



Creadas para durar

Los buenos hábitos de las compañías visionarias

por James Collins y Jerry Porras

RESUMEN EJECUTIVO

Las compañías “visionarias” son aquellas que están a la cabeza de su área de negocios. Este tipo de empresas ha logrado no sólo desafiar el paso del tiempo, sino que ha dejado atrás gran variedad de productos y líderes.

Pero no son los productos ni los líderes los que las hacen exitosas. De hecho, el éxito de las compañías visionarias yace sobre una “cultura fundamental” inamovible, pero que da cabida a la innovación y al cambio.

Lo importante es impulsar un progreso constante (nuevos productos y servicios) mientras este encaje dentro de los valores fundamentales de la empresa.

En este texto, los autores nos brindan un panorama general de las características propias de las compañías visionarias y presentan algunos ejemplos ya históricos.

Compañías visionarias

La creación de una empresa viable y exitosa, que crezca y prospere, es el logro más impresionante en el mundo de los negocios. Las mejores compañías de la historia son las compañías visionarias.

Las compañías visionarias son las que están a la cabeza en cualquier área de negocios. Además, cuentan con una excelente reputación en todo el mundo. Este tipo de compañías se mantienen prósperas durante largos períodos de tiempo, con múltiples productos y muchas generaciones de líderes activos.

La creación de una compañía visionaria no requiere de un gran producto o un líder carismático. De hecho, la mayoría de las compañías que en sus comienzos se apoyan en un gran producto o líder se ven en la necesidad de luchar para obtener el triunfo. Por el contrario, las compañías exitosas comienzan en realidad con nociones vagas acerca del negocio en el que están.

Los creadores de compañías visionarias más exitosos son muy persistentes. Están siempre dispuestos a revisar o mejorar cualquier idea que no haya funcionado; pero nunca se rinden.

Si el éxito de una compañía depende del éxito de un único producto, habrá problemas. Si dicho producto falla, todo el mundo dejará de lado la compañía. Por el contrario, si el producto triunfa, la compañía se verá tentada a valerse del mismo más tiempo del que es conveniente. De las compañías visio-

narias fluye un gran número de productos y servicios gracias a la organización de las mismas.

Asimismo, las compañías visionarias tienen la capacidad de trascender a su fundador o a sus líderes, y mantenerse comprometidas con el triunfo durante generaciones. Sus fundadores son personas muy impetuosas, pero muy recatadas.

Algunos ejemplos de compañías visionarias son:

1. **3M**: fue fundada en 1902 para operar una mina; pero fracasó tras vender sólo una tonelada de minerales. En 1905, comenzó a vender papel de lija y otros productos. Hoy en día es una de las compañías más dinámicas e innovadoras.
2. **American Express**: fundada en 1850 como una compañía de transporte, entró en el negocio de los cheques de viajero cuando su presidente tuvo problemas para cobrar un cheque en el extranjero.
3. **Boeing**: fundada en 1915 para producir aviones de madera (William Boeing había sido un comerciante de madera). Su primer avión fracasó y, desesperada, al principio se dedicó a la producción de mobiliario.
4. **General Electric**: fundada en 1892 por Thomas Edison. GE se especializó en sistemas de corriente directa mientras que la competencia desarrolló sistemas de corriente alterna que, eventualmente, prevaleció. GE tuvo que luchar hasta que decidió adoptar el sistema de corriente alterna.
5. **Hewlett Packard**: comenzó en 1937 en el campo de la electrónica, pero tuvo constantes problemas con sus ingenieros. En 1939, la compañía había vendido sólo algunos osciloscopios y tenía 17 empleados.
6. **Marriott**: comenzó en 1927 fabricando cerveza y luego entró en el negocio de la comida mexicana. En sólo tres años, Marriott contaba con tres almacenes que funcionaban las 24 horas del día y decidieron expandirse aún más.
7. **Motorola**: comenzó en 1928 produciendo dispositivos para eliminar baterías. En 1930 comenzó a producir radios para automóviles y tras mucho esfuerzo logró cierta rentabilidad y comenzó a producir otros productos.
8. **Procter & Gamble**: Procter, un fabricante de velas, y Gamble, un fabricante de jabón, decidieron unirse en 1837 para vender velas y jabón (alrededor de 18 compañías hacían lo mismo para la época). La compañía se volvió rentable hacia 1847, y aumentó su gama de productos con el tiempo.
9. **Sony**: comenzó operando en Japón hacia 1945 en el área

de tecnología. Se mantuvo en la pelea vendiendo compresas calientes, hasta que entró en el negocio de las audiograbadoras. En 1955 desarrollaron el radio de bolsillo.

