

Después de cinco años de investigación, en la cual leyeron y codificaron 6000 artículos, generaron más de 2000 páginas de entrevistas transcritas y produjeron 384 megabytes de datos, el equipo de 21 personas de Collins encontró que es posible dar el salto de empresa buena a grandiosa. En este libro, revela cuales son algunas de esas empresas, e identifican cómo lo lograron.

No existe una receta mágica. Sin embargo, existen características que tienen las grandes empresas en común, muchas de las cuales van en contra de la sabiduría convencional sobre el éxito corporativo.

Lograr la transición de buena a grandiosa no requiere de un CEO de alto perfil, la última tecnología, una gerencia Innovadora del cambio - ni siquiera una estrategia muy afinada.

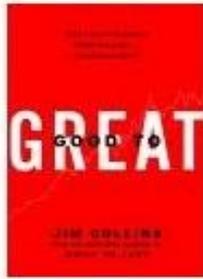
Uno de los requerimientos fundamentales es tener una cultura corporativa que consistentemente encuentre y promueva gente disciplinada, para que piensen y actúen en forma disciplinada.

### **Bibliografía**

**Por Jim Collins**

Con fines exclusivamente didácticos Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.

Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala



# **De buena a grandiosa**

**Porqué algunas empresas logran dar el salto...y otras no**

**Autor Jim Collins**

## **De grandiosa a buena**

La mayoría de las empresas grandiosas de hoy en día, como Coca-Cola o Merck, siempre han sido grandiosas. La mayoría de las empresas, sin embargo, sólo llegan a ser buenas. Pero unas pocas han logrado hacer la transición hacia grandiosas.

Una compañía grandiosa se define por sus resultados grandiosos y sostenidos. Específicamente, haber generado sus acciones un retorno acumulado que supera al del mercado de valores por al menos un 300% durante los últimos 15 años.

Partiendo de las empresas del S&P 500 (ranking de las 500 empresas más grandes de EUA), se identificaron 11 empresas que lograron dar el salto.

Estas empresas con sus años de transición son:

1. Abbot Laboratories (1974-1989)
2. Circuit City Stores (1982-1997)
3. Fannie Mae (1984-1999)
4. Gillette. (1980-1995)
5. Kimberly-Clark (1972-1987)
6. Kroger (1973-1988)
7. Nucor (1975-1990)
8. Philip Morris (1964-1979)
9. Pitney Bowes (1973-1988)
10. Walgreens (1975-1990)
11. Wells Fargo (1983-1998)

Estas empresas fueron comparadas con un grupo de empresas de "control", que no lograron dar el salto (Upjohn, Silo, Great Western, Warner-Lambert, Scott Paper, A&P, Bethlehem Steel, RJ Reynolds, Addressograph, Eckerd, Bank of América).



Ambos grupos fueron analizados y comparados, tratando de descubrir los factores que los diferencian. Del análisis, surgieron 7 factores esenciales que diferencian a las empresas que pasaron de buenas a grandiosas, de las que sólo son buenas.

## **Factor 1: Liderazgo de nivel 5**

Estos líderes y CEOs antepone las compañías para las cuales trabajan a sus egos personales.

En todas las empresas grandiosas estudiadas, existe el mismo tipo de líder a la cabeza: un individuo con una tendencia a resolver problemas y una mezcla paradójica entre humildad y disponibilidad profesional. En las compañías que sólo son buenas, se encontraron líderes carismáticos y egocéntricos, que tienden a promoverse a sí mismos y no a las empresas para las cuales trabajan.

Los líderes en el nivel 5 demostraron tener modestia combinada con un deseo casi obsesivo de obtener resultados positivos. Los esfuerzos de estos líderes se centran en el éxito de la empresa, sin acreditarse los logros obtenidos, aceptando la responsabilidad por lo malo, mientras guían a los miembros de su equipo.

La empresa Kimberly-Clark es una compañía que fabrica papel; sus acciones cayeron un 36% durante los años 60 y 70. Parecía en vía hacia su lenta pero segura extinción. El de papel. La competencia principal como Procter & Gamble y Scott Paper forzarían a la empresa a alcanzar la grandeza o a perecer. 20 años más tarde, Kimberly-Clark se adueñó de Scott Paper y superó a Procter & Gamble en 6 de 8 categorías de productos.

