

En la situación económica actual, cuando la financiación para grandes iniciativas empresariales es difícil de encontrar, la mayor ventaja competitiva puede ser también una de las más obvias: las operaciones.

En su nuevo libro ¡Cumplir!, el famoso gurú de los negocios James Champy nos demuestra como los ejecutivos inteligentes logran casi lo imposible: obtienen más ventas, más ganancias o más ahorros solo con replantear y rediseñar las actividades básicas y cotidianas en sus organizaciones.

Tras analizar la gestión de cientos de compañías y entrevistar a docenas de líderes empresariales, Champy descubrió que todos ellos tenían dos características en común: empezaron por la creación de un plan a partir de un conocimiento claro sobre los procesos de gestión necesarios para que se produzca el cambio; y, al ejecutarlo, mantuvieron una fidelidad inquebrantable a los principios básicos de la gestión: objetivos, disciplina y detalles.

En el momento actual nos enfrentamos a una presión incesante de reducir costes y personal. Existe un riesgo real de que en ello vayamos demasiado lejos y también disminuyamos habilidades y calidad de productos y servicios. De esa manera difícilmente lograremos atraer nuevos clientes y preservar los antiguos. Pero queda otra alternativa: hacer un esfuerzo constante para aumentar nuestra eficiencia operativa y cumplir. Esto es lo que han hecho las empresas de las que se habla en el presente libro.

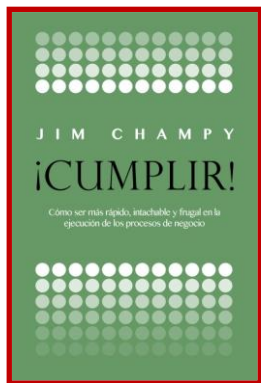
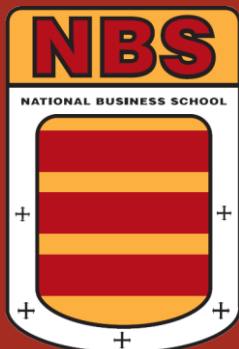
#### Bibliografía

#### **Guy Kawasaki**

*Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos. Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.*

*National Business School.*

*Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos. Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala*



# **¡Cumplir!**

## **Cómo ser más rápido, intachable y frugal en la ejecución de los procesos de negocio**

**Jim Champy**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **Pagar por innovación y hacer que sea rentable: Jarden Corporation**

Al comienzo del nuevo milenio, el mundo de los negocios vivía la fiebre de Internet. Los beneficios, la liquidez e incluso los ingresos dejaron de tener importancia: lo que contaba eran nombres pegadizos, ideas geniales y oficinas llenas de ejecutivos jóvenes que jugaban al baloncesto cuando no llegaban a tener ideas brillantes. En el fervor de esta nueva economía, dedicarse a los aspectos operativos del negocio simplemente no estaba de moda.

Sin embargo, los procesos básicos, como la fabricación, el control de la calidad, la logística o la presentación de productos, han demostrado que conservan toda su importancia y que pueden ser decisivos para asegurar el futuro de una marca.

La ilustración perfecta de todo ello es Jarden Corporation. Su presidente, Martin Franklin, ha creado un conglomerado de más de cien marcas aparentemente obsoletas (pero bien ancladas en sus respectivos nichos), cuyo valor excede los 5000 millones de dólares, con tan solo poner énfasis en la mejora de la eficiencia operativa.

En el año 2000, Franklin tuvo una idea genial que llamó "concepto anti-red". Se trataba de reunir un conjunto de marcas consolidadas, pertenecientes a la época de la "vieja economía", y que cada una tuviera garantizado su propio nicho en el mercado. Marcas como equipamientos para acampadas Coleman, ollas de cocción lenta Crock Pot, alarmas First Alert, esquís K2, juegos de cartas Bee and Bicycle, cafeteras Mr. Coffee o utensilios de cocina Oster, todas ellas formaban parte de Jarden.

Cada nueva marca que Franklin adquiría era líder en su propio nicho. Cualquier competidor que quisiera perjudicar su posición tendría que gastar mucho dinero y el intento le saldría apenas rentable. Por ejemplo, la marca de botes de vidrio para enlatado Ball representa ella misma su propio sector, cuyo valor no excede los 140 millones de dólares. Cualquiera que quisiera competir en estas condiciones tendría que gastar muchísimo dinero solo para ganar el 10 % de la cuota, lo cual no valdría la pena. Esta estrategia de "pez grande en un acuario pequeño" era desde el principio la favorita de Jarden.

