



## Pequeños gigantes

Compañías que escogen ser grandiosas en vez de grandes

por Bo Burlingham

### RESUMEN EJECUTIVO

No todos los dueños de compañías quieren que estas crezcan, se coticen en la bolsa y produzcan lo suficiente como para vivir felices para siempre. De hecho, un creciente número de compañías, y sus fundadores, están siguiendo un camino diferente.

Estas compañías no tratan de crecer constantemente sino que prefieren ser grandiosas, es decir, ser las mejores en lo que hacen. Esta es la génesis de los “pequeños gigantes”, compañías que han decidido, además, permanecer en manos privadas.

Lo que impulsa a un pequeño gigante no es el afán de producir cada vez más, sino la pasión de su fundador y empleados. Entre los temas tratados están: resistirse a crecer, crear lazos permanentes con la localidad y crear una cultura corporativa.

#### Resistirse al llamado de ser más grande

Es normal que las compañías crezcan tanto que eventualmente tengan que vender sus acciones públicamente. Todos los consejeros profesionales (banquero, abogado, contador y consultores) constantemente alentarán un rápido crecimiento de la compañía. La razón de esto es que mientras más grande termine siendo la compañía, mejor se verán sus consejos y habrá más posibilidades de que la compañía trabaje con ellos en el futuro.

A pesar de todas las presiones, hay alternativas que pueden y deben ser consideradas. El dueño de la compañía podría tomar un camino mucho menos publicitado: asir bien su compañía y mantenerla privada. Esta opción trae consigo una serie de ventajas que no tiene la venta pública de acciones:

1. Es posible elegir y desarrollar el estilo de vida que queremos sin tener que justificarnos ante otros accionistas.
2. Es posible tomar decisiones sin tener que darle explicaciones a nadie.
3. Podemos tratar a los empleados como si fueran miembros de nuestra propia familia si así lo queremos.
4. Podemos decidir qué tanto crecer, y si decidimos no crecer más, está bien. Esa es nuestra decisión.
5. Podemos construir algo único, independientemente de cuánto dinero haya disponible.
6. Podemos actuar impulsivamente o incluso asumir riesgos si queremos.

7. Tenemos la libertad de hacer algo que consideremos diferente en vez de caer en la rutina de generar cada vez más y más ventas.

Lo importante es saber que el éxito en los negocios no es unidimensional como parece. El mundo comercial y los medios de comunicación alaban tanto a las compañías públicas, que la mayoría de la gente cree que esta es la única forma de lograr el éxito. Pero hay otras opciones muy atractivas.

#### Caso #1: Clif Bar Inc. (Berkeley, California)

En 1992, Gary Erickson era un apasionado ciclista, montañista y músico. Un día, mientras montaba bicicleta, decidió impulsivamente que él podría hacer una mejor barra energética que las que estaban disponibles en el mercado. Erickson se puso a trabajar en la cocina de su madre y, dos años después, había desarrollado la receta de un nuevo tipo de barra energética. Erickson llamó a su nueva barra Clif Bar, por su padre Clif Erickson.

Desde sus humildes comienzos hasta 2000, Clif Bar se había convertido en un negocio de US\$ 39 millones anuales, dirigido por Erickson y su socia, Lisa Thomas. Cuando sus dos mayores competidores (Power Bar y Balance Bar) fueron vendidos a Nestlé y Kraft, respectivamente, Erickson se dio cuenta de que, para poder competir, debía venderle su negocio a una compañía con más recursos. Así que negoció un acuerdo de compra con Quaker Oats por US\$ 120 millones. Resultaba muy atractivo para cada socio poderse embolsillar US\$ 60 millones cada uno. Sin embargo, cuando Erickson estaba a punto de firmar la venta, fue sobrecogido por las emociones. En parte, esto se debía al hecho de que Quaker Oats le había informado que Clif Bar se mudaría en unos meses a otra zona y que la nueva gerencia sería nombrada más tarde.