10. **Walt Disney:** en 1923, Walt no lograba conseguir trabajo en el negocio del cine; así que empezó un negocio de animaciones. Luchó por sobrevivir hasta 1928 cuando creó a Mickey Mouse.

11. **Wal-Mart:** Sam Walton abrió una tienda en 1945, pero perdió su contrato de arrendamiento en 1950. Entonces, se mudó a Arkansas, donde logró abrir dos nuevas tiendas en poco tiempo. Abrió su primera tienda grande en 1962.

12. **Ford:** fundada en 1903 (era la tercera compañía que fundaba Ford), introdujo el Modelo A exitosamente. Pero el éxito de compañía surgió en 1908 con la introducción del revolucionario Modelo T.

13. **IBM:** comenzó en 1890 como una compañía de computación, tabulación y grabación. Luchó durante años hasta que en 1914 Thomas Watson fue contratado. Desde entonces comenzó su liderazgo en el negocio de las máquinas registradoras y, eventualmente, en el de computadoras.

Construyendo un reloj: “y” contra “o”

La compañía como tal es el resultado de un creador de compañías visionarias y no el resultado de los productos que se ofrecen. Es una cuestión de construir un reloj (crear algo que durará mucho tiempo) o de dar la hora (el éxito de un solo producto).

Las compañías visionarias no se limitan a una u otra cosa. Acogen las oportunidades de crecimiento disponibles a través de dos objetivos completamente diferentes.

El gran número de productos y servicios que generan las compañías visionarias es un resultado directo de la buena organización de la compañía, nunca al revés.

Todos los productos, independientemente de su calidad, serán superados. Las organizaciones que son exitosas a largo plazo, son las que tienen la capacidad de cambiar continuamente y evolucionar más allá de los productos existentes.

Las compañías convencionales consideran que las oportunidades son limitadas. Por ejemplo, normalmente se asume que una compañía puede o crear riquezas para sus accionistas o beneficiar al mundo. En cambio las compañías visionarias tratan constantemente de convertir los “o” en “y”. En otras palabras, se crea una gran cantidad de energía positiva al tratar de conseguir dos objetivos que parecen excluyentes.

Por ejemplo, las compañías visionarias buscan un crecimiento sostenido a largo plazo, pero no a expensas de ganancias a corto plazo. Buscan un crecimiento dinámico sin que esto suponga cambiar sus valores fundamentales. Superar este tipo de tradiciones genera una gran sinergia e impulso.

Más que ganancias

Las compañías suelen elegir proyectos que sean cónsonos con sus valores fundamentales, independientemente de que dichos proyectos constituyan o no negocios rentables a largo plazo.

Un elemento fundamental en el desarrollo de una compañía visionaria es un conjunto de preceptos o valores básicos que sirvan de guía para las fuerzas dinámicas de la empresa. Maximizar las ganancias de los accionistas nunca ha sido el objetivo de ninguna empresa visionaria.

Si bien las compañías requieren de una ideología fundamental, no existe ninguna ideología compartida por todas y que pueda ser copiada. El punto crucial es no imitar, sino crear una ideología por la que sintamos pasión y que nos motive.

Una ideología fundamental está conformada por valores fundamentales (dos o tres principios rectores) y objetivos (las razones de la existencia de la compañía más allá del simple hecho de hacer dinero). Este tipo de compañías asume siempre nuevos negocios, sin cambiar sus ideales o ideología.

Mantener el núcleo - estimular el progreso

Las compañías visionarias poseen un gran impulso para mejorar y crear nuevas posibilidades. Normalmente cuentan con una curiosa mezcla de confianza y autocrítica.