Lo que asegura la persistencia y supervivencia del conglomerado Jarden es la idea de que cada una de las marcas debe mejorar constantemente su eficiencia operacional. Así, cada empresa recién adquirida ha de empezar por reducir sus costes y descartar productos que no son rentables, e ir buscando maneras de mejorar constantemente su ejecución diaria.

La unidad de todas las líneas de productos de Jarden se hace especialmente notar en la existencia de su plan de compra centralizado, que consiste en aprovecharse del peso de la compañía entera para rebajarles los precios a los proveedores de materias primas como vidrio, cobre, acero u hojalata. La ventaja del tamaño hace que casi ninguna otra empresa, con excepción quizá de Wal-Mart, pueda conseguir mejores precios. No obstante, Franklin no desea centralizar el marketing, el desarrollo de productos o la innovación, porque cree que cada una de estas funciones debe seguir siendo competencia de las empresas individuales que configuran su compañía, para mantener así la vitalidad de sus respectivos ADN.

En un contexto donde el estado de la economía global y los recursos disponibles para la I+D van a ir a peor, el enfoque operativo de Jarden resulta prometedor para todo tipo de empresas.

Así es como cumple Jarden. Cuando comenzaba su aventura con Jarden, a comienzos de la década anterior, Franklin tuvo la intuición de saber que se trataba de una época de oportunidades, con intereses bajos y créditos fáciles, pero que, con toda probabilidad, no duraría para siempre, por lo que estaba decidido a fortalecer las bases de su organización mientras todavía fuera posible.

El conglomerado de empresas que dirigía no dejaba de expandirse con el objetivo de crear una base lo suficientemente diversificada para sobrevivir cualquier vaivén económico. La compañía que dirigía no quería buscar apoyo en los bancos de inversión, sino que trataba de encontrar posibles inversores a través de la prensa económica y el boca a boca. Aquí también la clave era la ejecución: gastaron millones en auditorías para comprobar detalles, viajes para inspeccionar tiendas y fábricas a lo largo y ancho de la geografía, e incluso se hacían planes de reducción de gasto y personal antes de firmar el acuerdo de adquisición.

Franklin y su equipo participaban en la creación de la estrategia, pero su ejecución

era el cometido de los CEO de cada unidad de negocio. Esto, sin embargo, no significaba que Franklin no estuviera dedicado en cuerpo y alma a conseguir el rendimiento óptimo de las unidades de negocio que integraban Jarden. De sus directores esperaba que le presentaran informes mensuales en vez de trimestrales, como era la práctica habitual en las empresas. De esa manera, podría descubrir más rápidamente los fallos y retrasos en la ejecución.

Franklin apoya su gestión en una red de equipos, llamados consejos, formados principalmente por personas pertenecientes a las empresas y centrados en las necesidades y misiones de cada una de ellas. Por ejemplo, Jarden cuenta con más de veinte de estos consejos para su cadena de suministro. La tarea de cada uno de los consejos consiste en gestionar una determinada mercancía o necesidad, y están formados por ejecutivos que tienen un interés o conocimiento especial en dicha mercancía. Así, el "consejo para el cartón ondulado" negocia la compra de esta mercancía para las necesidades de toda la corporación. El "consejo de marketing" compra espacio y tiempo publicitario en los medios de comunicación, etc. Además de buscar las compras más ventajosas para la compañía, estos consejos intercambian información sobre cómo obtener los mejores resultados al coste más bajo en cualquier operación y juegan un papel determinante en la preparación de cualquier adquisición nueva.

Jarden era una de las compañías que se anticipó mucho a la crisis. Ya en diciembre de 2008 hizo un recorte de personal del 6 %, congeló los salarios y la contratación, y suspendió algunos gastos. A las empresas se les instó a que se prepararan para un 10 % menos de ingresos y redujeran costes para intentar alcanzar su previsión inicial de ingresos. De esa manera, estarían en las mejores condiciones para afrontar tanto un repunte como un receso en la economía al año siguiente.