Erickson le informó a Quaker Oats que no podía continuar con la venta. Esto generó roces con su socia, quien temía perder todo lo que habían logrado hasta los momentos. Así que renunció a la compañía e insistió en que Erickson la liquidara. Este resolvió pagarle US\$ 65 millones en cinco años. En el momento en el que llegó a este acuerdo, Erickson sólo tenía US\$ 10.000 en su cuenta bancaria.

A pesar de que tenía una deuda de US\$ 15 millones más lo que se le debía a Thomas, la compañía continuó con firmeza. Todo el mundo comentaba que Clif Bar desaparecería frente al poder financiero de los otros dos conglomerados. A pesar de todo, Clif Bar no sólo sobrevivió sino que además prosperó. La

compañía pasó de producir US\$ 39 millones en ingresos, en 1999, a US\$ 92 millones en 2004, sin apoyarse en ningún inversionista ni aumentar considerablemente su fuerza laboral.

### Los propietarios deben pertenecer a la compañía

Algunas compañías tienen estructurados sus capitales de tal manera que estos terminan siendo las víctimas del éxito de aquella. El capital es necesario para hacer crecer la compañía o para crear economías de escala. Por lo general, hay que buscar inversionistas externos para que pongan sus capitales a disposición de la compañía. Pero si queremos tener éxito con nuestro pequeño gigante, debemos evitar los inversionistas externos.

Los principales problemas con los inversionistas externos son:

1. Siempre están buscando una estrategia de salida para sus inversiones: por tanto, si aparece un posible comprador, los inversionistas lo acogerán con entusiasmo aunque esto le traiga consecuencias negativas a la compañía.
2. Prefieren que el valor de su inversión esté claramente establecido: por tanto, les atrae la visibilidad y liquidez de una compañía pública. Esto les permite conocer el valor de su inversión con mayor precisión (es muy difícil determinar el valor de una compañía privada).
3. Quieren crecer: presionarán para que la compañía crezca a expensas de cualquier otra opción. Los inversionistas siempre vienen con la expectativa de obtener un buen retorno por su inversión.
4. Prefieren un tren gerencial con experiencia que a usted: mientras más dinero consigamos, mayor será la presión. Esto conlleva a una típica situación: sin gerentes experimentados no conseguiremos inversión para que la compañía crezca; pero estos gerentes son tan solicitados que contratarlos nos costará el dinero que no tenemos. Además, a los gerentes les gusta ser contratados por compañías que eventualmente venderán sus acciones públicamente, porque esto realza mucho sus resúmenes curriculares.

Aparte de la presión por parte de los inversionistas externos, habrá otros elementos del negocio ansiosos por que la compañía crezca:

1. Los empleados quieren oportunidades para ampliar sus carreras mediante nuevos cargos.
2. Los proveedores siempre nos conminarán a crecer, sobre todo si somos sus distribuidores.
3. Los clientes nos pedirán que hagamos más negocio con ellos; tal vez para surtir sus tiendas en otras regiones.
4. El clima social y cultural pedirá a gritos un gran crecimiento. Esto es propio de la mentalidad empresarial. Todo el mundo cree que mientras más grande, mejor; y que hay que aprovechar cualquier oportunidad en este sentido.

### Caso #2: Anchor Brewing (San Francisco, California)

A pesar de que Fritz Maytag era el bisnieto del fundador de la

gigante tienda de artefactos, siempre prefirió las cosas pequeñas y bellas. Esto incluso se extendía a sus intereses comerciales. Y cuando se graduó en 1965 en la Universidad de Stanford, Maytag compró Anchor Brewing, unas de las primeras micro-fábricas de cerveza de Estados Unidos, creada hacia 1800, en California, en plena "fiebre del oro". También se volvió socio en una fábrica de quesos.

A principios de los años noventa, la demanda por el producto mejor conocido de Anchor Brewing, Anchor Steam Beer, había crecido de 600 barriles en 1965 a más de 12.000 barriles. Anchor Brewing estaba a la cabeza de la revolución de las micro-fábricas de cerveza, que conmovió los cimientos de la industria.

