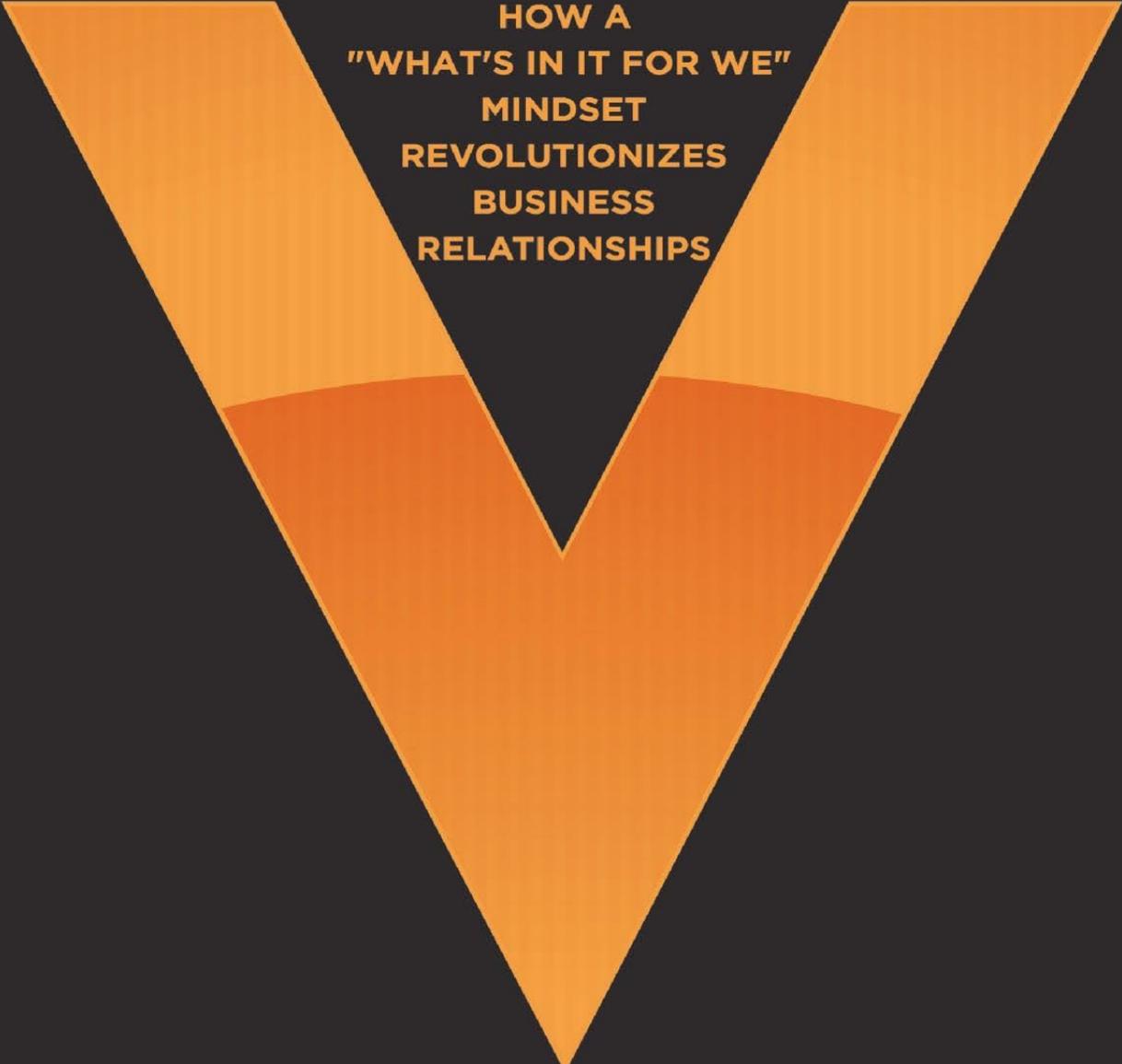


# THE VESTED WAY



HOW A  
"WHAT'S IN IT FOR WE"  
MINDSET  
REVOLUTIONIZES  
BUSINESS  
RELATIONSHIPS

KATE VITASEK and KARL MANRODT

# THE VESTED WAY



The Vested Way Copyright © 2014  
por Kate Vitasek y Karl Manrodt  
traducido por Profesor Igor Lopes Martínez

Este libro se produjo con PressBooks.com  
y PrinceXML realizó la reproducción de PDF.



## Tabla de Contenido

Teníamos curiosidad. Deberías tenerla también.

1. ¿A qué juegas?
2. Qué hay para Nosotros (WIFWe) puede llevarte a lugares que la mayoría cree que son imposibles
3. ¿Dónde está tu pony?
4. El estilo importa
5. Reglas para vivir
6. McDonald's: un sistema a tener en cuenta
7. Vested no es para todos ... solo aquellos en los que puedes confiar

Únase a la (r)evolución

Fuentes

Otros libros con Vested

Sobre los autores



## Prefacio

### Teníamos curiosidad. Deberías tenerla también

Hace siete años, comenzamos un viaje para explorar las relaciones comerciales más exitosas del mundo. Queríamos estudiar empresas que habían trabajado con socios comerciales y estaban logrando no solo buenos resultados, sino también transformadores, revolucionarios y galardonados.

Algunas de las relaciones eran nuevas. Otras tenían más de 50 años.

Nos propusimos ver qué tenían en común estas relaciones. Y si pudiéramos replicar su proverbial salsa secreta.

Es posible que se pregunte "¿Qué gano yo con esto?" ¿Qué podemos enseñarle en un libro electrónico rápido y fácil de leer que puede ayudarlo a mejorar sus propias relaciones comerciales?

La respuesta es simple.

Este libro electrónico trata sobre dónde la teoría en colaboración y asociaciones se encuentra con la práctica. Compartimos cómo las relaciones exitosas han tomado conceptos académicos ganadores del Premio Nobel y los han aplicado en situaciones de la vida real para lograr resultados extraordinarios. Y, lo que es más importante, proporcionamos información sobre cómo puede tomar la información y aplicarla a sus propias relaciones para ayudarlo a lograr los resultados que espera. Resultados que incluso podría pensar que son imposibles de lograr.

Pero para comenzar a comprender las lecciones que brindamos, debe estar dispuesto a mirar el mundo desde una perspectiva diferente.

### ¿Qué hay para Nosotros (WIIFWe)? Un facilitador que cambia las reglas del juego

#### WIIFMe versus WIIFWe

Muchas organizaciones se jactan de tener asociaciones sólidas, pero con demasiada frecuencia no logran el potencial que todos esperaban. ¿Por qué? Por lo general, se debe a que las empresas abordan sus relaciones comerciales con una filosofía interesada en ¿Qué hay para mí? (WIIFMe).



Esto es comprensible porque ganar está arraigado en nosotros desde la primera infancia; de hecho, muchas organizaciones capacitan formalmente a sus equipos profesionales de adquisiciones y ventas en el arte de las negociaciones para ayudarlos a "ganar".

Las relaciones de gran éxito que estudiamos cambiaron su perspectiva. Pasaron de una filosofía de nosotros contra ellos a una filosofía empresarial de nosotros.

A esto lo llamamos una filosofía de What's-In-It-For-We (WIIFWe) (¿Qué-Hay-Para-Nosotros? WIIFWe). Esta filosofía ayuda a crear relaciones simbióticas mutuas mediante las cuales, trabajando juntas, las partes logran resultados revolucionarios inalcanzables trabajando como "yo". Adoptar una filosofía WIIFWe fue la base.

En el camino, nuestra investigación nos llevó a teorías sobre rubias, ponis y juegos, teorías que, cuando se aplicaron, crearon el marco fundamental para las empresas que estudiamos para lograr resultados transformadores.

Quizás no haya mejor lugar para comenzar que con la rubia que cambió el pensamiento económico.



## 1

### ¿A qué juegas?

#### Una rubia entra en un bar

Todos hemos escuchado chistes sobre rubias, pero en este caso uno sirve como inspiración parcial de John Nash. Nash, ganador del Premio Nobel de Economía en 1994, era entonces un matemático investigador senior en la Universidad de Princeton.

Tomando una cerveza en un bar local, Nash y sus amigos vieron a una hermosa rubia y cuatro de sus amigos entrar. Los hombres estaban todos individualmente enfocados en seducir a la rubia, pero Nash se dio cuenta del problema con esa estrategia.

La escena de la película de 2001 "A Beautiful Mind", y parafraseada a continuación, muestra la visión de Nash:

*Amigo: Adam Smith dijo: "Los mejores resultados provienen de todos en el grupo haciendo lo que es mejor para ellos".*

*Nash: Eso está incompleto. El mejor resultado vendrá de todos en el grupo haciendo lo que es bueno para él y para el grupo. Es la única forma en que todos ganamos.*

Llamó a su teoría governing dynamics, conocida como el Equilibrio de Nash. ¿La teoría? Establezca una estrategia clara y trabajen juntos para ganar - juntos.

