

Resumen y comentarios de las ideas básicas del libro "Good to great", de Jim Collins

¿Qué hace que una empresa normal se convierta en excepcional?
¿Qué hace que una empresa tenga más éxito que otra?

Según Collins, que ha analizado una gran cantidad de empresas norteamericanas cotizadas hasta seleccionar un grupo de ellas que en un momento dado dieron un salto enorme en su cotización, distanciándose radicalmente de sus competidores, ese salto se produjo cuando en una empresa se dieron los SIETE PRINCIPIOS o ideas de gestión que desarrolla en el libro:

1. Tenían unos líderes especiales: a los que llama **"líderes de nivel 5"**.
2. Se planteaban **primero quién y luego qué**. No al revés.
3. Combinaban bien **una alta dosis de realismo con una completa fe en el éxito**.
4. Guiaban sus acciones hacia **un único concepto estratégico simple y claro**.
5. Adoptaban **una cultura de disciplina**.
6. Sabían **usar la tecnología**.
7. Realizaban su transformación en **un proceso lento y continuado**.

1. "Líderes de nivel 5"

Líderes que son a la vez ambiciosos y humildes. Parecen dos

virtudes incompatibles, pero no lo son. Los líderes de las empresas más exitosas tenían esa extraña combinación.

2. Primero quién y luego qué

Lo normal es plantear primero qué y luego con quién, pero estas empresas no lo hicieron así. Le dieron toda la importancia a las personas, al equipo directivo. Primero se aseguraron de que el equipo era adecuado, que no faltaba ni sobraba nadie. Los líderes empezaron por mantener o fichar a los mejores (y echar a los peores), luego diseñaron una estrategia (con ellos), y la pusieron en práctica.

La idea es que un equipo bueno y cohesionado es más eficaz en el proceso de operativización de la estrategia, que es tanto o más importante que la estrategia en sí misma. Y que ese equipo es capaz de modificar esa estrategia, si es necesario, sobre la marcha.

3. Una alta dosis de realismo con una completa fe en el éxito

Líderes que afrontan la situación de la empresa con realismo, pero no pierden la fe en el éxito.

4. Un único concepto estratégico, simple y claro

Son empresas capaces de sustentar sus estrategias en un profundo entendimiento de tres puntos:

- En que pueden ser “los mejores del mundo” (yendo más allá del famoso “zapatero a los zapatos”)
- Cual es su motor económico, el indicador básico que empuja su rentabilidad

- En qué son totalmente apasionados

Y, a partir del análisis de esos tres elementos, consiguen trasladarlo a un concepto simple y cristalino que guía todos sus esfuerzos.

La existencia de ese "**concepto**" es un elemento clave en todas las empresas identificadas como extraordinariamente exitosas por Collins y su equipo.

Empresas focalizadas

Se trata, por tanto, de empresas focalizadas, centradas. Que, después de autoanalizarse y analizar bien el mercado, se preguntan a sí mismos: ¿Qué podemos hacer potencialmente mejor que nadie en el mundo? ¿Qué estamos haciendo que no hacemos ni haremos nunca de forma excelente, mejor que nadie, sino siempre seremos uno más? Su secreto es centrarse en lo primero y abandonar lo segundo.

Esta claro que todo ello no es nada fácil. Ni entender bien en qué se puede ser mejor que nadie, ni atreverse a dejar alguno de los negocios mediocres actuales, por muy convencido que se esté. Es por eso que estas empresas dieron el salto de la mano de un líder clarividente y firme, con una visión muy clara del negocio a largo plazo. Y que era capaz de asumir los riesgos del cambio.

Que dejan de lado los egos de los directivos

Es difícil resignarse a ser la mejor cabeza de ratón y dejar de ser una cola de león más.

Loa leones son más queridos, más bellos que los ratones. Pero los buenos ratones son más ricos y más felices.

Conceptos simples. Gestión simple

La clave es quitarle complicación a los temas. Hacer un esfuerzo por mantenerlos simples. Escoger las opciones más sencillas a la hora de solucionar los problemas.

No ir a buscar lejos lo que a lo mejor tienes más cerca de lo que te crees

Quizás hay más dinero a ganar en tus productos actuales, tus clientes actuales o tus mercados locales que lejos de cualquiera de ellos. Hay empresarios que no piensan en ello, y salen a buscar fuera lo que tienen dentro y más a mano.

Las empresas de más éxito han dado una segunda pasada a sus mercados actuales más próximos antes de embarcarse en aventuras.

Los mejores del mundo

Las mejores empresas se dieron cuenta que seguir haciendo aquello en lo que eran buenos no era suficiente, aunque les fuera bien y ganaran dinero. Concentrarse en una cosa en la que pudieran ser los mejores del mundo fue lo que de verdad los hizo grandes y los distanció de todos.