A principios de los años setenta, el distribuidor de Anchor en Nevada llamó a Maytag con la noticia de que el gerente general del nuevo MGM Grand Casino, en Reno, le había contactado porque quería servir Anchor Steam en cada bar del casino. Pero Maytag rechazó la oferta a pesar de que significaba una gran ganancia. Hubiera sido posible sub-contratar a otro fabricante para que produjera la cerveza, pero Maytag sentía que estaba comprometiendo su autenticidad. Por el contrario, Maytag mudó la compañía en 1977 a un edificio más grande y continuó desarrollándola gradualmente.

A principios de los años noventa, la demanda por los productos de Anchor puso de nuevo en entredicho la capacidad de la compañía. Maytag pensó en hacer una venta pública de acciones y así obtener el dinero necesario para expandir la capacidad de la compañía una vez más. Pero mientras más analizaba las implicaciones de contar con nuevos inversionistas, menos cómodo se sentía con la idea de la venta pública de acciones.

Con el fin de moderar la demanda de los productos Anchor, Maytag implementó una estrategia innovadora. Ayudó a otras micro-fábricas de cerveza a establecerse. Maytag incluso ayudó a sus rivales a mejorar sus técnicas de fermentación. Con el tiempo surgió un gran número de fabricantes de cerveza en todo el país, lo que le permitió a Maytag conservar a Anchor Brewing tal cual era: una empresa de la cual estaba orgulloso. Esta satisfacción era más importante para Maytag que crear un imperio cervecero.

### Crear lazos permanentes con la localidad

Los pequeños gigantes suelen ser peculiares e individualistas. Estas compañías suelen tener personalidades distintivas, parecidas a las de la comunidad en la que están ubicadas. Hay el compromiso de ser un buen ciudadano corporativo, y esto genera una fuerte cultura corporativa. Esta peculiaridad suele jugar un importante papel dentro del éxito de la compañía.

Algunos ejemplos del tipo de compromiso comunitario que generan los pequeños gigantes son:

1. La cantautora Ani DiFranco fue cortejada por todos los grandes sellos disqueros, pero decidió más bien montar su propio sello junto a su socio, Scot Fisher. La compañía se

llamó Righteous Babe y abrió sus oficinas en Buffalo, Nueva York. DiFranco y Fisher se dedicaron fervientemente a su trabajo creando cerca de 125 puestos de trabajo en una ciudad con una alta tasa de desempleo. Compraron una vieja iglesia y la convirtieron en sus oficinas principales, con todo y sala de conciertos, bar, galería de arte y oficinas para las organizaciones de arte locales. Righteous Babe también insistió en valerse de proveedores locales. Esto ha convertido a la compañía en un fenómeno local, y su cultura está en sintonía con la de Buffalo.

2. Reel Precision Manufacturing está ubicada en St. Paul, Minnesota. Sus tres fundadores hicieron de la responsabilidad social una prioridad, así que se comprometieron a hacer “lo correcto aunque no fuera rentable”. Los tres líderes suelen trabajar con instituciones de caridad y frecuentemente hablan en universidades y frente a grupos comunitarios sobre ética comercial. Los empleados participan en las decisiones de la compañía y en la resolución de conflictos. El resultado es que Reel es considerada parte de la cultura comercial de la ciudad, y bastión de la responsabilidad corporativa.

### Caso #3: Zingerman's (Ann Arbor, Michigan)

En 1982, Ari Weinzwieg y Paul Saginaw decidieron abrir una tienda de delicatesses en Ann Arbor, Michigan. En Ann Arbor está ubicada la Universidad de Michigan y todo el pueblo es una típica comunidad universitaria. Querían ofrecer los productos refinados y servir los mejores sándwiches del mundo.