A lo largo de su trayectoria como CEO, Franklin estaba dispuesto a hacer recortes en todo menos en innovación y marketing. Para él, estos eran los dos principales

motores de cualquier negocio. Su visión de la crisis actual es positiva. Cree que se trata de una oportunidad para que las empresas más competitivas se hagan con una mayor cuota de mercado.

## **La reingeniería radical para mejorar la ejecución: la Armada de Estados Unidos**

El programa de construcción del nuevo modelo de submarino Virginia para de la Armada norteamericana ha sido el fruto de mejoras continuas a gran escala, a lo largo de toda una década de coordinación y trabajo en equipo entre tres grandes organizaciones. La Armada encontró estrategias originales para motivar a sus contratistas a mantener los costes bajos todo el tiempo.

En el otoño de 2005, los retrasos en la construcción y los costes excesivos amenazaban con parar el programa de construcción del nuevo modelo de submarino para la Armada norteamericana, el Virginia. Parecía que EE. UU. iba a quedarse en una situación peligrosa desde el punto de vista militar, sin suficientes submarinos de ataque.

El almirante Michael G. Mullen, el entonces jefe de operaciones navales, era consciente de estos problemas, por lo que exigió a la Asociación de la Industria de la Defensa Nacional doblar la fabricación y entregar dos de los nuevos submarinos al año, pero teniendo en cuenta que la Armada no podría pagar más de 2000 millones por cada una de las naves.

Para lograrlo, las dos compañías de contratistas tendrían que ahorrar unos 400 millones de dólares. Esto era una tarea todavía más difícil, porque la producción ya estaba en marcha: lograrlo requeriría un cambio completo de modelo de negocio.

Como coordinador del proyecto por parte de la Armada fue elegido el capitán Dave Johnson, un oficial con una larga experiencia en la construcción y mantenimiento de submarinos.

Su primera medida fue impulsar el trabajo en equipo entre los dos contratistas, con una larga historia de rivalidad, Electric Boat y Newport News. La relación llegó a funcionar bien principalmente porque la paga estaba dividida a dos partes iguales entre los dos contratistas. Esto incentivó la colaboración, ya que ambos socios podrían ver disminuidos sus ingresos si alguno de los dos no cumplía con lo acordado.

El contrato en sí se redactó de una manera destinada a fomentar la reducción de costes y las mejoras continuas. Las primeras cuatro naves iban a construirse bajo un acuerdo convencional que contemplaba pagar los costes de producción más la comisión de ejecución; pero la construcción de las siguientes seis contemplaba un precio fijo más 231 millones de beneficios condicionados por seis incentivos específicos: control del coste laboral y del material, cumplimiento de los plazos, el coste total de la terminación del proyecto y los bienes de capital que reducirían costes. Esta última cláusula era muy inteligente: después de que una de las compañías propusiera un plan de inversión de capital y la Armada lo aprobara, se haría un pago preliminar de la mitad de su cuantía y el pago de la otra mitad estaría sujeto a la realización del ahorro en los costes indicados. En el caso de que el ahorro no llegase a realizarse, la Armada anularía el pago preliminar.

Gracias a ello, los costes del programa se redujeron considerablemente. La mejora continua supuso la consecución de un perfeccionamiento tras otro. Los ahorros que de esa manera se obtenían eran pequeños, pero en su conjunto alcanzaban una suma considerable. Así, por ejemplo, tan solo simplificar el proceso de prueba de choque de las naves en combate ahorró 72 millones por submarino. La mejora en más de 100 procesos semejantes obtuvo otros 61 millones.

Una vez conseguido esto, el siguiente paso era tratar de reducir el tiempo total de construcción de cada nuevo submarino, lo cual supondría menos horas de trabajo, menos gasto en personal y una entrega más rápida.

No menos importante era el compromiso de los dos líderes de las empresas contratistas, Electric Boat y Newport News, John Holmander y Becky Stuart respectivamente, con los plazos y la excelencia operativa exigidos por la Armada. Así, cuando en un momento la producción se atascó debido al retraso en la entrega de un componente de amortiguamiento acústico, Holmander visitó la pequeña planta que lo fabricaba y logró solucionarlo. No obstante, le preocupaba que todo el programa dependiese de esta única patente, por lo que les pidió a los científicos de la Armada el desarrollo de un material equivalente para que pudiera fabricarse en caso de urgencia. De esa manera, el problema no solo se corrigió, sino que también se eliminó un riesgo adicional.