## **Factor 2: Primero "quién" luego "qué"**

Los líderes de las empresas de buenas a grandiosas, se concentran primero en conseguir a la gente correcta para el cargo que necesitan ocupar, antes de idear una visión o estrategia.

Cuentan con líderes que no se preocupan acerca de la dirección que debe tomar la empresa y que se preocupan por conseguir las mejores personas del mundo profesional, para ubicarlas en los puntos estratégicos de la misma.

La selección del personal correcto es crucial, porque casi instantáneamente ayuda a solventar muchos de los problemas como: cambio, motivación, alineación e incluso, estrategia. A su vez, si se tiene el personal inadecuado, no importará cuán brillante sea la estrategia, simplemente será imposible de ejecutar en la compañía.

Las 3 consideraciones más importantes al contratar a los mejores son:

1. Cuando dude, no contrate, siga buscando más candidatos.
2. Cuando sepa que necesita hacer un cambio en su personal, actúe de inmediato.
3. Coloque a sus mejores empleados cerca de las más grandes oportunidades, no cerca de sus mayores problemas.

La idea de obtener buenos empleados puede parecer evidente, pero ese no es el punto. La idea está en que las compañías grandiosas consiguieron estas

personas primero, antes de planificar qué hacer con ellos. Luego estas empresas dejan que esas personas grandiosas establezcan el curso de dirección.

Era 1970, y el CEO de Wells Fargo, Dick Cooley, sabía que el cambio estaba por llegar (aunque no sabía en qué forma), por lo que se ocupó de contratar a personal selecto. Armó lo que Warren Buffet llamaría el "mejor equipo gerencial en la banca". El principal cambio que ocurrió en el momento fue la des-regulación, y ellos ya estaban preparados. Cuando ocurrió, la empresa estaba preparada y en momentos en que la industria financiera bajó un 59% en Wall Street, la empresa superó por tres veces los resultados del mercado bursátil.

### **Factor 3: Confrontación de los hechos brutales**

Cuando una empresa posee un liderazgo de nivel 5 y a los mejores empleados en el mejor lugar, todos son capaces de anteponer los intereses de la empresa por encima de los suyos personales. Esta capacidad le permite enfrentar hechos brutales, sin perder jamás la fe.

La grandeza de una compañía proviene de una serie de buenas decisiones, ejecutadas de forma diligente y en la secuencia correcta. Para lograr esto, los grandes ejecutivos deben afrontar los hechos de la situación. No rechazan o niegan su realidad, sin importar cuán terrible sea.

Pero con afrontar los hechos no es suficiente. La idea es ver la realidad cruda como una gran oportunidad para implantar un cambio.

Kroger, cadena de supermercados, en 1950 tuvo que enfrentarse a A&P de una forma grotesca. Sin embargo, la diferencia en sus desempeños fue que A&P ignoraba la verdad, mientras que Kroger la asumía de forma valiente. En aquél momento A&P era superada en ingresos sólo por General Motors, y duplicaba a Kroger. Sin embargo, durante las décadas siguientes, Kroger generó retornos que superó 10 veces al mercado, y 80 veces a A&P. El mercado en Estados Unidos cambió, pero A&P permaneció igual. A&P conservó un modelo de negocios que ya no se adaptaba a la vida del norteamericano moderno. Para los años de la depresión, sus almacenes de alimentos le venían muy bien a los consumidores. Sin embargo, con el paso del tiempo, la gente deseaba hacer sus compras en lugares que ofrecieran amplios estacionamientos, alimentos saludables, bancos, medicinas, etc. Kroger supo reconocer esta nueva realidad, por lo que eliminó, cambió y reemplazó lo que hizo falta, y en 1999 Kroger era la cadena de alimentos número 1 en Estados Unidos.

### **Factor 4: El concepto del erizo**

Una de las características que poseen los líderes de las compañías de buenas a grandiosas es la simpleza con la que presentan sus conceptos. Ellos se centran en una meta sencilla, de manera obsesiva - el concepto del erizo. Los erizos siempre se centran en una sola idea: si los atacan, van a saltar en forma de bola con sus espinas afuera para que les proteja; como poseen una sola estrategia, son perfectos cuando la desempeñan.