En una década, Zingerman's ganó una gran reputación. Aparecieron reseñas sobre el local en varias publicaciones del ramo. Además, sus productos se convirtieron en una leyenda de la localidad. El paso obvio era abrir una cadena de establecimientos Zingerman's en otras ciudades, pero Weinzwieg estaba negada porque no podrían mantener los estándares. Así que desarrollaron otra estrategia de crecimiento. Decidieron constituir la Comunidad de Negocios de Zingerman's (ZcoB, por sus siglas en inglés).

En esencia, ZcoB era un conglomerado formado por 12 o 15 negocios independientes. Todos estarían ubicados en Ann Arbor y llevarían el nombre Zingerman's, pero cada compañía tendría su especialidad e identidad propia. La idea era llegar a la meta de 12 o 15 negocios en el 2009. Zingerman's va por buen camino, pues en 2002 ya contaba con 7 de los negocios.

Zingerman's y ZcoB juega hoy en día un importante papel en la comunidad de Ann Arbor. No sólo crea empleos, sino que retribuye con creces a la comunidad. Por ejemplo, Zingerman's estableció Food Gatherers en 1988. Esta compañía se dedica a recolectar cualquier producto que no esté fresco en los demás establecimientos de comida. Luego, estos productos son entregados a diversas instituciones de caridad. Entre 2 y 3 toneladas de alimentos son redistribuidas de este modo en la comunidad. Zingerman's también ofrece becas escolares y apoya los refugios para indigentes.

## Crear lazos con proveedores y clientes

Todos los pequeños gigantes suelen centrarse en el cliente. Esto es natural, pues estas compañías no están tratando constantemente de pasar al próximo nivel de ventas. Además, debe ser una consecuencia de la obsesión de sus dueños por conservar las culturas corporativas que crean. En todo caso, es una constante que este tipo de compañía siempre cuenta con clientes satisfechos.

Una consecuencia de esto es que los pequeños gigantes siempre crean lazos inusualmente fuertes con sus proveedores. La idea es incluir a los proveedores en la cruzada por alcanzar altos niveles de excelencia.

Para establecer lazos tan fuertes con sus clientes y proveedores, no existe una receta, pero sí algunas prácticas que siguen los pequeños gigantes:

1. Muchos se valen de la educación para establecer su relación con el cliente: le enseñan qué es lo que puede esperar y después se responsabilizan por ofrecer dicho servicio.
2. Crean lo que se podría llamar “sentido de comunidad”: crean una causa común entre la compañía, los clientes y los proveedores. Este se sustenta sobre tres pilares:
  - 2.1. *Integridad*: la compañía es lo que proclama.
  - 2.2. *Profesionalismo*: se ofrece lo que se promete.
  - 2.3. *Crear una conexión humana*.
3. Son leales; se quedan con los mismos proveedores a pesar de que haya mejores opciones: en muchos casos estos proveedores han creado su negocio alrededor del éxito del pequeño gigante, y hay un sentimiento recíproco de aprecio en la relación.
4. Cuentan con una cultura corporativa coherente: así que todos los integrantes de la organización se comportan según los mismos valores. Esto quiere decir que siempre se ofrece el mismo mensaje independientemente de quién lo de.
5. “Personalizan” sus transacciones: los clientes nunca sienten que son un número más. Por el contrario, sienten que están recibiendo una atención extraordinaria.
6. Cuando se comenten errores, se ocupan de arreglar las cosas: porque saben que hasta el mejor plan puede salir mal. Por tanto, aprovechan estas situaciones para ofrecer un servicio que las diferencie del resto.

### Caso #4: ECCO (Boise, Idaho)

ECCO se llamaba originalmente Electronic Controls Company. Fue establecida en 1972 cuando ciertas instituciones determinaron que se debían colocar alarmas en algunos modelos de vehículos. La compañía fue fundada por Carl Peterson, pero luchó por sobrevivir hasta la llegada de Jim Thompson en 1984. Él y dos amigos compraron la compañía, y en 1988 establecieron un programa de compra de acciones para los empleados.