Abbot se dio cuenta en 1964 que ya no podía ser un laboratorio de I+D como Merck. Había perdido el tren. Ser el mejor laboratorio farmacéutico del mundo ya no era posible. Pero se concentró en ser el mejor del mundo en crear productos que hicieran que la sanidad tuviera la mejor relación coste-beneficio.

Si tienes un buen motor, ¿qué importa la carretera?

Las grandes empresas lo son con independencia de su sector. Han encontrado un modelo que funciona, y funciona con independencia de cómo está su sector.

Centrarse en un indicador, y acertar con él

Explica el caso de una cadena de supermercados de proximidad, las llamadas en el argot técnico-comercial "tiendas de conveniencia", que pasó de buena a excelente porque cambió el indicador principal de beneficio por tienda a beneficio por visita de cliente.

En otro caso, un banco cambió de beneficio por cliente a beneficio por empleado, y pasó también de bueno a excelente.

Las empresas han de acertar con el indicador clave que los ha de conducir al éxito. Cada empresario ha de buscar su indicador clave en cada momento.

Entender bien el entorno, para visualizar el camino a seguir

Las gestas empresariales se hacen a partir de una buena "lectura" del entorno, más que a partir de gritos de ánimo.

No basta con obsesionarse con crecer si no se tiene un "concepto" simple y claro de la clave del negocio, y un indicador medible y sencillo a seguir.

Las empresas excelentes no se obsesionan en crecer por crecer. Crecen por algo y hacia algo concreto. Y se centran en la rentabilidad más que en el crecimiento. Aunque a veces a la rentabilidad hay que llegar por el crecimiento.

Destilar un concepto simple y claro necesita a veces años

En media les costó CUATRO años a las empresas analizadas por Collins y su equipo.

Es un proceso iterativo que exige implicar en un debate a la gente adecuada

Hay que insistir en un debate con el equipo directivo, basado en los elementos apuntados:

- Buscar en qué se es o se puede ser los mejores del mundo
- Buscar el indicador clave del éxito del negocio
- Centrarse en aquello que los apasione

Las compañías excelentes forman un Consejo de Dirección, con algunos directivos seleccionados, y algún asesor externo, para buscar "el concepto" y profundizar en él. Aunque, al final, el concepto no llega a fuerza de empuje sino de forma natural, como la inspiración. Pero, como la inspiración, hay que buscarla, hay que hacer todo lo posible para explorar todos los sitios donde se la pueda encontrar, debatiendo, analizando y reflexionando sobre el mercado, el entorno, la competencia y las cualidades de nuestra empresa, hasta llegar a encontrar el binomio formado entre una necesidad insatisfecha del mercado y las capacidades íntimas y diferenciales de nuestra empresa (desarrolladas o potencialmente desarrollables). La empresa que de verdad encuentra ese binomio y sabe explotarlo, sobresale de su competencia.

5. Una cultura de disciplina

La libertad ha de estar compensada por la responsabilidad.

Las empresas, cuando se crean, nacen en un ambiente igualitario y de espíritu emprendedor. Y cuando crecen se hacen complejas, y fichan a ejecutivos profesionales para poner orden e imponer normas burocráticas. Pero esas normas suelen matar el espíritu emprendedor, y a veces hacen dejar la empresa a los mejores. ¿Cómo evitarlo? El problema reside, sobre todo, en tener gente buena o no tan buena. La burocracia es, sobre todo, para la gente no tan buena. De hecho, los controles, las normas rígidas, son, si lo miramos bien, un sucedaneo frente a la alternativa de echar de la empresa a la gente que ya sabemos que no siguen las políticas deseadas. Por mucho que el director de una orquesta se empeñe en hacer que un músico malo o en desacuerdo con la línea musical que él quiere imponer toque como el quiere, no lo conseguirá. Lo mejor es echar al músico en cuestión, y buscar a otro. En las empresas pasa igual, pero muchos empresarios o no se dan cuenta, o creen que con la adecuada burocracia serán capaces de poner en vereda a los "no alineados". Y a menudo, lo único que consiguen es que sus mejores elementos se hartan de tantos controles y crean que han perdido la confianza del empresario. Y, en consecuencia, se marchan.

Gente incompetente o indisciplinada y burocracia forman un círculo vicioso que puede acabar con una empresa.

En el libro, Collins muestra que las empresas exitosas tienden a eliminar burocracia y jerarquías, pero las sustituyen por CULTURA DE DISCIPLINA y ESPIRITU EMPRENDEDOR.

Es interesante analizar estos dos conceptos en una matriz de dos dimensiones:

CULTURA DE DISCIPLINA

ALTA	Organizaciones de tipo jerárquico-cuasi militar	Organizaciones EXCELENTES, que combinan ambos aspectos
BAJA	Organizaciones burocráticas (la mayoría de las empresas)	Grupos muy disgregados, con filosofía de "grupo-holding", o start-ups
	BAJO	ALTO
	ESPIRITU EMPRENDEDOR	

No es nada fácil combinar disciplina con espíritu emprendedor. Lo normal en muchas empresas es tener poca disciplina y poco espíritu emprendedor.