#### WIIFWe hace la pantalla plateada

En la película, Nash les dice a sus amigos que, en lugar de intentar seducir a la rubia, deberían ir por una de sus amigas porque eso mejoraría sus probabilidades de que cada uno de ellos se vaya a casa como un ganador (consiguiendo una chica). Nash puso rigor académico en demostrar matemáticamente el antiguo dicho empresarial de que las filosofías de ganar-ganar son mejores. Luego ganó un premio Nobel por su trabajo en 1994 con John C. Harsanyi y Reinhard Selten. El trabajo de toda la vida de Nash en la economía detrás del pensamiento de ganar-ganar muestra que no solo es bueno decirlo, es realmente hermoso.

Pero trabajar por lo que es mejor para uno mismo y el grupo no es fácil.

Todos hemos caído en la trampa de que "ganar" significa que alguien más tiene que perder. La creencia predominante es que, si los individuos y las empresas persiguen sus propios



intereses, la oferta y la demanda conducirán mágicamente a la innovación, el crecimiento económico y el bienestar económico general de la humanidad. Buscamos el ahorro de costes a corto plazo a expensas de las implicaciones a largo plazo.

Aunque puede ser reconfortante pensar que cada uno de nosotros puede simplemente hacer lo que es mejor para nuestros intereses económicos a corto plazo y todo estará bien en el mundo, hay un lado oscuro en la búsqueda del interés propio como motor del crecimiento económico.

¿Es posible tener múltiples ganadores en el juego de los negocios?

Todo depende de cómo veas el juego.

## Dos juegos

El juego que juegues depende en gran medida de cómo ves el mundo. Al igual que el optimista y el pesimista que ven un vaso de manera diferente, los economistas han demostrado que la gente ve el mundo por el tipo de juegos que juega. Algunos economistas y matemáticos estudian los juegos que juega la gente y los clasifican en dos categorías: juegos de suma cero y juegos de suma distinta de cero.



©Brian Weed

Piense en un pastel. ¿Recuerdas esas peleas de la infancia por el último trozo de pastel o la bola de helado que era demasiado poco para compartir? Si eres como nosotros, nuestros padres intervinieron y nos hicieron jugar bien.

Sin embargo, en cierto modo, ¿no se sentían usted y su hermano como si hubieran perdido? Después de todo, tenías que compartir la tarta o el helado; no lo entendiste todo. Compartir ha llegado a significar que obtienes menos de lo óptimo; perdió algo que podría tener, o debería haber tenido.

En un juego de suma cero, siempre hay un ganador y un perdedor. Para que los ganadores ganen, tienen que quitarles algo a los perdedores.

Mucha gente ve el mundo a través de esta lente de escasez. Solo hay un\_\_\_\_\_ (complete el espacio en blanco: dinero, oportunidad, innovaciones, etc.). Si alguien tiene mucho, debe ser porque se lo quitó a otra persona. Hay mucho pastel en el mundo.



## ¿Cuánto pastel hay?

Cuando se enfrente a ese último trozo de pastel, ¿por qué no simplemente mirar el mundo a través de una lente de abundancia? En lugar de alejarte pensando que tienes que coger el último trozo o enfrentarte a mamá cortándolo por la mitad, ¿por qué no responder con "Horneemos otro pastel"?

Ver el mundo a través de una lente donde las oportunidades no son limitadas y todos pueden ganar abre un mundo completamente nuevo para explorar.



Los economistas llaman a este enfoque un juego de suma distinta de cero. En este caso, los participantes trabajan juntos para expandir el pastel, y el pastel sigue expandiéndose. Los perdedores pueden ser ganadores, ya que hay suficiente para todos.

En este juego, podrías decir que  $1 + 1 = 5$ . No, esto no es una matemática difusa; más bien, es una forma diferente de ver el mundo. Sin embargo, ¿es posible? Absolutamente. Y es el enfoque inteligente.

Las partes que trabajan juntas aportan sus habilidades y recursos únicos a la relación. Juntos, pueden lograr más que si van solos o uno contra el otro en un enfoque convencional basado en transacciones. Pueden descubrir cómo dominar la participación de mercado, reducir radicalmente las estructuras de costos, deslumbrar a los clientes o lograr niveles de calidad asombrosamente consistentes que son más de 10 veces superiores a los que ofrecen los demás.

## ¿Qué juegos juegas?

En los negocios, algunas personas que conoces ven el pastel como pequeño y restrictivo, lo que significa que realmente hay ganadores y perdedores. Se agachan para pelear por una parte del pastel que nunca se expande. Quieren ganar a toda costa, o al menos ganar más de lo que les corresponde.

Sin embargo, otros creen en un pastel en constante expansión y reclutan a otros para que los ayuden a hornear más.

Desafortunadamente, demasiadas empresas e individuos se arrullan en algo intermedio. Consideramos esta situación como un partido de tenis de mesa virtual. Estas organizaciones dicen que quieren crear una situación en la que todos ganen, pero piensan solo en sí mismas. Dicen que eres su socio estratégico, pero siguen pidiendo un precio más bajo. Y en el momento en que hay una crisis, la gente vuelve a sus viejas costumbres.

# THE VESTED WAY



Un ejemplo clásico es "compartir ganancias". La participación en las ganancias es cuando un proveedor acepta trabajar para reducir los costos, que a menudo implican inversiones o mejoras significativas de procesos o productos, para los clientes. A cambio, el proveedor puede "compartir" las ganancias o los ahorros, a menudo hasta la mitad de los ahorros. Desafortunadamente, las cosas se derrumban cuando llega el momento de emitir el cheque. "Fue idea nuestra. No invirtió mucho, por lo que no debería obtener un pago tan grande. Eso es demasiado dinero".

Te dan la imagen. Estas empresas no "entienden" el WIIFWe.

El uso de la mentalidad de WIIFWe creará una cultura en la que sus socios comerciales pueden ayudarlo a encontrar tu Pony.



## 2

### **Podemos llevarte a lugares que la mayoría cree que son imposibles**

#### **Un Sherpa busca trabajo**

El entorno empresarial actual exige una colaboración real. Trabajar juntos significa que debes entender cómo ganar... juntos.

Los gurús de los negocios como Michael Porter y Mark Kramer están desafiando el status quo en su popular artículo de Harvard Business Review sobre el valor compartido, todos trabajando en una forma de beneficio mutuo. Números 1 en los libros de negocios más vendidos, como "Coopetition", adoptan los beneficios de expandir el tamaño del "pastel" en busca de beneficio mutuo.

Namgyal Wangdi habría entendido este concepto, aunque nunca asistió a la escuela, y mucho menos a la universidad. Nacido en la pobreza alrededor de 1914, su experiencia es incompleta. Algunos historiadores sugieren que cuando los rebaños de su padre murieron debido a una enfermedad, Wangdi fue vendido como sirviente en condiciones de servidumbre. Se escapó de casa dos veces y fue enviado a un monasterio cercano para ser monje. No funcionó. Quizás tenía una vocación superior.

En 1953, estaba en su séptima expedición, esta, dirigida por el Coronel John Hunt, como Sherpa para conquistar el Monte Everest. Cuando dos miembros de la expedición, Tom Bourdillon y Charles Evans, no pudieron llegar a la cima, Hunt ordenó al siguiente par de escaladores que conquistaran la cima.

Edmund Hillary y el Sherpa Tenzing Norgay, que años antes había cambiado su nombre de Namgyal Wangdi, comenzaron la escalada. El 29 de mayo de 1953, ambos hombres se pararon en la cima del Monte Everest.

#### **¿Pero quién ganó?**

Los periodistas clamaban saber de quién era la bota con púas la primera en alcanzar una altura nunca antes alcanzada por ningún hombre. Ambos hombres sostuvieron que habían ascendido juntos. El Coronel Hunt, el líder de la expedición, declaró: "Llegaron juntos, como un equipo".

¿Pero realmente hubo un ganador? ¿Un hombre clavó la primera bota antes que otro?

Solo a medida que pasaron los años, Norgay escribió que Hillary había subido primero y que él lo había seguido. Norgay escribió más tarde: "Si es una pena ser el segundo hombre



en el Monte Everest, entonces tendré que vivir con esta vergüenza".

El enfoque de Norgay, Hillary y el Coronel Hunt estaba en el equipo y los logros del equipo. De hecho, Hillary nunca admitió públicamente que no llegaron a la cima al unísono.

El simple hecho es que no importaba quién llegara primero. Ambos lograron algo que nunca se había hecho. Y ambos hombres sabían que no podrían haberlo hecho sin el otro. Éxito mutuo. Recompensa mutua.

Ganar juntos.

## **De Montañas a Trapeadores de limpieza y Enjuagues Bucales**

Ganar juntos puede funcionar cuando se trata de escalar una montaña, pero ¿se aplica al mundo real de los negocios? AG Lafley así lo pensó.

En 2000, Lafley tomó el timón como director ejecutivo de Procter & Gamble (P&G), listo para llevar la organización al siglo XXI. Lafley y su equipo identificaron cinco fortalezas principales: comprensión del consumidor, desarrollo de marca, innovación, capacidad de comercialización y escala. Uno de los principales facilitadores, la innovación, fue absolutamente fundamental. Tanto es así que Lafley escribió un libro, *The Game-Changer*, sobre cómo P&G utilizó la innovación para impulsar los resultados de la empresa.