Todos estos esfuerzos comprimían poco a poco el tiempo necesario para la construcción de los submarinos. El presupuesto inicial contemplaba la construcción de una nave en 84 meses, pero este tiempo al final se redujo a los deseados 60 meses por submarino. A comienzos de 2009, se alcanzó también la meta de 2000 millones por nave, lo cual causó júbilo en los dos astilleros, el aplauso en el Congreso de EE. UU. y la satisfacción en el Departamento de Defensa. Los ahorros eran tan grandes, que Dave Johnson pudo devolver 48 millones de dólares del presupuesto anual para la Armada. El programa de construcción de submarinos Virginia obtuvo el Premio de excelencia adquisitiva David Packard y Johnson fue promovido al rango de vicealmirante por haberlo liderado.

## **Hacerlo mejor día a día: Actuant**

Bob Arzbaeher, CEO del conglomerado Actuant, fabricante de herramientas y sistemas industriales, logró cuadruplicar sus ventas anuales en la última década. Este resultado fue posible gracias a la adquisición de decenas de compañías y la armonización y mejora de sus operaciones. El lema por el que se guiaba Arzbaeher era LEAD (acrónimo de Lean Enterprise Across Disciplines, 'ajuste interdisciplinario de la empresa'), con el que logró mejorar significativamente la eficiencia operativa de su compañía.

Cuando le preguntaron por el éxito de Actuant, Arzbaeher dijo: "Echamos un vistazo a lo que teníamos e intentamos hacerlo todo un poco mejor". El secreto no era otro que basar la gestión en una aceptación tranquila de la realidad y un esfuerzo decidido y sostenido por cumplir.

El objetivo de una mayor eficiencia operativa no está limitado en Actuant únicamente a las fábricas, su papel es también estratégico. Bob Arzbaeher encontró la manera de incorporarlo en los procesos de crecimiento de la compañía mediante adquisiciones. Su principal herramienta es el programa AIM (de Acquisition Integration Model), que ha tenido un éxito extraordinario en fusionar empresas muy distintas en una única cultura de mejora continua de Actuant.

El modelo de adquisición-integración se materializa en una serie de reuniones intensas entre equipos de altos ejecutivos de la compañía adquirida y sus homólogos en Actuant. Estos equipos, formados por tres o cuatro personas encargadas de estrategia, operaciones, ventas y marketing, recursos humanos y sistemas, se reúnen durante un período trimestral.

En ese tiempo, cada 30 días, los equipos celebran sesiones para informar del progreso, y la información ahí expuesta llega a Bob y sus principales consejeros. Ellos buscan en cada categoría resultados específicos. Así, por ejemplo, en lo que respecta a las finanzas, quieren ver si la empresa recién adquirida está integrada en el sistema de Actuant ya en el primer mes después de su adquisición. También esperan de los participantes en AIM que determinen qué tipo de formación necesitan los nuevos empleados.

Dejando aparte la solución de los problemas cotidianos, Bob y su equipo entienden este proceso como una manera de darles a conocer a los recién llegados la propia cultura y el personal de Actuant, es decir, la gente con la que tendrán que trabajar en el futuro. Los responsables de Actuant saben que los recién incorporados entenderán mucho mejor su mensaje si los que se lo transmiten son sus propios compañeros de trabajo y no la alta dirección.

El mensaje que Actuant quiere transmitir a los empleados de las empresas que adquiere es que suponen un gran valor añadido y que su contribución puede ser decisiva en su mantenimiento.

Un tema recurrente en las sesiones AIM y un elemento clave en la cultura de Actuant es la política llamada "Alimentar las águilas". Si la compañía posee una unidad cuya rentabilidad experimenta un crecimiento constante, entonces se le dedican recursos considerables (dinero, personal, mayores facilidades para la búsqueda de adquisiciones, etc.). Mientras que muchas otras organizaciones se centran en sus problemas, Actuant se dedica a sus éxitos. Esto tiene un efecto beneficioso sobre la moral de los empleados, que se esfuerzan más por mejorar sus operaciones y crecimiento para alcanzar el honor de ser "águilas".