La confianza les permite establecer objetivos ambiciosos y de largo alcance. A estas no se les ocurre nunca la posibilidad de fracasar. Al mismo tiempo, una buena dosis de autocrítica hace que la compañía cambie y mejore aun antes de que el mundo exterior se haya dado cuenta de que es necesario un cambio. Todo esto supone disciplina y voluntad.

La mayoría de las compañías visionarias son muy progresistas e ideologizadas. La dinámica desatada por estos dos ideales contradictorios puede ser muy poderosa. La ideología fundamental propicia la continuidad desde la cual puede apoyarse el progreso. Pero, al mismo tiempo, el constante impulso por progresar permite que la ideología fundamental continúe siendo válida y relevante.

Las compañías visionarias desarrollan modos formales y muy estructurados de institucionalizar tanto su ideología como el entusiasmo por el progreso de la compañía. Estrategias, tácticas, sistemas, estructuras y organización están diseñados para funcionar en conjunto.

Objetivos impresionantes

Los objetivos impresionantes unifican y energizan la compañía, pues le permiten concentrar sus energías y actividades. El objetivo debe ser claro y cautivador, y debe estar sencillamente plasmado en unas pocas palabras. Asimismo, debe impulsar a la gente y ser emocionante.

El valor de un objetivo ambicioso esta en el compromiso y la

energía interna que propicia. Sólo ayudan a la organización los objetivos alcanzados. La intención no es la clave en el mundo de los negocios, sino el logro. Una vez que se ha alcanzado un objetivo ambicioso, la compañía debe asumir nuevos objetivos, so pena de caer de nuevo en el letargo y la complacencia.

Los objetivos ambiciosos requieren invariablemente de un poco de riesgo. La mayoría de los logros más impresionantes han tenido lugar cuando el futuro de la compañía estaba en riesgo. Sin embargo, mientras que dichos objetivos les resultan demasiado ambiciosos a los externos, son considerados perfectamente alcanzables por el personal.

Un beneficio importante de un objetivo ambicioso es que dará impulso y sentido a varias generaciones de líderes. El objetivo cobra vida por sí mismo, y se separa y vuelve independiente del líder que lo estableció.

El establecimiento de objetivos debe ser una tarea constante. De lo contrario, la compañía podría quedar atrapada en una mentalidad del tipo "ya llegamos". Para evitar esto, es preciso establecer siempre objetivos complementarios.

Pero los objetivos no son lo único que hace a las compañías visionarias. Los objetivos deben estar bien alineados con la ideología de la compañía.

Ejemplos de objetivos ambiciosos e impresionantes:

1. General Electric: GE será número uno o dos en cada mercado en el que entre, y revolucionaremos la compañía de modo que sea tan rápida y ágil como una empresa pequeña.
2. Henry Ford: crear automóviles para las multitudes. Serán tan baratos que nadie que gane un buen salario se verá imposibilitado para comprar uno. Todo el mundo podrá comprar uno y todo el mundo comprará uno.
3. Boeing Aircraft Company: construiremos el 747 aun si tuviéramos que utilizar todos los recursos de la compañía.

Culturas de culto

La organización formal de las compañías visionarias suele contar con elementos tales como:

1. Programas de orientación y entrenamiento.
2. Rigurosidad en lo que a los ascensos se refiere.
3. Compensaciones y reconocimientos al desempeño acordes con la ideología.
4. Programas de incentivo.

Resulta muy placentero trabajar en una compañía visionaria si uno está de acuerdo con la ideología de la misma. Pero, si uno no está de acuerdo, se puede convertir en una pesadilla.

Este tipo de compañías suelen ser más exigentes con sus empleados que todas las demás. Trabajar en aquellas supone dos posibilidades excluyentes: si uno encaja, es muy motivador; de lo contrario, uno se siente miserable y se va. Hay mucha pasión en las compañías visionarias.

Trabajar en una compañía de este tipo es casi como entrar en un culto. Hay un sentimiento de elitismo y una lealtad fanática entre los empleados de mayor trayectoria. Es el equivalente corporativo de entrar en la Marina: o encajas o desembarcas.