La innovación siempre ha sido importante para P&G. La empresa atribuye abiertamente gran parte de su éxito a la investigación y la innovación, afirmando que la capacidad de generar nuevas ideas ha sido la piedra angular de su éxito. Lafley apostó a que mirar más allá de los muros de P&G podría producir innovaciones altamente rentables. "La mitad de nuestros nuevos productos", dijo Lafley, "vendrían de nuestros propios laboratorios y la otra mitad vendría a través de ellos".

El cambio de paradigma requirió el rechazo de "no inventado aquí" al entusiasmo por esas ideas "encontradas con orgullo en otros lugares". Lafley desafió a P&G a aceptar la idea de que la organización de I + D de P&G podría enriquecerse con 7.500 personas en el interior para agregar 1,5 millones en el exterior, con un límite permeable entre ellos. Lafley se propuso institucionalizar un enfoque "de afuera hacia adentro" en el que P&G se uniría a otros en busca de ideas, aportando sus capacidades de fabricación, marketing y cadena de suministro para crear productos mejores y más baratos, más rápido.



## ¿Qué se puede hacer con una fibra rizada?

P&G tuvo un problema.

Después de haber lanzado su exitosa marca Swiffer de productos de limpieza tres años antes, estaba buscando oportunidades para expandir la oferta de productos. El equipo comenzó a trabajar en una herramienta de mano para quitar el polvo. En un viaje a Japón, el líder en I + D de Home Care encontró la respuesta en el cubículo de un empleado de P&G: un plumero de mano que era elegante, fácil de usar y mejor que los productos que P&G estaba probando.

El problema: era propiedad de la japonesa UniCharm, un feroz competidor en el mercado asiático de pañales y productos femeninos. La fibra rizada que UniCharm había desarrollado capturó polvo, suciedad y cabello mucho mejor que cualquier cosa que se le hubiera ocurrido a P&G. UniCharm no competía con P&G en el mercado de productos domésticos; ¿estaría dispuesto a colaborar?

P&G pensó que valía la pena intentarlo. UniCharm se mostró receptivo y, finalmente, P&G compró los derechos del plumero fuera de Japón. Para acelerar el tiempo de comercialización, UniCharm fabricó los plumeros y ayudó a iniciar la producción en una planta de P&G en Canadá. Ambas empresas incluso utilizaron la misma publicidad.

El Swiffer Duster fue un éxito instantáneo. En los primeros cuatro meses, el plumero recogió \$100 millones en ventas. A los consumidores les encantaba ver el polvo y los escombros atrapados en esas fibras rizadas. Y la victoria compartida continúa.

## ¿Quién ganó?

Todos.

UniCharm no tenía las capacidades de la cadena de suministro o la fuerza de marketing para llevar el producto a otros mercados. Si lo hubiera intentado, quién sabe cuánto tiempo habría tardado. Ciertamente más que los 18 meses que le tomó a P&G lanzar el producto bajo su marca Swiffer. P&G reconoció a UniCharm en 2009 con su Premio al Servicio Distinguido, otorgado a socios externos con un historial sostenido de resultados comerciales.

P&G ganó al tener un producto innovador para agregar a su mercado de limpieza rápida. No solo un mercado, sino 15 mercados globales. Agregue a eso mejoras e innovaciones continuas, y los resultados son reveladores. Para 2005, las ventas de Swiffer habían superado los \$2 mil millones. Swiffer es ahora una de las 50 principales marcas de P&G, con ventas superiores a los mil millones de dólares.

Los consumidores también ganaron. Ahora tienen un producto que limpia de manera

# THE VESTED WAY



eficiente, tiene un precio razonable y los hace más efectivos en sus tareas de limpieza del hogar.

Un juego de suma distinta a cero.

Dos competidores. Ambos ganando. Juntos.

Encontraron a su Pony.



### ¿Dónde está tu pony?

#### **Mi pequeño Pony**

Ronald Reagan tenía una broma favorita.

Se trataba de gemelos de cinco o seis años. Los chicos habían desarrollado personalidades extremas: uno era un pesimista absoluto, el otro un optimista alegre. La preocupación de sus padres fue tan grande que concertaron una visita con un psiquiatra de renombre.

El psiquiatra trató primero al pesimista. Llevó al niño a una habitación apilada hasta el techo con todo tipo de juguetes nuevos. El niño se echó a llorar. "¿Qué pasa?" preguntó el psiquiatra. "¿No quieres jugar con ninguno de los juguetes?" "Sí", gritó el niño, "pero si lo hiciera, solo los rompería".

Aturdido, el psiquiatra se reunió a continuación con el niño optimista. Aquí la habitación era completamente diferente. En un intento por amortiguar la perspectiva del niño, la habitación se llenó hasta el techo con estiércol de caballo. El niño gritó de alegría, se subió a la cima de la pila y comenzó a cavar en el estiércol con las manos desnudas. "¿Qué diablos crees que estás haciendo?" preguntó el psiquiatra. "Con todo este estiércol", respondió el niño, radiante, "¡debe haber un pony aquí en alguna parte!"

"Reagan contaba la broma con tanta frecuencia", dijo Ed Meese, ex jefe de personal de Reagan, riendo entre dientes, "que llegó a ser una especie de broma para el resto de nosotros. Siempre que algo saliera mal, alguien del personal seguramente diría: "Debe haber un pony aquí en alguna parte".

#### **¿Problema u oportunidad?**

¿Cuántas veces vemos el estiércol, pero no vemos al Pony? Todo se reduce a la perspectiva: una perspectiva para ver los problemas como oportunidades. Una perspectiva para ver el arte de lo posible cuando otros no pueden.

Por supuesto, algunos problemas son relativamente pequeños y pueden resolverse sin demasiados inconvenientes. Son problemas tolerables con soluciones fáciles.

Y luego están esos grandes problemas.



La mayoría de nosotros tenemos nombres para nuestros grandes problemas: Imposible. Poco práctico. P&G se refiere a ellos como "problemas perversos". Si resuelves un problema perverso, harás muy feliz a mucha gente.

Microsoft y Accenture llaman al concepto de Pony "iniciativas de transformación". McDonald's recluta proveedores para ayudarlo a lograr su "Plan para ganar". No importa cómo lo llames, el Pony representa el potencial para desbloquear oportunidades de creación de valor cuando otros no pueden.

Las empresas más exitosas han aprendido a mirar a sus clientes y proveedores con una nueva perspectiva, una perspectiva que busca activamente socios comerciales para convertir problemas difíciles en oportunidades para crear una poderosa ventaja competitiva.

Encuentra el pony, crea valor; crea valor cuando otros no pueden, y usted tiene una ventaja competitiva real. Resuelva un problema complicado e incluso podrá crear una ventaja competitiva que tenga el poder de cambiar el mundo.

## El pequeño motor que podía

James Watt tuvo un problema. Estaba arruinado. Había gastado todo su dinero en su invento.

Su socio y patrocinador financiero se había arruinado. Su patente había expirado, dejándolo sin fondos para continuar su investigación.

En el fondo sabía que debía continuar.

¿Pero cómo?

Después de dos años de visitar la Oficina de Patentes en Londres desde su casa en Glasgow, Watt recibió una extensión de esta patente.

Con él, pudo obtener fondos de Matthew Boulton.



James Watt desarrolló el concepto de caballos de fuerza. La unidad de medida llamada vatio lleva su nombre. Juntos, Watt y Boulton introdujeron una máquina de vapor más eficiente y potente en el mercado de Inglaterra. A la máquina de vapor de Watt se le atribuye el inicio de la Revolución Industrial. Pero Watt no podría haberlo hecho sin Boulton.

Watt y Boulton incluso revolucionaron la forma en que los clientes pagaban por el uso de su eficiente motor de vapor para hacerlo más asequible. Cobraban un pago anual,



equivalente a un tercio del valor del carbón ahorrado al cambiar los motores de carbón más antiguos y menos eficientes que realizaban el mismo trabajo.

James Watt tenía grandes ideas para mejorar la máquina de vapor, pero carecía de los recursos necesarios.

Matthew Boulton conocía el valor de mejorar el motor y tenía los recursos económicos para hacerlo. Juntos, al compartir sus respectivas habilidades y recursos, cambiaron el mundo.

Ambos pudieron ver el potencial Pony. Juntos, realmente crearon el pequeño motor que pudo.



## El hombre de los 1000 inventos

Con más de 1000 patentes a su nombre, Thomas Edison es el cuarto inventor más prolífico del mundo.

¿Cómo acumuló más de 1000 patentes? Sencillo. Encontró muchos Ponis.

Edison fundó su centro de investigación y desarrollo en Menlo Park, Nueva Jersey, en 1876. Uno de los primeros inventos importantes que surgieron del parque fue el fonógrafo, en 1877. Fue un gran éxito.

Dos años más tarde, justo antes de Navidad, el equipo de Edison desarrolló un filamento de mayor duración para usar en la bombilla.

¿De qué sirve una bombilla sin electricidad? Edison fundó Edison Electric Light Company, que luego fue comprada y ahora es parte de Con Edison. Las bombillas fueron fabricadas por Edison Lamp Company, que más tarde se fusionó con General Electric Company de Edison. Sí, ese GE.

Sin embargo, gran parte de esto no habría sido posible sin Charles Batchelor, John Kruesi, Samuel Insull, Francis Upton y Edward Johnson. Estos hombres, y muchos otros, trabajaron largas horas en los inventos de Edison. Todo por una sencilla razón: había un Pony para ellos.