Thompson revitalizó ECCO desarrollando relaciones personales con los distribuidores y proveedores de la compañía. A principios de los años noventa, las acciones de la compañía habían aumentado en 33% y las ventas habían llegado a 9,5 millones. Por su parte, otro de los socios, Ed Zimmer, aplicó las ideas de un experto en comportamiento de la Universidad de Boise, y creó aún más intimidad con el cliente. Los productos y servicios de la compañía fueron rediseñados y la compañía adquirió nuevos equipos y sistemas. La idea era proveerles a los clientes más productos que satisficieran sus necesidades a un menor costo.

La falta de credibilidad de la compañía fue un obstáculo al principio para incrementar el número de productos. Aunque se sabía que las alarmas de ECCO eran buenas, había cierto rechazo hacia los otros productos. ECCO superó este problema contratando mejores ingenieros y creando productos que los clientes realmente necesitaran. En otras palabras, trabajando estrechamente con los clientes.

Además, ECCO aprovechó con creces la llegada de la Internet. Se les permitía a los clientes revisar los nuevos diseños por Internet, e incluso opinar al respecto, antes de que los diseños fueran a la línea de producción. Por otra parte, la compañía innovó mucho. De hecho, en 2004, 80% de las ganancias de la compañía provenían de productos que no existían 8 años antes.

Pero lo más importante para la compañía continúa siendo su gente y la pasión que ponen en su trabajo. En ECCO todo el mundo puede enterarse acerca de los resultados financieros de la compañía. Esto es así porque la mayoría de la compañía pertenece a los empleados.

### Ofrezca exactamente lo que necesita el cliente

En definitiva, todo lo que hace grande a una compañía (una buena marca, productos y servicios atractivos, una estrecha relación con proveedores y clientes, participación en los asuntos de la comunidad) depende de quienes trabajan día a día en la misma. Los pequeños gigantes ofrecen los mismos beneficios que las demás compañías, pero además, ofrecen una especie de intimidad que magnifica las acciones de los empleados. En resumidas cuentas, las personas que trabajan para un pequeño gigante se preocupan por su trabajo personalmente porque saben que la compañía los apoyará en cualquier situación.

Para lograr este intenso sentimiento de camaradería, hay varios enfoques que se pueden adoptar, tal como lo hacen los pequeños gigantes. Estos:

1. Tienden a mantener pequeños equipos de trabajo: de modo que el gerente pueda tener contacto directo con cada miembro. Se crea un clima familiar en el que todo el mundo sabe lo que está ocurriendo. Esta es la mejor forma de que todo el mundo de lo mejor de sí.
2. Hacen las cosas bien: es decir, contratan a las personas adecuadas y después se concentran en mantenerlas felices.
3. Suelen crear nuevas formas de valorar a sus empleados:

haciendo pequeñas cosas que satisfagan sus necesidades, como aumentos o ayuda educativa.

4. Se esfuerzan por crear una atmósfera colegial en el lugar de trabajo: se fomenta el respeto y la confianza en los colegas. El resultado es que los empleados se sienten orgullosos de que la compañía logre sus objetivos. Además, esta atmósfera ayuda a resolver conflictos. Todo el mundo debe sentir que no hay propósitos escondidos y que todos son tratados por igual. Cuando aparezcan diferencias, debe haber una estructura transparente y clara para llegar a una decisión que todos puedan aceptar.

### Caso #5: O.C. Tanner Co. (Salt Lake City, Utah)

En 1927, Obert Tanner, estudiante de 23 años de edad, estaba ocupado tratando de obtener suficiente dinero para pagarse su educación en la Universidad de Utah. Tenía un empleo a tiempo parcial en una joyería, y se le ocurrió venderles anillos de calidad a los estudiantes que se estaban graduando. La idea fue bien recibida y esto lo convenció de que podía hacer un buen negocio. Obert no estaba contento con la calidad de los anillos que vendía la joyería en la que trabajaba, así que decidió confeccionar sus propios anillos.