De la misma forma, las personas

que han hecho hito con sus ideas, ha sido porque se centraron en una. Por ejemplo: Charles Darwin y su teoría de la selección natural, Sigmund Freud y su teoría del psicoanálisis, Albert Einstein y su teoría de la relatividad. Los negocios no escapan de esta realidad, ya que el salto de bueno a grandioso depende de el empleo de este mismo enfoque.

La simpleza de la estrategia se reduce en la respuesta de estas 3 preguntas:

1. ¿En qué puede ser usted el mejor en el mundo?
2. ¿Qué mueve su motor económico?
3. ¿Cuál es su pasión?

Saber en qué se puede y en que no se puede ser el mejor es la raíz de toda estrategia de negocios.

Cork Walgreen decidió que su misión era crear las mejores tiendas, más convenientes en el mundo, con una alta ganancia por cliente. No tuvo que inventar nada diferente, como Intel y Coca-Cola, pero la cadena de tiendas Walgreens los superó en el mercado de valores con sus innovaciones en el concepto de la farmacia tradicional.

## **Factor 5: Una cultura de disciplina**

Muchos ejecutivos confunden el control por la disciplina; creen que en cierto nivel, la disciplina que buscan impartir puede lograrse mediante un riguroso control de los demás.

Esto no es cierto, lo que las personas hacen proviene de adentro

de ellos, sin importar cuán grande sea el estímulo externo. Muchas empresas crean toda una burocracia para gerenciar al personal equivocado que tienen, y no para prestarle asistencia a las personas adecuadas para que puedan hacer su trabajo.

La solución de muchos de los problemas que afronta una empresa es deshacerse del personal equivocado y conseguir el adecuado. Crear una cultura de disciplina se basa en esto, en la gente adecuada y comienza en el tope de la organización.

Carl Reichardt estaba a la cabeza de Wells Fargo cuando, en la época de la des-regulación, estaba directamente enfrentada con Bank of América. Él entendió que para ganar, no necesitaba de una gran estrategia, sino gran determinación y ganas de dismantelar el sistema bancario tradicional. A la hora de reducir costos, comenzó por el mismo - disminuyendo los salarios de la alta gerencia, cerrando el comedor ejecutivo y vendiendo los jets corporativos. En Bank of América, por el contrario, la disciplina se imponía desde arriba - mientras la alta gerencia seguía disfrutando de un estilo de vida lleno de gastos y lujos. Esta empresa perdió \$1.8 billones en 3 años. Wells Fargo ganó la batalla.

## **Factor 6: Aceleradores de tecnología**

Así como las empresas de buenas a grandiosas saben alcanzar el éxito sin oficinas extravagantes, también han probado que un negocio no necesita la última tecnología para ganar. La tecnología, por si sola, jamás ha hecho a una empresa grandiosa.

Las 11 compañías estudiadas le prestaron muy poca atención a la tecnología en las fases iniciales hacia la construcción de su grandeza. Lo que hicieron fue poner esta tecnología al servicio de su rumbo a la grandeza. Utilizaron la tecnología para acelerar sus momentum, seleccionando cuidadosamente aplicaciones específicas.

Una empresa de buena a grandiosa piensa en la tecnología, pero no reacciona ante ésta de forma impulsiva. Se adapta con sumo cuidado, paso a paso. Sabe que ser el primero en una tecnología es un mito; comprenden que la tecnología es una herramienta como cualquier otra, para ser usada al servicio de un concepto. Nada más.

Walgreens no reaccionó cuando comenzó la era de Internet; mientras otras empresas trataban de ganar territorio en la web, Walgreens se tomó su tiempo para pensarlo. Mientras que Drugstore.com veía sus acciones por encima de las de Walgreens, los analistas degradaban a esta última. La empresa no entró en pánico - se movió lentamente experimentando con su página web, y analizando cuidadosamente cómo aprovechar Internet para lograr el mismo impacto de su concepto de tienda de conveniencia. Finalmente la empresa encontró una forma de permitirles a los clientes conectarse, hacer una orden y buscar su medicamento en la farmacia, o simplemente entregársela en donde estuvieran. Para Walgreens, Internet era un canal más de distribución. Cuando la compañía lanzó su página web en Octubre de 2000, el precio de sus acciones se duplicó, mientras que Drugstore.com anunciaba terribles pérdidas.

