a ser productiva.
5. Agregue valor constantemente.
6. Concéntrese en los procesos fundamentales y subcontrate todo lo demás.
7. Mantenga una organización sencilla y un equipo de trabajo pequeño.
8. Mantenga una cultura corporativa vigorosa, pero permita la innovación.

Si bien algunos de estos principios han pasado la prueba del tiempo, hay que entender que lo que funcionó en el pasado no necesariamente funcionará en el futuro. La búsqueda de la excelencia es más una travesía que un punto de llegada.

#### Re-considere lo que entiende por “liderazgo comercial”

En estos tiempos de caos y locura, aún estamos aferrados al modelo según el cual el gerente da las órdenes y tiene todas las respuestas. En una época en la que el valor surge de la

creatividad y la iniciativa, es recomendable un modelo de gerencia que sea más abierto e innovador, y menos rígido. Con esto en mente, debemos considerar que los buenos líderes:

1. Reconocen que no poseen todas las respuestas y crean oportunidades para que la gente desarrolle sus propias habilidades y se distinga.
2. Dirigen el talento hacia áreas rentables.
3. Conocen las paradojas del negocio y son capaces de determinar cuándo es conveniente esperar y cuándo es mejor actuar.
4. Son optimistas.
5. Se preocupan por los detalles que podrían significar la diferencia entre el éxito y el fracaso.
6. Rinden homenaje a los rebeldes y a los pensadores originales, promueven a las personas extrañas con habilidades particulares
7. Se preocupan por el desarrollo de habilidades y por el entrenamiento de la nueva generación de líderes.
8. Impulsan sus organizaciones a través de la creación de nuevos mercados, adoptando nueva tecnología y aprendiendo cosas nuevas.
9. Son buenos cuenta cuentos.
10. Disfrutan liderar porque se conocen a sí mismos.
11. Se concentran intensivamente, pero saben cuando tomar un receso.
12. Expresan su entusiasmo.
13. Viven la marca.
14. Saben cuándo renunciar y dejar su legado intacto.
15. Hacen lo que realmente es necesario.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios  
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital  
en Latinoamérica

**Título original:** Re-imagine!

**Editorial:** Dorling Kindersley Publishing

**Publicado el:** octubre del 2003

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en:

<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=285>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.