Si se desarrolla la disciplina, se corre el riesgo de caer en una organización militarizada, donde se ahoga toda creatividad, y se gestiona por el miedo. No suelen ser empresas muy innovadoras o creativas. Quizás sirven en períodos de madurez de mercado o producto, cuando la cuestión principal es "conservar", mientras dure la posición que se tiene, sin aspirar a mejorarla.

Si se trata de desarrollar el sentido empresarial, pocas veces se tiene éxito si no se desarrolla en paralelo la cultura de disciplina, salvo que la empresa opte por disgregar mucho sus negocios, manteniéndolos de tamaño reducido, y dotándolos de una máxima autonomía, asemejándolos a pymes.

En definitiva, las empresas que combinan disciplina con sentido

empresarial son las que alcanzan resultados excelentes. Compatibilizan lo mejor de la gran empresa con lo mejor de la pequeña.

Cuando se refieren a disciplina quieren decir respeto y seguimiento de las normas, respeto al presupuesto, valoración del desempeño anual en base al presupuesto inicial, o cumplimiento estricto de lo decidido o acordado, es decir, algo que parece sencillo y de sentido común, pero que no parece ser tan común. Todo aquello que hace que una organización sea seria "por cultura", por convencimiento de las personas que la componen, porque ellas mismas son serias. Y que los directivos no se pasen el día estableciendo controles y debatiendo conductas inapropiadas sin atajarlas por lo sano, en una especie de queja general algo hipócrita y, desde luego, absurda.

Los empresarios no pueden estar controlando y dirigiendo continuamente a sus empleados, han de dotarse de un buen sistema, de un buen modelo, y de gente auto-disciplinada que se adhiera al sistema y se sepa manejar en él. Y el empresario ha de estar dispuesto a ajustar periódicamente el sistema, para mantenerlo eficiente ya adaptarlo a la realidad cambiante. Y para ello ha de escuchar a sus empleados y a sus clientes, y entender el entorno y su evolución. Los empresarios han de quitarse el miedo a sentarse a escuchar a sus empleados y a sus clientes. A veces escucharán cosas que no les gustarán, pero el ejercicio siempre vale la pena.

Las empresas excelentes tienen también, desde arriba, una disciplina del gasto. Y también una disciplina del negocio y de su diversificación. Lo que no entra en "el concepto de negocio" no lo hacen o no lo compran.

Pocas empresas tienen la disciplina suficiente para encontrar su

“concepto”, y muchas menos para mantenerse dentro del mismo. De alguna manera nos recuerda al famoso “zapatero a tus zapatos” que nos decían en el best-seller de “En busca de la excelencia”, ya hace algunos años. Pero es muy difícil decir que no a algunas “grandes oportunidades” que se presentan como grandes negocios, aunque el empresario no sepa nada de ellos.

Según Collins, la mejor estrategia de inversión es un portafolio nada diversificado, si se da con “el concepto” adecuado.

Collins habla del caso de Abbott, como de disciplina con libertad. Con elementos culturales como una “contabilidad de responsabilidades” en la que cada cuenta tiene su responsable.

En conclusión, las empresas excelentes:

1. Crean una cultura de responsabilidad y libertad, dentro de un marco de actuación que es claro y simple.
2. Contratan y mantienen personal auto-disciplinado.
3. No confunden cultura de auto-disciplina con burocracia ni con tiranía disciplinaria.
4. Mantienen el foco de su actuación sobre el “concepto de negocio”, simple y claro, y lo limpian periódicamente de adherencias inapropiadas.

Si se tiene el líder adecuado, la plantilla adecuada, se afronta con honestidad la realidad, se crea una cultura de compromiso y sinceridad, se tiene un Consejo de Dirección, y se trabaja enfocado en lo que Collins llama los tres círculos (pasión, capacidades extraordinarias y elección del indicador adecuado), dentro de un “concepto de negocio” claro y simple, a la vez que acertado, desde la comprensión y el entendimiento de los clientes y los empleados, entonces se tomarán las decisiones correctas y se tendrá un éxito

extraordinario, muy por encima de los demás competidores.

6. Usar la tecnología

Las empresas excelentes saben usar la tecnología y los sistemas de forma selectiva, porque creen que nunca es el medio primario por el que se inicia una transformación, aunque ayude a realizarla.

7. Un proceso lento y continuado

No se planteaban procesos de transformación lanzando proyectos milagrosos y teóricamente rápidos que los catapultasen hacia el éxito, sino procesos pacientes, lentos pero continuados. Dice Collins que él lo ve como alguien que gira lenta y constantemente una manivela para poner en marcha un motor, y que no se pone en marcha hasta que ha acumulado una inercia suficiente, y entonces arranca de golpe.