La práctica de Edison era otorgar a sus asistentes clave acciones de su empresa y permitirles invertir en las empresas que surgieron de su trabajo. Resolviendo un problema - juntos. Visión Compartida, Riesgo Compartido, Recompensa Compartida.



## No es solo otra parodia de Monty Python

Los creadores de *Monty Python* tuvieron un problema. Estaban siendo estafados. Pero no por ladrones que los saqueen en la noche. Peor. Sus fans más leales fueron los culpables. A sus fans les encantaban tanto sus clips ingeniosos que los copiaban y los publicaban en YouTube. Gratis.

Los *Monty Python* eran perdedores en un mundo en el que YouTube hacía que compartir fuera una victoria para los espectadores y una pérdida para el artista. Claro, podrían ganar dinero vendiendo un loro muerto, pero ¿por cuánto tiempo?

El equipo de *Monty Python* decidió ver el mundo a través de una lente diferente. Se podría decir que siguieron sus propios consejos y comenzaron a ver el lado bueno de la vida. Eligieron ver que el problema es una oportunidad.

En 2008, lanzaron el canal Monty Python en YouTube, eligiendo publicar videos de alta calidad directamente desde su bóveda. ¿El resultado? Las ventas de sus DVD aumentaron en un 23.000 por ciento. En 2009, sus ventas de DVD subieron al puesto número dos en la lista de los más vendidos de películas y televisión de Amazon.

*Monty Python*, con la ayuda de YouTube, encontró apoyo gratuito para encontrar al Pony. Pero eso puede no haber sucedido si el equipo no hubiese adoptado a YouTube de una manera creíble y si no hubiese comprendido el valor que aportó YouTube.

¿La clave? Un estilo creíble para valorar genuinamente lo que su socio comercial aporta.



## 4

### El estilo importa

#### Estará bien

El camino al infierno está empedrado de buenas intenciones: Intenciones de cooperar; dar y recibir en la relación. Intenciones de jugar bien.

Por lo general, eso funciona hasta que ocurren los negocios. Entonces la tentación se vuelve demasiado grande y una de las partes se aprovecha de la otra. Esta tentación "eventualmente da paso al conflicto y los beneficios mutuos se sacrifican a menos que se hayan implementado medidas compensatorias". Estas tentaciones se conocen como costos de transacción y están presentes en cada decisión, ya sea encontrar un fotógrafo para la boda de su hija o un proveedor para su empresa.



Hágalo mal y sus costos subirán. Hazlo mal durante mucho tiempo y nadie querrá trabajar para ti. Una empresa que estudiamos consumió tantos proveedores que tuvo que trabajar con algunos de los proveedores de menor calidad en el negocio. No estamos comprando acciones de la empresa, ya que estamos seguros de que no estarán disponibles en unos años.

Dados estos costos de transacción, tenemos una pregunta más importante: ¿Cómo aborda y trabaja con socios comerciales y proveedores? ¿Su **enfoque** afecta su respuesta y quizás aumenta el riesgo? Algunos pueden pensar que no importa. Como lo ha descubierto el Dr. Williamson, Sí es muy importante.

#### ¿Dr. quién?

Dr. Oliver Williamson no es necesariamente un nombre familiar. De hecho, rara vez conocemos a alguien fuera de la comunidad académica que haya oído hablar de él.

Una parte clave del trabajo del Dr. Williamson es ayudar a las empresas a comprender que el verdadero costo de un producto o servicio va mucho más allá de su precio de compra. Tener en cuenta solo el precio de venta puede resultar en una mala decisión. En cambio, es necesario considerar todos los costos, llamados costos de transacción, para obtener una imagen completa del verdadero costo de propiedad.



Los costos de transacción deben ser la unidad básica de análisis para determinar los costos reales asociados con cada decisión. Los costos de transacción incluyen costos reales en dólares, riesgos, experiencia, flexibilidad, tiempo y similares. Cada decisión es un acto de equilibrio para determinar la mejor manera de minimizar los costos totales de transacción. En resumen - valor.

El Dr. Williamson sugiere que hay tres formas básicas de trabajar con clientes o proveedores: musculoso, benigno y creíble. Puede pensar en ellos como tipos de personalidad, como los desarrollados por Carl Jung y expandidos por Isabel Briggs Myers. Estas tipologías ayudan a describir a las personas y cómo responden y reaccionan en diversas situaciones sociales y laborales.

¿De qué tipo eres? Averigüemos juntos.

## **Vamos a lo físico**

Una filosofía de trabajar con personas es mostrarles quién está a cargo. El Dr. Williamson se refiere a esto como el enfoque muscular. Las personas y las empresas suelen saber que tienen poder y la mayoría no duda en ejercerlo.

Según el Dr. Williamson, el enfoque muscular es "miope e ineficaz". Las empresas que utilizan esta filosofía suelen tener un número cada vez menor de proveedores dispuestos a trabajar con ellos, o peor aún, proveedores en quiebra que interrumpen el suministro o los servicios. El Dr. Williamson agrega: "Los compradores musculosos no solo usan a sus proveedores, sino que a menudo 'agotan' a sus proveedores y los descartan".

En pocas palabras, los compradores musculosos no juegan bien.

Los actores musculosos pueden aumentar el riesgo para toda la cadena de suministro o el ecosistema. Los proveedores se defienden. Se fusionan para obtener su propia fuente de energía o abandonan el mercado por completo. Pero la mayoría de las veces se adaptan, cobrando precios más altos o pidiendo garantías en los contratos. De cualquier manera, los riesgos son mayores de lo necesario.

Y donde hay riesgo, hay costo.

Ser musculoso puede dejarlo unido a los músculos. Y ese es un costo demasiado alto para pagar.

**Que Será, Será (Sea lo que sea, será)**



En el enfoque benigno, todas o algunas de las partes confían demasiado. Estas partes asumen que la cooperación para hacer frente a contingencias imprevistas para lograr beneficios mutuos siempre estará ahí. Este enfoque no funciona bien para acuerdos a largo plazo, ya que los riesgos (costos de transacción) son demasiado altos. Ser demasiado amable puede llevar a que se aprovechen de ellos si una de las partes cae en la tentación.

Desafortunadamente, las organizaciones que confían demasiado en las etapas iniciales de la relación a menudo se aprovechan. Volvamos a nuestro ejemplo sobre el intercambio de ganancias. En la mayoría de los casos de participación en las ganancias, los proveedores reciben una parte del ahorro, a veces una división del 50/50.

Pero la mayoría de las veces, nuestra investigación reveló que los proveedores eran benignos (incluso crédulos) cuando aceptaban disposiciones de participación en las ganancias. En varios casos, los proveedores identificaron e implementaron ideas que generaban ahorros para un cliente y luego el cliente presentaba excusas de por qué no tenía que pagar. No hace falta decir que muchos proveedores ya no quieren jugar al juego de las ganancias compartidas.

Claramente, ser crédulo o benigno tiene algunas consecuencias no deseadas. Para evitar tales consecuencias, se necesita un enfoque más matizado: fuerte, pero no dominante. Firme, pero no terco, Sabio, pero no arrogante.

En una palabra, creíble.

## **Creíble**

El Dr. Williamson describe la contratación creíble como "testaruda y sabia". Es testarudo porque se esfuerza por obtener resultados claros y responsabilidad, pero no es mezquino, como en el tipo musculoso. También es "sabio" porque surge de la conciencia de que los contratos complejos son "incompletos y, por lo tanto, plantean necesidades de adaptación cooperativa" y requieren el ejercicio de "previsión factible", lo que significa que "miran hacia el futuro, descubren peligros potenciales, resuelven el mecanismo y van de nuevo en el diseño contractual." El Dr. Williamson argumenta que deben introducirse compromisos creíbles "para efectuar la mitigación de peligros".

La contratación creíble no es nueva. Las salvaguardias contractuales pueden adoptar formas no convencionales, como en la antigua Mesopotamia, donde se usaban maldiciones autoinfligidas para disuadir las infracciones de los tratados.

El punto clave es que un buen contrato será, sobre todo, justo y equitativo para todas las partes del acuerdo. Desafiará a las organizaciones a concentrar la energía en desbloquear las ineficiencias en lugar de negociar una victoria a expensas de otra parte.

Creíble significa jugar bien. Creíble significa Ganar-Ganar. Creíble significa Vested.

# THE VESTED WAY



## ¿Cómo juegas?

Es fácil escribir que todos deberían jugar bien. Pero jugar un juego requiere un conocimiento básico de las reglas. No conocer las reglas resulta en un caos. Ignorar las reglas conduce a la frustración. El incumplimiento de las reglas hace que todos quieran abandonar el juego e irse a casa.



Vested es un gran juego para jugar. Cambia el enfoque de WIIFMe a WIIFWe. Tiene ganadores y algunos más ganadores. Busca un Pony que todos puedan compartir.

Incluso tiene reglas.

Seguir algunas de las reglas conducirá a cierto éxito. Pero no es un éxito total.

Es necesario seguir todas las reglas para minimizar los costos de transacción asociados con cualquier acuerdo.

¿Quieres jugar?