Bob Arzbaeher pone en práctica su idea de mejoras graduales, no solo con AIM, sino con todas las operaciones de Actuant, intentando siempre hacer más con menos.

## **Volviendo al enfoque y la disciplina: Campbell Soup**

Doug Conant ha liderado uno de los vuelcos más extraordinarios en la historia corporativa reciente: el regreso de la Campbell Soup Company. Las decisiones que le tocaron tomar durante su mandato han sido difíciles y cuestionadas. Al principio, recortó los dividendos y hundió las acciones, pero así obtuvo el dinero para invertir en I+D. Despidió a 300 de los 350 principales ejecutivos, pero solo porque no pudieron ajustarse a los estándares de rendimiento exigidos. Vendió una marca rentable en un momento en el que Campbell necesitaba todos los beneficios que pudiera sacar, pero solo para destinar todos los recursos de la compañía en su negocio principal.

Los dos ingredientes básicos del plan de transformación de Campbell Soup iniciado por su director Doug Conant eran el enfoque y la disciplina. Desde entonces, estos siguen siendo los dos pilares sobre los que se cimienta la posición actual de esta compañía.

El declive de Campbell Soup se inició a principios de los años noventa, cuando una decisión de subir el precio de las sopas provocó la bajada de las ventas y el auge de las marcas blancas. Como respuesta, la compañía se embarcó en una campaña de reducción de personal que afectó también a los empleados de I+D, cuyo papel es fundamental en una organización dedicada a productos de consumo. La medida no logró invertir la tendencia y, entre 1997 y 2000, las ventas de la sopa condensada, que representaban más de la mitad de las ventas totales de Campbell, cayeron un 20 %.

Entre las filas ejecutivas reinaba la inercia: cuando alguien tuvo la idea de rebajar la temperatura en el proceso de cocción de las sopas para mejorar su textura y sabor, se rechazó con el argumento de su elevado coste (100 millones de dólares). Sin embargo, cuando la marca de la competencia, Progresso, adoptó la misma medida, Campbell no tuvo más remedio que hacer lo mismo, con lo que igualmente gastó el dinero, pero sin la ventaja de ser el pionero.

Cambiar de rumbo en Campbell parecía una tarea sobrehumana y muchos dudaban de que Doug Conant pudiera hacerlo, a pesar de su experiencia de un cuarto de siglo en el sector de la alimentación. Pero el tiempo demostró que estaban equivocados. Desde sus primeros meses en Campbell, Doug empezó a moverse con enfoque y disciplina. Convencido de que la mayoría de los ejecutivos que encontró en la empresa estaban allí solo porque no tenían otro sitio adonde ir, empezó a despedirlos dejando únicamente 50 de 350 altos cargos heredados. Para él, una de las mayores debilidades de la compañía era su enfoque sobre ganancias trimestrales. El camino por recorrer era largo y las expectativas de ganancias tenían que ser rebajadas, por lo que redujo los dividendos en un 30 %. Como era de esperar, esto provocó una bajada del precio de las acciones, pero liberó fondos para el crecimiento y la innovación a largo plazo.

Como estrategia a largo plazo, Doug adoptó un plan decenal llamado El viaje de Campbell. El plan estaba diseñado para

cambiar la cultura corporativa y fomentar la innovación en la empresa. En su primera fase, de 2001 a 2004, se preveía que la compañía recuperara su competitividad elevando el nivel de su equipo directivo, aumentando el compromiso de los empleados e innovando en los productos. Para los siguientes tres años, Campbell planeaba dedicarse a la mejora de la calidad y, a partir de 2008, se preveía alcanzar un crecimiento sin precedentes que convertiría a la compañía en líder mundial de su sector.

La primera y mayor transformación que Doug tuvo que llevar a cabo fue transformar la cultura organizacional, integrada por unos 23 000 empleados. Sabía que, por buenos que fueran un nuevo producto o una tecnología, una ventaja competitiva duradera no se puede establecer sin la habilidad, la agilidad y la voluntad de los empleados para enfrentarse a situaciones y mercados dinámicos.

Para esta tarea, el CEO de Campbell utilizaría el concepto desarrollado por Gallup Group, el llamado Engagement Ratio ('ratio de compromiso'), una medida de cuántos empleados están plenamente comprometidos con su trabajo. Según Gallup, para alcanzar niveles extraordinarios de productividad y eficiencia, una empresa tiene que tener 12 empleados comprometidos por cada uno indiferente.