Esta devoción parecida a la de un culto combinada con diversidad, aventura y espíritu generará un equipo de empleados capaces de hacer milagros. Esto es lo que lleva a las compañías visionarias a soltarle las riendas a sus empleados para que estos experimenten e innoven.

Pruebe muchas cosas - mantenga lo que funcione

Hay muchos ejemplos de pasos estratégicos dados por compañías visionarias, que surgieron no a partir de una planificación estratégica, sino de un progreso evolutivo.

Por naturaleza, el progreso evolutivo es muy distinto de los objetivos impresionantes y ambiciosos, pues es ambiguo, gradual y pocas veces exitoso. En esencia, se trata del progreso no planificado por la compañía.

El progreso evolutivo se consigue añadiendo suficientes ramificaciones y dejando de lado lo que no funciona. El resultado será una buena cantidad de ramificaciones capaces de florecer independientemente del clima externo.

Esto supone que la compañía pruebe muchas cosas, mantenga las que funcionan y descarte las que no. Casi todas las historias exitosas están repletas de accidentes favorables, ensayo y error, y voluntad para asumir la iniciativa y soportar el fracaso.

Las compañías visionarias fomentan vigorosamente el progreso evolutivo. Es más un clima organizacional que un plan estratégico. Algunas de sus características son:

1. Una tradición de actividades vigorosas: independientemente de lo que suceda, no se quede sentado: muévase.
2. Aceptar que se cometerán errores y sucederán accidentes: el fracaso es un elemento integral del progreso evolutivo.
3. Dar pequeños pasos que no influyan mucho en las cuentas si aquellos no se desarrollan como se esperaba.
4. Darle a la gente el espacio y los recursos necesarios para probar nuevas ideas.
5. Propiciar y premiar la innovación.
6. La ideología fundamental se mantiene a pesar de que se estimula el cambio. Cada producto que sea lanzado debe respetar la ideología fundamental.

Criar gerentes en casa

Un asunto de suma importancia para las compañías es un continuo liderazgo de calidad. La gerencia del futuro es una parte importante de las operaciones de las compañías visionarias.

Algunas compañías como General Electric tienen un gran fama por desarrollar gerentes de entre las filas mismas de la empresa. El cambio de los altos gerentes es un asunto serio, y

comienza unos diez años antes.

Las compañías visionarias desarrollan, promueven y seleccionan con cuidado el talento gerencial de entre sus propias filas. Este es un punto importante para mantener la ideología de la compañía intacta.

Por contraste, las demás compañías tienden a cambiar su gerencia en los momentos de crisis, no de modo planificado. Pero esto termina por hacer mella en los valores fundamentales de la compañía.

En esencia, es imposible que una compañía visionaria emplee gerentes que no provengan de su interior. Los asuntos de sucesión y continuidad son fundamentales para construir una empresa vigorosa y exitosa.

Nunca es suficiente

Las compañías visionarias no se contentan con simplemente superar la competencia: se concentran en superar sus resultados anteriores. Es decir, este tipo de compañías nunca propicia la mentalidad de que ya hemos llegado y, por consiguiente, nos podemos relajar. Por el contrario, las compañías visionarias se exigen cada vez más.

Algunas compañías visionarias crean un sistema de competencia interna que compara nuevos productos con los productos actuales de la empresa. Otras establecen el objetivo de que cierto porcentaje de las ganancias debe provenir de los nuevos productos.

Los gerentes de las compañías visionarias tienden a apoyar la compañía sobre un éxito prologado, a la vez que exigen un desempeño muy alto a corto plazo. Asimismo, las compañías visionarias se sustentan sobre trabajo duro y dedicación. Algunos ejemplos de cómo las compañías visionarias generan descontento creativo son:

1. Boeing le pide a sus gerentes que vean sus productos con los ojos de su peor rival.
2. General Electric cuenta con grupos de empleados que les proponen soluciones a los gerentes cuando estos deben tomar decisiones importantes.