A principios de los años cuarenta, Tanner decidió expandirse ofreciéndoles anillos a las compañías para que les hicieran un reconocimiento a los empleados veteranos. Esto se convirtió en su negocio principal y sus ventas crecieron desde US\$ 2,7 millones, en 1960, a US\$ 86,4 millones en 1980. Al mismo tiempo, la fuerza laboral de Tanner creció de más o menos 200 empleados a más de mil. Tanner incluso creó un negocio para hacer los diplomas que acompañaban a sus anillos. Con el tiempo, este negocio llegó a producir US\$ 20 millones en ventas cada año, y los ingresos totales de la compañía llegaron a US\$ 214,1 millones en 1993.

Incluso cuando la compañía llegó a tener 1.700 empleados, a principios de los noventa, Tanner recorría la empresa y hablaba con los empleados sobre sus pasatiempos, sus familias y sus aspiraciones. Además de ofrecer horarios de trabajo flexibles, Tanner hacía encuestas entre los empleados para saber cuál era la opinión de los mismos. La compañía pagaba bonos de todo tipo a pesar de que sus salarios eran bastante altos.

Cuando Obert Tanner murió en 1993, todavía poseía 65% de la compañía. Tanner colocó estas acciones en un fideicomiso bajo la condición de que la compañía no fuera vendida, se fusionara o vendiera acciones públicamente. Su intención fue proteger a sus empleados de inversionistas externos.

### Crear una cultura corporativa que nos quede bien

La mayoría de los fundadores de compañías que se transforman en pequeños gigantes son idealistas. Tienen sus propias ideas sobre cómo debe estar estructurado el lugar de trabajo y ponen sus ideas en práctica en su propia compañía. El resultado es que los pequeños gigantes poseen culturas corporativas que influyen en todo lo que hacen. Los pequeños gigantes

pueden probar diversas filosofías gerenciales porque no tienen que rendirles cuentas a los analistas financieros que siguen el desempeño de las compañías públicas.

Aunque las culturas difieren enormemente entre compañías, siempre hay ciertas semejanzas entre las culturas corporativas de los pequeños gigantes:

1. El concepto de “líder servicial” es muy común: esto significa que los líderes de la organización están ahí para ayudar a los empleados a ser más eficientes, no para decretar qué se puede hacer y qué no.
2. La mayoría mezclan la ética y fuertes sistemas de creencias con su negocio: por ejemplo, fundamentan todo abiertamente a partir de creencias cristianas (“hazle a los demás lo que quisieras que hicieran contigo”).
3. La mayoría prefieren la pasión frente al crecimiento a toda costa: no es inusual que un pequeño gigante trate de disminuir su fuerza laboral y, al mismo tiempo, conservar a todos los empleados. Esta dinámica contradictoria significa que quien entra a la compañía y se desempeña adecuadamente tenderá a permanecer mucho tiempo en la misma.
4. Suelen carecer de jerarquías: no es raro ver a los líderes corporativos junto a todo el resto del personal y cumpliendo con sus responsabilidades gerenciales en su tiempo libre a pesar de que tienen grandes cantidades de trabajo.
5. Las culturas corporativas no están centradas en crear valor para el accionista ni en maximizar las ganancias: se entiende que la compañía debe generar ciertos ingresos para mantenerse, pero hay cosas más importantes que la simple maximización de las ganancias.

#### Caso #6: Hammerhead Productions (California)

Hammerhead Productions es una compañía de efectos visuales, localizada en Studio City, California. Fue fundada por cuatro veteranos de la industria cinematográfica, que querían un negocio que les permitiera ser creativos. Estaban cansados de trabajar para grandes compañías de efectos visuales, que sólo se enfocaban en el lado monetario del negocio.

Para mantener su movilidad, los cuatro socios decidieron que la compañía fuera pequeña, con sólo 14 empleados a dedicación exclusiva. Cuando trabajaban en un proyecto grande contrataban personal adicional. Esto les permitía dedicarse a varias cosas a la vez.