Su primera medida en este sentido fue elevar el nivel de los equipos ejecutivos estableciendo estándares claros de cumplimiento. Aunque tuviera que despedir a muchos directivos que no los cumplían, Doug intentó siempre que pudo sustituirlos por gente de la empresa o con nuevos candidatos atraídos por el reto de salvar del naufragio a una marca con estatus de icono cultural. Tras ella, prosiguieron otras como la evaluación de los líderes por parte de los empleados, el reconocimiento personalizado de los logros e ideas en la empresa, felicitaciones manuscritas del CEO a los empleados que destacaron por su extraordinario cumplimiento, muestras de responsabilidad social y sostenibilidad, etc.

Gracias a todo esto, la ratio de compromiso había alcanzado en 2007 9 a 1 y, al año siguiente, logro la medida de Gallup, 12 a 1.

Mientras la cultura corporativa experimentaba una plena transformación, el resto de las áreas no quedaban al margen. Doug anunció que el cambio integral tendría que basarse en cuatro pilares básicos en cualquier empresa de alimentación: **calidad, valor, conveniencia y salud.**

**Salud.** En un momento en el que los consumidores se mostraban cada vez más sensibles a los problemas de la salud, Campbell se encontró con que las ventas de su sopa condensada bajaban en parte debido a su alto contenido en sodio. Tras una serie de intentos fallidos, los investigadores de Campbell finalmente encontraron un tipo de sal marina con muy poco sodio, lo cual hizo posible la producción de sopas bajas en sodio, pero sin que su sabor se viera perjudicado. Esta nueva línea se convirtió pronto en el producto estrella de los supermercados, con unas ventas que ingresaron 101 millones de dólares en el primer año de su lanzamiento al mercado (2007). Las otras marcas también adoptaron el mismo enfoque saludable y ecológico que las sopas.

**Calidad.** El énfasis en las marcas de calidad ya existía en Campbell incluso antes de que Doug tomara las riendas como CEO. La línea de sopas Chunky estaba mejorando su calidad con la introducción de mejores ingredientes y carne baja en grasa. Luego se crearon las marcas de gama alta como Select Harvest, Wolfgang Puck y Swanson. No obstante, una de estas marcas se vendió, chocolates Godiva, porque, a pesar de sus buenos resultados, alejaba a la compañía de su negocio principal.

**Conveniencia.** La conveniencia fue el punto fuerte inicial de las sopas Campbell: solo había que añadirles agua, calentarlas y servir las. Sin embargo, en la época de comida rápida en la que vivimos, incluso este proceso parece complicado, por lo que en Campbell crearon sopas listas para calentar en microondas y tomar. La conveniencia era también un problema en los supermercados, donde a menudo es

difícil encontrar la sopa que queremos en unas estanterías demasiado llenas. Algunas investigaciones han demostrado que el comprador se impacienta si no puede encontrarla en 20 segundos. En el caso de Campbell, el tiempo que se necesitaba para encontrar un sabor concreto de su sopa era de más de un minuto, por lo que la compañía encontró la solución en forma de estanterías inclinadas que hacen que las latas de sopa caigan para estar en la primera fila de unas variedades bien delimitadas.

**Valor.** El valor también ha sido una constante de Campbell y esto cobra especial importancia en el actual momento de crisis económica. La industria alimentaria ha experimentado una subida constante de sus productos desde el año 2003 hasta la actualidad, pero las sopas Campbell han subido apenas nueve céntimos de dólar y todavía su precio no supera los 52 céntimos. Desde el inicio de la crisis, Campbell ha aumentado su publicidad con campañas como "el auténtico menú de 1 dólar" o "menú asequible".

Para Doug, si Campbell quiere convertirse en "la mejor marca de alimentación del mundo", necesita centrarse en su negocio principal de las sopas. Estas ya se venden en más de 120 países del mundo, y las posibilidades de expansión siguen siendo grandes. Esto es válido para los dos mayores mercados de sopas del mundo, Rusia y China, donde la presencia de Campbell ya ha empezado a notarse.