Solo aprende las reglas.



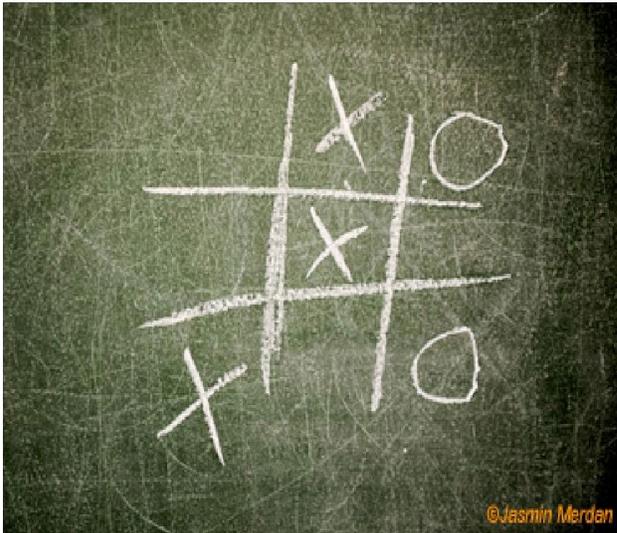
## 5

### Reglas para vivir

#### Reglas para vivir

Cada juego tiene un conjunto de reglas. Vested no es diferente.

Tomemos, por ejemplo, un juego antiguo, uno que se juega universalmente. Algunos historiadores sugieren que los egipcios y los romanos jugaron variantes ya en el año 1 A.C. La primera mención impresa del juego se produjo en 1864, cuando el juego se denominó cero y cruces. Un juego para dos jugadores que trabajan en una cuadrícula de 3x3, el objetivo es obtener tres X u O seguidas.



Tic-tac-toe.

Las reglas son sencillas. Los jugadores no reinterpretan las reglas a medida que avanza el juego. Y los jugadores deben seguir todas las reglas para jugar con éxito. Seguir parcialmente las reglas no funcionará.

A algunas personas les gusta modificar las reglas del juego. Eso puede ser socialmente aceptable si todos los que juegan conocen las variaciones. Sin

embargo, a muchas personas no les gusta doblar las reglas, especialmente si esas variaciones no se explican de antemano. ¿Te viene a la mente la palabra trampa?

En pocas palabras, las reglas importan.

Vested sigue cinco reglas simples. Son simples de escribir y fáciles de entender, pero a veces son difíciles de seguir. Vested requiere confianza y transparencia.

#### **REGLA 1: ENFOCARSE EN LOS RESULTADOS, NO EN LAS TRANSACCIONES**

“Estudié para la prueba. Nunca trabajé tan duro para ninguna clase. ¿Hay una curva de calificaciones?” Como académicos, esta es una pregunta que hemos escuchado cientos de veces. El esfuerzo importa en el jardín de infantes, especialmente cuando se trata de



colorear dentro de las líneas, pero después de un tiempo, el negocio se reduce a obtener resultados.

Desafortunadamente, hemos llegado a vincular el valor con el esfuerzo, no necesariamente con los resultados. Nos jactamos del tiempo que dedicamos a un proyecto, independientemente de los resultados.

Cuando Bob Pozen era un abogado en ejercicio en DC, se dio cuenta de que su productividad estaba afectando su facturación: terminó en una hora las tareas, más de lo que la mayoría de los abogados lograron en dos horas. Después de unos años, envió a todos sus clientes una carta diciéndoles que les cobraría el doble del tiempo que realmente tomaba completar la tarea. Ninguno objetó.

Centrarse en los resultados (nos referimos a ellos como Resultados Deseados) cambia o cambia la conversación. Se mueve a medir los resultados, no al esfuerzo. De hecho, nuestras conversaciones diarias tienen que ver con los resultados. ¿Cómo te fue en el examen? ¿Cómo resultó el proyecto? ¿El cliente compró? ¿Conquistó el Monte Everest?

## REGLA 2: ENFOCARSE EN EL QUÉ, NO EN EL CÓMO

Era fácil darse cuenta de que había un problema. Una caída inesperada resultó en una flexión del brazo donde normalmente no se dobla. Fue doloroso. Aunque es bastante fácil saber que tiene un problema, la mayoría de nosotros no tenemos la experiencia para solucionarlo. Para eso necesita un especialista, un médico que lo curará.

Lo que la mayoría de nosotros no hacemos es decirle al especialista cómo hacer el trabajo.

Una de las mayores paradojas en los negocios es que contratamos expertos (proveedores y empleados) para que nos ayuden y luego caemos en la trampa de decirles exactamente cómo hacer su trabajo. ¿Contrató a un experto o un clon para hacer el trabajo de la misma manera que se ha hecho durante años?

Un buen ejemplo es Jones Lange LaSalle (JLL), líder en gestión inmobiliaria e instalaciones. Un cliente contrató a JLL y procedió a entregar a la empresa una declaración de trabajo de 800 páginas, que incluía el dictado de especificaciones para cortar el césped.

Si JLL es el experto, ¿no debería saber cortar el césped? Si JLL no es el experto, ¿por qué se contrata a la empresa?

El camino Vested es un cambio de paradigma. Contrate a los expertos y desafíe el status quo, esperando que los expertos mejoren significativamente los procesos y obtengan mejores resultados.



## REGLA 3: RESULTADOS DESEADOS CLARAMENTE DEFINIDOS Y MEDIBLES

Un Rolls-Royce en el camino de entrada. Una hipoteca cancelada. Un título universitario. Una jubilación confortable. Nunca trabajando los fines de semana.

¿Qué significa el éxito? ¿Cómo se define? Para cada persona, puede ser ligeramente diferente.

Hablamos en todo el mundo, y una pregunta que les hacemos a nuestros patrocinadores es la siguiente: ¿Cómo define el éxito? Cuando bajemos del escenario después de nuestra presentación, ¿cómo sabremos que hicimos un buen trabajo?

Saber cómo se define el éxito es una regla fundamental en Vested. Elimina la ambigüedad; todos saben lo que estamos tratando de lograr (los resultados deseados) y cómo se medirá el éxito. Todos deberían dedicar tiempo a establecer definiciones explícitas de cómo se medirá el éxito de la relación. Invertir tiempo por adelantado en el proceso es fundamental para garantizar que todos se centren en lograr las cosas correctas.

Al igual que el éxito, no es necesario medirlo todo. Nuestra regla general es que no debe haber más de cinco factores de éxito.

El método Vested significa tener resultados deseados claramente definidos y mensurables, señalando a las partes hacia el éxito.

## REGLA 4: MODELO DE PRECIOS CON INCENTIVOS

Un caso a favor del Interés Propio.

Cumplir con las expectativas en estos días no es suficiente para la mayoría de los proveedores. Se esfuerzan por superar las expectativas. Si obtienen un incentivo por superar las expectativas, ¿no lo volverán a hacer?

El precio en una relación de Vested debe ser justo.

Se deben proporcionar incentivos para recompensar y alentar la excelencia continua. Después de todo, si hacen un mejor trabajo y reducen mis costos, ¿no estamos ganando los dos?

¿Qué tienen en común una taza de café, una computadora y la matrícula universitaria? Tienen un precio relativamente fácil de encontrar.

Desafortunadamente, no todos los negocios son tan simples como comprar una taza de café; no es una transacción. En cambio, suceden los negocios. Las situaciones cambian con el tiempo. Necesita cambiar. Las expectativas del cliente cambian. Por estas y otras razones, también debería hacerlo el modelo de precios. El objetivo de un modelo de precios



es optimizar el valor.

El camino Vested se basa en dos principios. Primero, la economía debería recompensar al proveedor (maestro, médico, proveedor, incluso empleado) por brindar soluciones, no solo actividades. Cuando se construye correctamente, una mentalidad conferida incentivará a todos a trabajar juntos para resolver problemas de manera proactiva.

En segundo lugar, un modelo de precios con Vested debe equilibrar el riesgo y la recompensa para todas las partes. Cuanto más exitosa sea la relación y los resultados que produzca, más incentivos (o ganancias) podrán generar las empresas (¡y los empleados!). Una filosofía Vested anima a los socios comerciales a trabajar juntos para innovar.

Vested se trata de ganar. Y ganar juntos no solo debe ser alentado sino recompensado. Recompensado con un contrato más largo, más negocios y varios incentivos o como una referencia activa para el proveedor.

Pero los negocios son los negocios y el resultado final es importante.

## **REGLA 5: GOBERNANZA: INSPECCIÓN VERSUS SUPERVISIÓN**

¿Recuerdas el día en que el bebé llegó a casa? Entumecido por la emoción y la fatiga, colocaste con cuidado al niño en el moisés. Proporcionas nutrición y pañales limpios. Luego ropa, autos y vestidos de fiesta. Agregue conciertos, obras de teatro, campamentos de verano y subsidios, y ese bebé se convertirá en un hermoso joven adulto, listo para enfrentar los problemas de la vida.

Los bebés requieren cuidados, proporcionados con el tiempo.