El final del comienzo

Las compañías visionarias crean un clima tan poderoso alrededor de su ideología, que no hay ambigüedades entre sus empleados. Todos los recursos se utilizan para hacer realidad los valores de la empresa. Para tal fin:

1. Toman en cuenta todo el panorama: lo más importante es la sinergia producida por los diferentes elementos, bien alineados y funcionando en conjunto. Esto genera el impulso propio de las empresas visionarias.
2. Toman en cuenta los detalles: ocuparse obsesivamente de las minucias.

3. Se concentran en ciertos objetivos: enlazarlo todo para incrementar el impacto.

4. Marchan al compás de su propio tambor: tratan de superar el modo común de hacer negocios, y de mantenerse fieles a sus valores independientemente de su popularidad.

5. Se deshacen de cualquier desalineamiento: eliminan constantemente cualquier elemento que no encaje en la el núcleo del negocio.

6. Mantienen el núcleo mientras crean nuevos métodos: una compañía debe contar tanto con un núcleo como con un interés constante por la innovación.

Ejemplos de ideologías básicas

1. 3M: innovación, integridad absoluta, respeto por la iniciativa individual y el crecimiento personal, tolerancia por los errores honestos, “estamos en el negocio de resolver problemas, no matarás una nueva idea”.

2. American Express: un heroico servicio al cliente, fomento de la iniciativa individual.

3. Boeing: somos líderes en aeronáutica, somos pioneros, asumimos grandes retos y riesgos, integridad y ética, “comemos, respiramos y soñamos en el mundo de la aeronáutica”.

4. Ford: la gente es la fuente del poder y los productos son el resultado del esfuerzo, las ganancias son una medida necesaria del éxito, honestidad e integridad, esta es una compañía de automóviles.

5. General Electric: mejorar la calidad de vida mediante la tecnología y la innovación, responsabilidad individual y oportunidades, honestidad e integridad, interdependencia entre la responsabilidad hacia los clientes, los empleados, la sociedad y los accionistas.

6. Hewlett-Packard: contribuir al campo de la tecnología; respeto y oportunidades, contribuir con la comunidad, crear calidad a bajos precios.

7. IBM: total consideración con los empleados, invertir el tiempo necesario para hacer feliz al cliente, buscar la superioridad en todo lo que la compañía se proponga.

8. Marriott: servicio amistoso, la gente está en el primer lugar, trabajar duro sin que deje de ser divertido, mejorar continuamente, “hacer que la gente se sienta en casa”.

9. Merck: estamos en el negocio de mejorar y preservar la vida humana, honestidad e integridad, responsabilidad social, innovación científica no imitación, excelencia en todos los aspectos, generar ganancias beneficiando a la humanidad.

10. Motorola: servir honorablemente a la comunidad con productos y servicios de calidad y baratos, continua renovación, mejorar constantemente las ideas, la calidad y la satisfacción al cliente, tratar con dignidad a cada empleado, honestidad e integridad.

11. Philip Morris: vale la pena defender el derecho a elegir,

ser los mejores y superar a los demás, fomentar la iniciativa personal, oportunidades independientemente del género, la raza o la clase, trabajo duro y mejora continua.

12. Procter & Gamble: productos de excelencia, honestidad, equidad, respeto por las personas.

13. Sony: elevar la cultura japonesa y el status nacional, mejorar y aplicar nueva tecnología, ser pioneros, hacer lo imposible, respetar y fomentar la creatividad y la habilidad de los demás.

14. Wal-Mart: esta compañía existe para mejorar la vida de nuestros clientes mediante precios bajos y mayor variedad, todo lo demás es secundario, nadar contra la corriente, trabajar con pasión, compromiso y entusiasmo, aspirar siempre a mejores resultados.

15. Walt Disney: no se aceptan cínicos, atención fanática a los detalles y la coherencia, progreso continua a través de la creatividad, los sueños y la imaginación, control fanático de la imagen mágica de la empresa, hacer felices a millones, cultivar y promover los valores estadounidenses.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital
en Latinoamérica

Título original: Built to Last

Editorial: HarperBusiness

Publicado el: agosto del 2002

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:

<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=319>

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.