## **La ventaja competitiva de la calidad: Clos du Bois**

No existía un vino de calidad californiano antes de que la marca Clos du Bois llenara ese vacío. Su creador, Frank Woods, encontró vías eficaces de promocionar el vino incluyéndolo en los menús de los restaurantes y entrando en competencia con todo el mundo. Tan solo en su primer año, 1975, vendió 3000 cajas del vino y, en una década, la cifra alcanzó las 200 000. Aunque después la vendieran a Allied-Domecq, la marca ha mantenido sus altos estándares de calidad hasta nuestros días.

Desde el principio, Woods no permitía que un mayor volumen rebajara la calidad del vino. Para lograrlo necesitaba una permanente infusión de liquidez, que garantizaba buscando la eficiencia en todo. Allí donde la competencia fallaba, Woods encontraba maneras de ahorrar e invertir en la calidad del producto. La vendimia mecanizada y una línea de embotellado de alta velocidad fueron algunas de sus medidas para mejorar la calidad aumentando la eficiencia.

Cuando comenzó su negocio de vinos, a principios de los setenta, Woods, un ex ejecutivo de Procter & Gamble, quería que su marca, apropiadamente bautizada Clos du Bois, tuviera el sabor de los buenos vinos franceses, pero sin los taninos que confieren a estos un sabor áspero y difícil de apreciar mientras son jóvenes. El típico vino californiano es rico, afrutado y robusto, pero Woods quería que el suyo también fuera añejo y asequible. Quería evitar la tentación de producir vinos demasiado intensos, solo aptos para entendidos; el suyo debía ser "agradable al paladar de todos".

La estrategia de marketing que adoptó Woods era tan atrevida como innovadora. Dado que al principio no tenía dinero para publicidad, empezó a vender los vinos de manera agresiva en restaurantes y clubes, bajo la premisa de que si los clientes los vieran en las cartas de vinos pensarían que son buenos. Confiado, además, en la calidad de sus vinos, también participaba en todo concurso de vinos que podía y, a comienzos de los años ochenta, sus vinos ya eran los más galardonados de California. Esto le mereció un artículo laudatorio en la revista Wine Spectator. Finalmente, Woods sabía elegir bien sus distribuidores y dedicaba mucho tiempo a formar a sus vendedores en las virtudes de Clos du Bois y las mejores maneras de venderlo.

Desde el principio, Woods estaba decidido a cumplir sobremanera con los estándares de calidad y conseguir que su vino destacara en cada categoría de precios que ocupaba. Sabía que conseguirlo dependía en gran parte de la eficiencia, el control de gasto y el mantenimiento de la calidad. Así, no eligió para su primera bodega una finca

espectacular, sino una nave industrial abandonada cerca de unas vías de tren.

Desde muy temprano, Woods empezó a experimentar con la vendimia mecanizada de sus uvas. Aunque estas máquinas son devastadoras para los viñedos tradicionales, en aquellos donde las viñas están plantadas a suficiente distancia una de otra funcionan muy bien. Tras la recolecta mecanizada, las otras máquinas separan hojas y escombros de las uvas y la calidad del vino no se ve afectada. La vendimia manual se hace todavía, pero solo para las uvas de mejor calidad.

Algunas innovaciones tecnológicas pueden, de hecho, mejorar la calidad del vino, al mismo tiempo que aumentan la eficiencia. La línea de embotellado ultrarrápida, por ejemplo, no solo puede llenar 350 botellas por minuto, sino que mantiene los niveles de oxígeno disuelto bajo, lo cual deja más fruta en el vino y ralentiza su maduración.

La alta tecnología de imagen también facilita un control de calidad mejorado. Las cámaras vigilan el encochado y el etiquetado de cada botella y la alarma suena si detecta irregularidades.

La calidad es el ADN de la cultura de Clos du Bois; todos los empleados tienen autoridad y responsabilidad. La bodega está impecablemente limpia y escrupulosamente organizada, con cada herramienta y máquina en su sitio. Esta práctica le ahorra a la empresa de una a dos horas al día que los empleados perderían buscando las herramientas para solucionar los problemas detectados. Clos du Bois celebra cada nuevo galardón recibido con una copa del vino premiado para todos, y organiza una fiesta en la bodega al final de cada cosecha. De esa manera, los empleados se sienten más parte de la empresa.