## **Factor 7: El engranaje gigante**

Otro factor que distingue a las empresas que se volvieron grandiosas es la construcción de un lento pero seguro impulso o momentum.

Imagine tratar de hacer girar un gigantesco engranaje de unas 5.000 libras. Al principio con un gran esfuerzo, puede hacer moverla unos cuantos centímetros apenas. Luego un rato de esfuerzo constante, la rueda ha dado la vuelta completa. Mientras sigue empujando y empujando, se mueve más y más rápido. Llega un momento en el cual el impulso o momentum comienza a funcionar, y la rueda comienza a girar con su propio peso. Usted ya no necesita empujar más duro, pero la rueda sigue girando rápidamente.

En las compañías de buenas a grandiosas, una transformación jamás sucede como resultado de un solo esfuerzo. No existe un programa grandioso, una innovación asombrosa o una revolución radical.

Llegan a la grandeza mediante un proceso acumulador, donde cada paso dado, cada acción y decisión tomada se suma a un resultado sustentado y espectacular. Es un proceso calmado y deliberado, que intenta encontrar qué se necesita hacer y dar esos pasos, uno tras otro. No existe un nombre para esta transición, simplemente se dedican a cumplirlo.

Lo interesante es que hacerlo requiere de nervios de acero, y ninguna de las 11 empresas tuvieron el lujo del tiempo o comodidad para dar esos pequeños pasos. Casi todas estaban bajo fuego por todos lados

- cerca de la bancarrota, evitando ser compradas hostilmente, etc.

Sin embargo, tuvieron la fortaleza de permanecer calmadas para dar pasos sencillos y pequeños, y no intentar pasos gigantescos.

Por el contrario, las empresas que no lo logran son víctimas de la ruina de la vuelta de la perdición: están a la búsqueda constante de ese programa ideal o esa innovación increíble que les permitiría saltarse la fase difícil y llegar directo al éxito. En lugar de enfocarse en una dirección con la rueda, hacen muchos esfuerzos por moverla, pero cuando logran avanzar un poco se detienen, cambian de rumbo, se vuelven a detener, etc. No logran alcanzar ese momentum - es imposible que una empresa logre ser grandiosa con tantos cambios abruptos de dirección.

Warner Lambert anunció en 1979 que sería la empresa líder en productos de consumo. En 1980 dio un giro de 180 grados hacia productos de salud. En 1981 volvió a productos de consumo. En 1987 abandonó los productos de consumo, y regresó a productos de salud. En los 90, giró otra vez y se volcó hacia la diversificación y marcas de consumo. En el despilfarró grandes sumas de dinero, y nunca logró construir momentum. Entre 1979 y 1998 pasó por tres grandes reestructuraciones, cada una con un CEO distinto, con un saldo de 20 mil personas despedidas. La empresa desapareció, siendo absorbida por Pfizer.

## **Escapando de la vuelta de la perdición**

Las 11 empresas estudiadas que dieron el salto de buenas a grandiosas no están en las industrias más deslumbrantes -son bancos, empresas metalúrgicas, etc. No aparecen en la TV o en las revistas, y sus líderes no aparecen con frecuencia en el Wall Street Journal.

Son empresas sencillas, conducidas por líderes silenciosos pero con gran determinación, que persiguen un concepto sencillo en medio de una cultura de disciplina, hasta que crean el momentum necesario que les lleva a lograr sorprendentes cifras de ganancias año tras año.

Su empresa puede ser grandiosa en cualquier negocio, siempre y cuando pueda ser la mejor, siempre y cuando ofrezca resultados y siempre y cuando le encienda su pasión. Para escaparse a la ruina de doble vuelta y hacer el salto hacia la grandeza, usted debe apegarse a cada una de las 7 enseñanzas descritas.

Una vez que estos conceptos han sido aplicados en su negocio, puede comenzar, a hacer un progreso determinado hacia resultados extraordinarios. En el camino, usted deberá gastar muy poca energía para motivar o alinear la gente hacia su nueva visión. El momentum de la rueda voladora se va construyendo solo, propulsando constantemente a toda la compañía a ir más allá de un buen desempeño, hacia uno grandioso.