Las relaciones, como las de los niños, necesitan atención. En muchos casos, los contratos no solo se firman, sellan y entregan; se firman, sellan y luego se entregan, entregan, entregan, entregan, entregan. Debido a que se entregan a lo largo del tiempo, deben ser administrados o gobernados por los participantes. Debido al componente de tiempo, lo que hace hoy tiene muchas posibilidades de ser diferente con el tiempo. Los negocios son dinámicos. Los negocios suceden una y otra vez. Las relaciones necesitan mecanismos para hacer frente a estos cambios.

La gobernanza Vested permite una retroalimentación abierta y honesta de todas las partes en la relación. Proporciona el foro para asegurarse de que todos estén ganando. Es donde buscamos para asegurarnos de que todos sigan las reglas. Cambia a medida que cambia el negocio (o la vida).

Por encima de todo, Vested se trata de ser justo, no solo al comienzo del juego, sino también durante el juego.



## **Confianza, Transparencia y Transformación**

En las relaciones con Vested, las personas trabajan juntas sobre una base de confianza y transparencia donde existe una responsabilidad mutua para lograr los resultados deseados buscados. Mediante la alineación cuidadosa de los incentivos y los resultados deseados, los socios comerciales se dan lo mejor de sí mismos. Juntos aportan las habilidades y los recursos necesarios no solo para realizar actividades, sino para lograr el éxito transformacional.

Decir que Vested representa una desviación de la práctica comercial tradicional subestima seriamente el caso. Vested cambia las construcciones comerciales fundamentales que todos aprendimos hace años.

¿Funciona el método Vested? Si. Microsoft y Accenture transformaron las operaciones financieras administrativas. El Departamento de Energía de EE. UU. y Kaiser-Hill transformaron uno de los sitios de armas más contaminados del mundo en una reserva de vida silvestre: 65 años antes y más de \$30 mil millones por debajo del presupuesto. El estado de Minnesota y Flatiron-Manson inventaron nuevas formas de verter hormigón en el invierno - un invierno de Minnesota. El puente I35 se reconstruyó en un tiempo récord y por debajo del presupuesto.

Estas historias y más se presentan en nuestro tercer libro, *Vested: Cómo P&G, McDonald's y Microsoft están Redefiniendo las Ganancias en las Relaciones Comerciales*.

Pero, ¿por qué esperar? Pase la página y lea una vista previa de cómo McDonald's ha estado aplicando estas reglas desde 1955.

## **6**

### **McDonald's: un sistema a tener en cuenta**

#### **Los panecillos son hermosos**

"¿Ves belleza en este panecillo?" fue la pregunta que Ray Kroc le hizo a Mike Ward. Mike lo hizo. Y como resultado, Mike the Baker vivió el sueño americano. Y su amor por los panecillos para hamburguesas lo ayudó a viajar por el mundo.

Quizás una de las inauguraciones de tiendas McDonald's más notables fue en Moscú, Rusia, en enero 31, 1990. La fila para entrar a la tienda tenía cuatro millas de largo. La gente esperó casi 10 horas en un clima bajo cero para obtener su primer Big Mac. Y Mike participó en ello. Fue una experiencia que hizo llorar a Mike al recordar la larga fila de clientes.



Mike fue llamado porque había un problema con los panecillos. No cumplían con los altos estándares de McDonald's. Al llegar a la tienda a las tres de la mañana, se dio cuenta de que el fuerte frío estaba impactando la levadura y la masa no subía. La solución: calentar las bandejas utilizadas para sujetar la masa. Los panecillos se levantaron y la tienda abrió a tiempo.

Dicen que una marea alta levanta todos los barcos. Lo mismo podría decirse de los panecillos de hamburguesa que se levantan. Mike y su empresa, Fresh Start Bakeries, tienen un gran interés en el éxito de McDonald's. Cuanto más éxito tiene McDonald's, más éxito tiene Fresh Start Bakeries. Y Mike se ha divertido en el camino, ayudando a los panecillos perfectos de McDonald's en todo el mundo, incluidos Brasil, Alemania, Hong Kong, Suecia, España y Nueva Zelanda, solo por nombrar algunos. El nieto de Mike, un genio de las matemáticas de 11 años, lo sabe aún mejor, al menos en el momento de nuestra entrevista.

"Abuelo, ¡has estado en el 14 por ciento de los países del mundo haciendo panecillos!"

## **La salsa secreta**

McDonald's tiene una salsa secreta.

Y no es en la que estás pensando. Se trata de cómo McDonald's trata a sus proveedores, proveedores que a veces invierten años y millones de sus propios dólares para mejorar los productos y procesos de McDonald's, lo que le da a McDonald's una enorme ventaja competitiva en términos de una cadena de suministro sin igual en calidad, seguridad y suministro garantizado. costos.

Al principio, había proveedores como JR Simplot, que perfeccionaron las papas fritas congeladas y permitieron que McDonald's comenzara a servir papas fritas hechas con papas rojas de la más alta calidad durante todo el año. O Golden State Foods, que desarrolló la famosa "salsa especial" para el Big Mac. O Jack Catt de Keystone Foods, quien invirtió millones de dólares en tecnologías de congelación criogénica para hacer lo que el ex director ejecutivo de McDonald's Fred Turner pensaba que era imposible: crear una hamburguesa de carne congelada que "fuera más rápida y fácil de preparar y fuera tan jugosa y tierna que una hamburguesa fresca". La carne de res congelada criogénicamente hizo posible que McDonald's simplificara radicalmente su cadena de suministro de carne de res de cientos de proveedores locales a cinco proveedores estratégicos principales de carne, lo que permitió a McDonald's reducir costos y aumentar su ya inequívoca demanda de calidad y seguridad.

Hoy continúan las historias legendarias.

# THE VESTED WAY



## Un sistema como ningún otro

Juntos, McDonald's, los propietarios / operadores de la franquicia y sus proveedores han creado un Sistema a tener en cuenta.

Todo comienza con un taburete de tres patas. Una pierna representa a McDonald's Corporation, otra a los propietarios/operadores que administran los restaurantes y la tercera a los proveedores. Ninguna pierna es más grande que la otra, ya que eso haría que el taburete fuera inestable. Cada pata del taburete debe funcionar bien para que todos prosperen. El taburete de tres patas ha llegado a ser conocido como el Sistema, y el pensamiento de "Primero el Sistema" es el comportamiento común demostrado por aquellos dentro del Sistema.



Este sistema conduce a algunos comportamientos que son difíciles de imaginar en el "mundo real", como la reunión de proveedores competidores y el intercambio de ideas sobre cómo mejorar los productos que venden a McDonald's. O una empresa que crea un nuevo producto y luego enseña a los competidores cómo hacerlo, porque es bueno para el sistema. O los proveedores se reúnen con McDonald's para escuchar sobre su "Plan para ganar" y luego se les pide sugerencias sobre cómo, juntos, el proveedor y McDonald's podrían lograr estos objetivos.

O hacer negocios con un apretón de manos, no con un contrato.

En pocas palabras, nos encanta.

## QSC&V (Quality, Service, Cleanliness & Value)

Centrado. Obsesionado. Maníaco. Fanático. Poseído.

Independientemente del adjetivo que use, probablemente no se acerque al enfoque láser que McDonald's pone en la calidad. Y un aspecto en el que esto se hizo evidente fue en la entrega de una hamburguesa segura, muy segura.

McDonald's sabe que sus proveedores son tan maníacos con la calidad y la seguridad como lo es ella. Proveedores como Keystone Foods y Lopez Foods se enorgullecen, incluso se jactan, de su capacidad para permitir que McDonald's tenga la cadena de suministro de alimentos más segura del mundo. Ed Sánchez, director ejecutivo de Lopez Foods, comparte abiertamente un video que destaca el proceso de inspección de calidad de la compañía de 100 puntos cada hora en el sitio web de McDonald's. Keystone abrió sus puertas en 2009 para una gira de USA Today para mostrar cómo su carne es "más segura que el almuerzo de un niño de la escuela". El artículo de USA Today encontró que McDonald's prueba su carne hasta 10 veces más que las compañías que venden carne a los programas escolares.



Y la carne que se vende a las escuelas excede los requisitos normales del USDA para la carne que se vende comercialmente a través de tiendas minoristas y restaurantes.

¿Los resultados? Más de 60 millones de visitantes comen bajo los Arcos Dorados todos los días, sin incidentes.

## ¿Qué hay de nuevo?

Aunque es poco probable que el Big Mac cambie, tanto como cambió detrás de los Golden Arches desde que Ray Kroc fundó McDonald's en 1955.

John Love, una autoridad en McDonald's, escribió: "El mayor impacto de McDonald's en los negocios estadounidenses se encuentra en áreas que los consumidores no ven. En su búsqueda de mejoras, los especialistas en operaciones de McDonald's retrocedieron por la cadena de suministro de alimentos y equipos. Inventaron el equipo de cocina más eficiente que había visto la industria de servicios de alimentos. Fueron pioneros en nuevos métodos de envasado y distribución de alimentos. De hecho, nadie ha tenido más impacto que McDonald's en la modernización del procesamiento y la distribución de alimentos en las últimas tres décadas".

Pero pregúntele a McDonald's y la compañía le dirá que no lo hizo solo. El éxito llegó con el espíritu empresarial y el liderazgo de los proveedores y propietarios/operadores de restaurantes de McDonald's. Los proveedores y los propietarios/operadores son patas clave en el taburete de tres patas.