Clos du Bois también usa Internet para llegar a sus clientes. Aunque la venta de vinos en grandes cantidades por Internet no es ni rentable ni legalmente posible, la comunicación con los consumidores es tan posible como deseable. La bodega utiliza las redes sociales para informar sobre sus nuevas cosechas, los galardones obtenidos

en las catas y sus acciones a favor del medio ambiente.

## Conclusión

No existe una única fórmula de éxito cuando empezamos a ejecutar una estrategia bien diseñada, especialmente cuando la economía no marcha bien. No obstante, algunos principios generales pueden guiarnos en este empeño, a condición de que sepamos adaptarlos a la cultura de nuestra propia organización. Estos principios son los siguientes:

- **Pensar con dos cabezas.** Ejecutar en tiempos difíciles requiere que pongamos en práctica dos ideas aparentemente contradictorias: reducir costes para mejorar el rendimiento y crear más valor para atraer al cliente. Centrarse solo en lo primero puede frustrar lo segundo.
- **Centrarse.** Para sobrevivir en tiempos de crisis debemos tener siempre la mirada puesta en las posibles mejoras de nuestros productos y servicios: hemos de buscar cómo mejorar la calidad, cómo mejorar el servicio, qué oportunidades tenemos de vencer a la competencia con productos y servicios radicalmente nuevos, etc. Lo importante es descubrir dónde se concentran los costes, reducirlos y, al mismo tiempo, mejorar mucho el rendimiento.
- **No ensimismarse.** Muchas empresas sucumben a esta tendencia en tiempos difíciles, pero la "mentalidad de bunker" únicamente les impide detectar oportunidades a una escala mayor. Hay que trabajar más estrechamente con nuestros proveedores y distribuidores para ver si nos pueden brindar nuevas oportunidades hasta ahora obviadas.
- **Fijar metas con la grandeza en mente.** No podemos mejorar nuestro negocio si no sabemos dónde añadir valor y dónde mejorar la eficiencia. Por eso, debemos ser disciplinados en la fijación de objetivos y la medición del progreso, pero no tener miedo a las grandes ambiciones. Nada inspira tanto como ellas.



- **Equilibrar la consolidación con la localización.** Algunos procesos se gestionan mejor localmente, en cercanía con el cliente. Saber cuáles de ellos deben centralizarse y cuáles desarrollarse a nivel local exige de nuevo pensar con dos cabezas.
- **Integrar y colaborar.** Demasiados departamentos y funciones reducen la eficiencia de la organización. De ahí la importancia de varios programas de calidad como lean management o reingeniería corporativa, que deben elegirse en función de su ajuste a la realidad de cada empresa.
- **Prestar atención al factor humano.** En una empresa nada puede cambiar si no cambian las personas, sus habilidades y comportamientos, por lo que debe prestárseles la atención debida.
- **Usar eficiencia para ganar calidad.** Una mayor eficiencia no solo permite destinar más recursos a la calidad, sino que lleva directamente a ella. Eficiencia y calidad son complementarias, no contradictorias.
- **Estar al tanto de lo que pasa en todos los niveles de la organización.** Todos los directivos mencionados en este libro tuvieron un sentido muy agudo de lo que pasaba dentro y fuera de sus empresas y, por ello, la mayoría de sus acciones fueron oportunas. Es imposible tomar decisiones inteligentes si no sabemos qué es lo que pasa en nuestra organización.
- **No dejar para mañana lo que podemos hacer hoy.** La inacción solamente empeora las cosas. Los problemas de una empresa, por lo general, no se solucionan solos. Cuanto antes actuemos, más fácil nos resultará hacerlo.
- **No dejar que los planes y los presupuestos detengan la acción.** La economía actual requiere acción y una determinación para encontrar recursos y hacer posible que las cosas se hagan. La ausencia de una determinada acción o medida en los presupuestos y planes es

a menudo solo una excusa para no llevarla a cabo. Si es necesaria, hay que encontrar la manera de llevarla a cabo, a pesar de que no estuviera presupuestada o planeada.

En cualquier caso, no hay que olvidar que, por difícil que sea la situación económica del momento, los mercados volverán y las oportunidades aparecerán, antes o después. El reto será cómo ejecutar bien los procesos de negocio para aprovecharlos.