Un buen ejemplo del funcionamiento de este sistema es cuando Hammerhead fue contratada para hacer los efectos especiales de *Las crónicas de Riddick*. Hammerhead contrató a 65 empleados más para el proyecto, lo que diluía un poco la cultura de la compañía. Los empleados permanentes se tuvieron que convertir en los gerentes de otras personas. Esto tenía sus ventajas y sus desventajas. Además, el proyecto se tardó más de lo calculado, así que los márgenes de ganancias fueron menores. Pero este proyecto fue la tarjeta de presentación de Hammerhead en toda la industria.

#### Permita que cada quien siga sus pasiones

Sin lugar a dudas, los pequeños gigantes son compañías extraordinarias. Son capaces de unir en un mismo lugar arte y negocio de un modo interesante. Los pequeños gigantes hacen cosas dignas de mención:

1. Suelen ser dirigidos por personas que tienen muy claro lo que quieren ofrecer y han estructurado la compañía para ofrecer exactamente eso. Esto suele incluir un emocionante reto, un sentido de camaradería y gran satisfacción. Estos líderes sienten tanta pasión por lo que hacen que cualquiera que los conoce queda empapado de entusiasmo.
2. No valoran su compañía mediante las nociones tradicionales: qué tan grande y rentable es la compañía. Se preocupan más por las relaciones con empleados, clientes y proveedores. Tratan de que la gente se sienta inspirada por lo que está haciendo la compañía.
3. Son disciplinados. No harán nada por dinero. Les encanta lo que hacen y se concentran en eso. Saben bien en qué negocio están y lo tratan de hacer lo mejor posible.
4. Armonizan el lado comercial de sus actividades con el lado creativo. Se valen del negocio para desarrollar sus intereses artísticos. De este modo, el crecimiento viene determinado por lo que apasiona a las personas.

#### Caso #7: CitiStorage Inc. (Brooklyn, Nueva York)

Norm Brodsky es el fundador y CEO de CitiStorage. Tras crear y perder una compañía de encomiendas de US\$ 45 millones anuales, tuvo una epifanía: entendió que era mejor tener una compañía rentable de US\$ 10 millones que tratar de crear una compañía de US\$ 100 millones que nunca produce dinero. Así que decidió entrar en el negocio del almacenamiento, a pesar de lo competido que era el sector.

Cuando CitiStore apareció por primera vez, Brodsky descubrió que era difícil conseguir clientes porque todos tenían contratos a largo plazo con otros proveedores. Estos contratos suponían una tarifa de US\$ 5 por remover una caja, que debían ser pagados por adelantado.

Brodsky respondió a esto comprando un almacén con un techo inusualmente alto. Así que podía almacenar 150.000 cajas en 10.000 pies cuadrados, mientras que la competencia sólo podía almacenar 40.000 o 50.000 cajas en el mismo espacio. Luego, Brodsky estableció mejores tarifas y le ofreció pagarle al cliente por remover las cajas de otros almacenes y traerlas a su almacén. La competencia se volvió loca y al momento en el que ofrecía lo mismo, CitiStore ya estaba bien establecida y a la cabeza de la industria.

Para mantener la delantera, Brodsky hizo otra cosa inusual. Le pagó a cada uno de los más de 400 empleados de la compañía un curso de servicio al cliente. Los resultados fueron impresionantes. Las relaciones entre los departamentos mejoraron porque cada quien sabía cuál era el papel del otro. Pero más

importante aún fue que, cuando Brodsky trajo a un cliente para que conociera las instalaciones, los empleados lo saludaron, le

sonrieron y lo hicieron sentir bienvenido. Esto generó muchos comentarios y nuevos contratos.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



La gerencia en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



El portal del libro gerencial

**Título original:** Small Giants

**Editorial:** Portfolio Hardcover

**Publicado el:** diciembre de 2005

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:  
<http://www.resumido.com/es/libro.php/413>

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