Este es un enfoque radical para trabajar con socios comerciales, especialmente proveedores. Los proveedores saben que no solo se sientan en la mesa; son una parte fundamental para que el sistema funcione.

Y este es un sistema a tener en cuenta.

## Un sistema que da resultados

McDonald's comparte con orgullo los resultados en sus informes anuales.

Las ventas comparables globales lograron su noveno año consecutivo de crecimiento en ventas en las mismas tiendas (same-store sales).

Cuando observa el éxito de McDonald's, los resultados son simplemente asombrosos. Pero probablemente uno de los mejores testimonios de los valores y el pensamiento a largo plazo de McDonald's es el hecho de que, en medio de las grandes presiones a corto plazo de una recesión global, la empresa ha experimentado un desempeño excepcional. Pero la excelencia va mucho más allá del éxito financiero. En 2011, la revista Fortune nombró a McDonald's como la empresa número 10 más admirada del mundo. Fortune también



clasificó a McDonald's como #1 entre todas las empresas por calidad de gestión, "Competitividad global" y "Uso de activos corporativos", y #2 entre todas las empresas por "Mejor inversión a largo plazo". Barron's clasificó a la empresa en el puesto #5 en su lista de 2011 de las empresas más respetadas. Businessweek incluyó a McDonald's entre sus 20 mejores empresas de liderazgo y escribió que era una de las empresas más ecológicas del mundo.

El hombre en la cima también obtiene los máximos honores. La revista Chief Executive nombró a Jim Skinner CEO del año en 2009, y Businessweek dijo que era una de las 10 personas más innovadoras de 2010. Pero es el compromiso inequívoco de McDonald's con sus proveedores y propietarios/operadores de restaurantes lo que eleva a la empresa al puesto número uno todos los días.

Y es ese nivel de compromiso que se encuentra en otras relaciones con Vested.

## **El éxito viene en diferentes tamaños**

Para los millones de pequeñas empresas del mundo, es bueno saber que el éxito no se limita a los gigantes. De hecho, aplicar la mentalidad de Vested puede ser más fácil para las empresas más pequeñas y ágiles que para sus competidores más grandes.

Integrated Management Systems (IMS) es una pequeña agencia de personal con sede en Seattle que utiliza una fuerza laboral única, personas de la tercera edad, para realizar trabajos industriales ligeros. IMS desarrolló herramientas y técnicas de productividad innovadoras para ayudar a sus personas mayores a trabajar de manera más inteligente que sus contrapartes más jóvenes. IMS confiaba tanto en sus superiores que les garantizaba una reducción de costes del 5% a los clientes de IMS.

A veces, las personas mayores de IMS eran hasta un 300 por ciento más eficientes.

El problema: IMS ganó mucho dinero y compartió sus ganancias con sus empleados, pero los clientes solo obtuvieron un 5 por ciento de ahorro. No había ningún mecanismo para compartir el Pony. En pocas palabras, los clientes de IMS se sintieron engañados. IMS aprendió que tenía que otorgarse no solo a los empleados, sino también a los clientes.

En pocas palabras, IMS cambió su mentalidad de "Yo" a "Nosotros". Pero no todo el mundo puede pensar, y mucho menos actuar, de esta forma.

Para saber si usted o los que le rodean pueden pensar en "nosotros", deberá hacerse algunas preguntas.



## Vested no es para todos ... solo aquellos en los que puede confiar

### ¿Dame un aventón?

Un día, un escorpión decidió que quería un cambio. Trepó por rocas y bajo enredaderas y siguió su camino hasta que llegó a un río que fluía velozmente. Incapaz de pasar, comenzó a pensar que quizás tendría que regresar. De repente, apareció una rana.

"¡Hola, señor rana!" llamó el escorpión a través del agua. "¿Sería tan amable de darme un paseo en su espalda por el río?"

"¡Bien, señor Escorpión! ¿Cómo sé que, si trato de ayudarte, no intentarás matarme?" preguntó la rana.

"Porque", respondió el escorpión, "si trato de matarte, entonces yo también moriría, ¡porque ya ves que no puedo nadar!"

Esto pareció tener sentido para la rana, por lo que accedió a llevar al escorpión al otro lado del río. El escorpión se arrastró sobre el lomo de la rana y la rana se deslizó hacia el río.

A mitad de camino al otro lado del río, la rana sintió de repente un agudo pinchazo en la espalda. Por el rabillo del ojo, vio al escorpión quitándose el aguijón. Un entumecimiento mortal comenzó a invadir las extremidades de la rana.

"¡Tonto!" croó la rana. ¡Ahora ambos moriremos! ¿Por qué diablos hiciste eso? "El escorpión se encogió de hombros e hizo una pequeña sacudida en el lomo de la rana que se estaba ahogando. "No pude evitarlo. Es mi naturaleza".

### Jugar bien es difícil



Los escorpiones dan mala fama a las especies de arácnidos (arañas). De las 40.000 especies conocidas de arañas, solo unas 200 son lo suficientemente venenosas como para matar a un adulto. De las 2.000 especies de escorpiones que deambulan por el mundo, solo 40 son venenosas.

En los Estados Unidos, el escorpión de corteza de Arizona es el único cuya picadura es letal. Las probabilidades son, como los perros, que la mayoría de las arañas ladran y no muerden.



Y aún más buenas noticias: la mayoría de las arañas son letales solo cuando se las provoca. No son agresivos, solo protectores.

Comprender la naturaleza de los socios comerciales potenciales, ya sean clientes o proveedores, es un paso fundamental para llegar a una relación con Vested. Necesitan tener ideas afines y estar dispuestos a compartir.

Prosperidad mutua, no destrucción mutua.

Identificar personas y empresas de ideas afines no es una tarea fácil. Algunas personas pueden tener ideas afines, pero trabajan en un entorno menos compartido. Ayudar a nuestros clientes a encontrar proveedores o clientes con ideas afines es una de las razones por las que nos asociamos con un grupo de investigadores para desarrollar una encuesta de compatibilidad y confianza para ayudar a evaluar la capacidad de una persona para jugar bien.

## **"Cada año, cada dólar"**

Un profesional de adquisiciones proclamó que su Chief Procurement Officer (CPO) le exigió que "dejara a los proveedores en el suelo, ensangrentados, magullados y suplicando clemencia". Otro ejecutivo de Fortune 50 le dijo a un proveedor: "Deberían estar contentos de tener mi negocio".

Con demasiada frecuencia, las discusiones de negocios se tratan más de "mí" que de "nosotros". No importa cuánto lo intentes, "Yo" rey supremo.

Si no puedes ganar con "Nosotros", al menos sabes que se trata de "Yo".

Algunas personas y algunas culturas organizacionales no pueden cambiar. Aunque esta no es una situación óptima, es una realidad. Picadura de escorpión. Los gorilas tienden a actuar como gorilas. La ventaja que tiene ahora al leer este libro es que puede comprender mejor cómo debe comportarse con ellos.

¿Qué haces?

Nada. Prevenido, armado de antemano.

No puedes jugar a "Nosotros" con alguien que solo conoce a "Yo". Es difícil (si no imposible) cambiar la naturaleza de los escorpiones y los gorilas.

## **Tienes nuestro permiso para despedir al "Yo"**

Avanzar. Despide a los que te rodean y que sufren el síndrome de "Yo" de gran tamaño.



Tienes nuestro permiso.

Tarde o temprano, aquellos clientes o proveedores que han vivido sus vidas por “Yo” tienen que darse cuenta de las consecuencias de su comportamiento. Dispararlos (ya no trabajar con ellos) liberará energía que se puede usar de manera creativa.

¿Será difícil? Sí.

¿Será costoso? Potencialmente.

¿Dolerá? Probablemente.

¿Se hará de la noche a la mañana? No.

¿Serás más feliz a largo plazo? Absolutamente.

Pero, ¿qué pasa si no puedes despedir al “Yo”? Si no puede ignorar a esos gorilas de 800 libras, al menos puedes volver a ponerlos en la jaula.

Empiece por darles solo el tiempo y la energía que se merecen. Y use su tiempo, energía, recursos e inversiones recién descubiertos para trabajar con personas y empresas de ideas afines que estén dispuestas a buscar un Pony y crear valor, valor que estén dispuestas a compartir.

Jugar bien es difícil. Encontrar socios dispuestos a jugar bien no es tan difícil como solía ser. Solo tienen que pasar la prueba.

## **¿Cuál es el diagnóstico?**

Una filosofía de WIIFWe requiere personas y organizaciones afines que estén dispuestas y sean capaces de cumplir las reglas.

Nos sentimos halagados y un poco avergonzados cuando nos enteramos de que las empresas celebran reuniones internas sobre nuestro primer libro. Muchos han entregado copias a clientes y proveedores. Por primera vez, mantienen discusiones abiertas y francas sobre su relación comercial estratégica. Han explorado oportunidades para ver si vale la pena emprender un viaje Vested.

Si se encuentra con un socio comercial dispuesto, un buen paso siguiente es diagnosticar su relación existente mediante un diagnóstico en línea gratuito. ¿Hay áreas que le impiden desarrollar una mentalidad conferida? Nos referimos a estos como dolencias.

Pero no se limite a tomar el diagnóstico usted mismo. Pídale a su socio comercial que también lo tome. Luego compare notas. Y luego inicie un diálogo con su socio comercial, explorando la mejor manera de comenzar su viaje.

# THE VESTED WAY



Recuerde, el Camino Vested es un viaje. Comienza por encontrar empresas con ideas afines y personas que estén dispuestas y sean capaces de pensar de una manera más justa. Empresas y personas que quieran seguir las reglas y jugar bien.



## Conclusión

### Únete a la (r)evolución

La (r)evolución apenas comienza

Avanzar. Únete a la (r)evolución.

Únase a otros que han desafiado el status quo y están comenzando a rechazar el pensamiento a corto plazo y los enfoques musculosos de las relaciones comerciales. Únase a otros que están aprendiendo que jugar bien puede ser muy rentable.

En el pasado, ser el gorila valía la pena. Ahora el mundo está cambiando.

Ir solo es arriesgado.

Tiene nuestro permiso para seguir lo que siempre pensó que era una mejor forma de ganar. No peleando. No mediante negociaciones duras. No por puro poder. Pero construyendo relaciones ganadoras. Trabajando juntos para hacer un pastel más grande.

No todo el mundo estará listo para pasar a pensar en lo que hay para nosotros (WIIFWe). No todo el mundo se unirá al (r)evolución. Si está listo, puede revolucionar el trabajo que realiza y conquistar su propio Monte Everest.

O cree una alianza para ayudar en la transición a una nueva economía creativa donde la fuerza motriz es la innovación.

O cree 1000 nuevas patentes que arrojen luz sobre la solución de los problemas empresariales más difíciles del siglo XXI.

Puede crear una mentalidad WIIFWe que tenga el poder de transformar sus relaciones comerciales y de empleados y encontrar a su Pony.

#### **Unirse es simple**

Comienza con Nosotros.

Comienza siendo lo suficientemente humilde para reconocer que "Nosotros" es más poderoso que "yo". Es un reconocimiento de que juntos pueden lograr más que hacerlo solo. A veces necesitas un Sherpa para alcanzar tu máximo potencial.



Continúa buscando personas y organizaciones de ideas afines que puedan ayudarlo. Aquellos individuos con las habilidades y conocimientos para ayudarte a encontrar un Pony, donde otros simplemente ven un problema o un montón de estiércol.

Pero lo más importante, requiere un verdadero compromiso de respetar las reglas, de jugar de manera creíble y justa. Jugar bien es difícil.

Haga trampa una vez y perderá la confianza; engañe a más de uno y es probable que pierda por completo. En el mundo empresarial del siglo XXI, nadie querrá jugar contigo.

Resolver los perversos problemas de hoy requiere un enfoque diferente. Hacerlo solo te deja solo. Los mejores proveedores de hoy en día despiden a sus malos clientes y se alinean con sus mejores clientes. Los mejores clientes están valorando a sus mejores proveedores, recompensándolos con la oportunidad de obtener más negocios y mayores ganancias.

Comenzamos este libro electrónico diciendo que todavía tenemos curiosidad. Todavía lo estamos. Curioso en cuanto a lo que harás a continuación. Curioso si quieres aprender a jugar bien. Curioso en cómo esto cambiará las relaciones.

Lo invitamos a conocer más sobre nuestra poderosa investigación y sobre cómo jugar según las reglas visitando [www.vestedway.com](http://www.vestedway.com)



## Fuentes

### Capítulo 2

1. Tenzing Norgay and James Ramsey Ullman, *Man of Everest* (London: Gibson Square Press, 1955. Also published as *Tiger of the Snows*.)
2. “Connect and Develop: Inside Procter & Gamble’s New Model for Innovation,” *Harvard Business Review* 84, No. 3 (March 2006), p. 58-66.
3. A. G. Lafley and Ram Charan, *The Game Changer* (New York: Crown Business, 2008), pp. 134–135.
4. <http://continuuminnovation.com/Work/Portfolio/Procter—Gamble-Swiffer.aspx>
5. [https://secure3.verticali.net/pg-connectionportal/static/external/files/media/press/press\\_release\\_year\\_end\\_event\\_2009\\_rev\\_11-4-09.pdf](https://secure3.verticali.net/pg-connectionportal/static/external/files/media/press/press_release_year_end_event_2009_rev_11-4-09.pdf)

### Capítulo 3

1. Peter Robinson, *How Ronald Reagan Changed My Life* (New York: HarperCollins, 2003), pp 15-16.
2. <http://mashable.com/2009/01/21/youtube-click-to-buy-overlay-ads/>

### Capítulo 4

1. Oliver Williamson, artículo de *JSCM*, 2008, p. 10.
2. Oliver Williamson, artículo de *JSCM*, 2008, p. 13.

### Capítulo 5

1. Pozen, Robert, *Extreme Productivity*, *Harvard Business Review*, May 2011, pp. 127-131.

### Capítulo 6

# THE VESTED WAY



1. John F. Love, *Behind the Arches* (New York: Bantam Books, rev. ed., 1995)
2. [http://www.usatoday.com/news/education/2009-12-08-school-lunch-standards\\_N.htm](http://www.usatoday.com/news/education/2009-12-08-school-lunch-standards_N.htm)
3. John F. Love, "McDonald's Managers Were Chosen for Innovativeness, Not Credentials," *Houston Chronicle*, Houston Section, page 2, 11/20/1986. Excerpted from Love, *McDonald's: Behind the Arches*.
4. McDonald's 2010 Annual Report;  
[http://www.aboutmcdonalds.com/etc/medialib/aboutMcDonalds/investor\\_relations3.Par.56096.F.ile.dat/2010 percent20Annual percent20Report percent20\(print\).pdf](http://www.aboutmcdonalds.com/etc/medialib/aboutMcDonalds/investor_relations3.Par.56096.F.ile.dat/2010%20Annual%20Report%20(print).pdf)

## Capítulo 7

1. Adaptado de <http://allaboutfrogs.org/stories/scorpion.html>

# THE VESTED WAY



## AGRADECIMIENTOS

Nos gustaría agradecer especialmente al Profesor Igor Lopes Martínez y la Universidad Tecnológica de La Habana - CUJAE por su apoyo en la traducción de este eBook.

## SOBRE LOS AUTORES

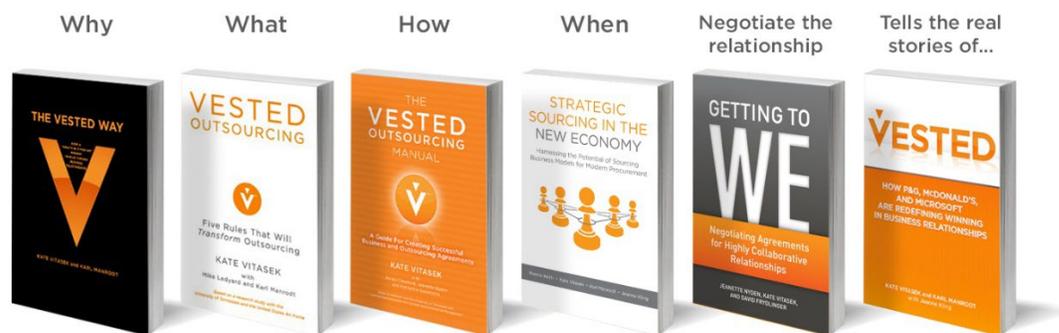
**Kate Vitasek** es una de las autoridades mundiales en relaciones de gran colaboración en las que todos ganan gracias a su galardonada investigación y su modelo de negocio Vested®. Autora de siete libros y miembro de la facultad de Postgrado y Educación Ejecutiva en la Facultad de Negocios Haslam de la Universidad de Tennessee, ha sido alabada por la revista World Trade como una de las personas más influyentes de los “Fabulosos 50 + 1” que impactan el comercio global. Vitasek es colaborador de la revista Forbes y ha aparecido en CNN International, Bloomberg, NPR y Fox Business News.

**Karl Manrodt** es profesor del Departamento de Gestión, Marketing y Logística de la Georgia Southern University. Autor de tres libros y más de 50 artículos académicos,

El Dr. Manrodt fue reconocido como “Rainmaker 2004” por DC Velocity Magazine y en 2005 recibió el premio Eugene Bishop por excelencia académica sostenida por la Facultad de Negocios de la Universidad del Sur de Georgia.

## PARA MÁS INFORMACIÓN

La Universidad de Tennessee es muy apreciada por sus programas de educación ejecutiva y de posgrado. Los investigadores, que ocupan el #1 en el mundo en investigación sobre gestión de la cadena de suministro, han escrito seis libros sobre el modelo de negocio Vested y su aplicación en el abastecimiento estratégico.



Le recomendamos que lea nuestros siete libros sobre Vested, que se pueden encontrar en la mayoría de los minoristas de libros en línea (por ejemplo, Amazon, Barnes and Noble) o en [www.vestedway.com/books](http://www.vestedway.com/books). Visite el sitio web de la Universidad de Tennessee dedicado a Vested en [www.vestedway.com](http://www.vestedway.com), donde puede descargar informes técnicos, ver videos,

# THE VESTED WAY



leer artículos y suscribirse a nuestro blog o registrarse en nuestros cursos en línea o presenciales.

