





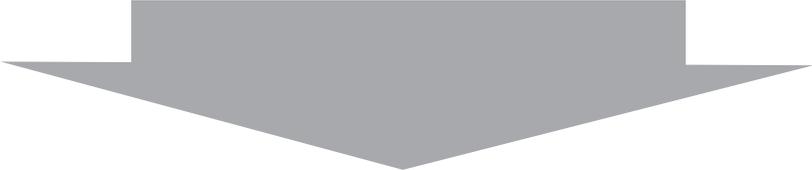
CÓMO CAEN LOS PODEROSOS



JIM COLLINS



**CÓMO
CAEN LOS
PODEROSOS**



Y POR QUÉ ALGUNAS COMPAÑÍAS
NUNCA SE RINDEN

Traducción: Adriana Arias de Hassan

GRUPO
EDITORIAL
norma

Bogotá, Barcelona, Buenos Aires, Caracas, Guatemala, Lima,
México, Panamá, Quito, San José, San Juan, Santiago de Chile

Collins, Jim

Cómo caen los poderosos : y por qué algunas compañías nunca se rinden / Jim Collins ; traductor Adriana de Hassan. -- Bogotá : Grupo Editorial Norma, 2010.

224 p. ; 23 cm. -- (Gerencia)

Título original : How the mighty fall : and why some companies never give in.

ISBN 978-958-45-2991-6

1. Crisis en los negocios 2. Reorganización de compañías 3. Cambio organizacional 4. Éxito en los negocios I. Hassan, Adriana de, tr. II. Tít. III. Serie.

658.1 cd 21 ed.

A1259476

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

Edición original en inglés:

HOW THE MIGHTY FALL

And Why Some Companies Never Give In

de Jim Collins.

Una publicación de HarperCollins Publishers, Inc.

10 East 53rd Street, New York, NY 10022

Copyright © 2009 por Jim Collins.

Copyright © 2010 para América Latina

por Editorial Norma S. A.

Avenida El Dorado No. 90-10, Bogotá, Colombia

www.librerianorma.com

Reservados todos los derechos.

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro, por cualquier medio, sin permiso escrito de la Editorial.

Impreso por

Impreso en Colombia - Printed in Colombia

Octubre, 2010

Copiedición, Fabián Bonnett Vélez

Diseño de cubierta, Alejandro Amaya Rubiano

Diagramación, Andrea Rincón Granados

ISBN 978-958-45-2991-6

*Para el desaparecido Bill Lazier,
quien vive aún en el alma de las miles de personas
con quienes tuvo contacto durante su brevísimo paso por nuestro mundo*



CONTENIDO

Prefacio	xi
El avance sigiloso de la destrucción inminente	1
Las cinco etapas de la decadencia	11
Primera etapa: la arrogancia nacida del éxito	25
Segunda etapa: la búsqueda indisciplinada de más	41
Tercera etapa: la negación del riesgo y el peligro	61
Cuarta etapa: la búsqueda ansiosa de la salvación	79
Quinta etapa: la capitulación ante la irrelevancia o la muerte	97
Una esperanza bien fundada	107
Apéndices	119
Agradecimientos	175
Notas	179



PREFACIO

Me siento un poco como una serpiente que ha devorado dos sandías al mismo tiempo. Comencé este proyecto con el propósito de escribir solamente un artículo, como un paréntesis para distraer la pluma mientras completaba la investigación para mi siguiente libro sobre lo que se necesita para perdurar y prevalecer cuando el mundo gira fuera de control a nuestro alrededor (basado en seis años de trabajo con mi colega Morten Hansen). Pero la pregunta de cómo caen los poderosos se negaba a ajustarse a las limitaciones de un artículo, de manera que evolucionó hasta convertirse en esta breve obra. Había pensado en dejar de lado esta pieza hasta salir de las turbulencias del libro, pero entonces comenzaron a caer estruendosamente los poderosos, cual gigantescas fichas de dominó.

Mientras escribo este prefacio, el 25 de septiembre del 2008, contemplo la vista panorámica de Manhattan desde un Airbus de United Airlines, desconcertado por los sucesos estremecedores que han tenido lugar. Bear Stearns cayó del puesto # 156 de las más grandes 500 compañías reseñadas por la revista *Fortune*, para desaparecer adquirida por JPMorgan Chase tras una negociación desesperada estructurada a toda carrera en un fin de semana. Lehman Brothers colapsó en medio de una quiebra, tras 158 años de crecimiento y éxito. Fannie Mae y Freddie Mac, debilitadas, sucumbieron a la intervención del gobierno. Merrill Lynch, el símbolo del auge estadounidense, capituló ante una toma hostil. Washington Mutual

se tambaleó y estuvo al borde de convertirse en el fracaso más estruendoso de la historia de la banca comercial. El gobierno de los Estados Unidos se embarcó en la toma más grande de activos privados en más de setenta años, en un esfuerzo por impedir otra Gran Depresión.

Para ser claro, esta obra no se refiere al pánico financiero desatado en Wall Street en el 2008, y tampoco tiene nada qué decir sobre la forma de reparar los mecanismos averiados de los mercados de capital. Los orígenes de este libro se remontan a más de tres años atrás, cuando sentí curiosidad acerca de por qué habían caído algunas de las empresas más grandes de la historia, incluidas aquellas que habían sido extraordinarias alguna vez y habían constituido nuestro tema de investigación para los libros *Empresas que perduran* y *Empresas que sobresalen*. El propósito de este libro es ofrecer una perspectiva sólida, apoyada en la investigación, sobre la forma como puede producirse la decadencia, incluso de las empresas que parecen invencibles, a fin de ayudarles a los directivos a evitar ese trágico destino.

Tampoco busco con esta obra regodearme con la muerte de algunos de los titanes caídos, sino ver lo que podemos aprender y aplicar a nuestra propia situación. Al comprender las cinco etapas de la decadencia descritas en estas páginas, los altos directivos pueden reducir ostensiblemente la probabilidad de caer de sus pedestales para rodar hasta el abismo de la irrelevancia. La decadencia es evitable. Es posible detectar las semillas de la decadencia a tiempo. Y siempre y cuando no se llegue hasta la quinta etapa, la decadencia es reversible. Los poderosos pueden caer pero muchas veces también pueden resurgir.

Jim Collins
Boulder, Colorado

EL AVANCE SIGILOSO DE LA DESTRUCCIÓN INMINENTE

En el otoño del 2004 recibí una llamada telefónica de Frances Hesselbein, fundadora y presidenta del Leader to Leader Institute. “El comité de conferencias del Leader to Leader Institute desea invitarlo a West Point para liderar un diálogo con algunos estudiantes bastante notables”, me dijo.

“¿Y quienes serán esos estudiantes?”, le pregunté, pensando quizás en un grupo de cadetes.

“Doce generales del ejército de los Estados Unidos, doce directores ejecutivos de empresas y doce líderes del sector social”, me explicó Frances. “Estarán sentados en grupos de seis, dos por cada sector —militar, empresarial y social— y están realmente interesados en dialogar sobre el tema”.

“¿Y cuál es el tema?”.

“Ah, uno muy bueno. Creo que le gustará mucho”. Hizo una pausa. “Los Estados Unidos”.

¿Estados Unidos?, pensé. ¿Qué podría yo enseñarle a tan egregio grupo acerca de los Estados Unidos? Entonces recordé lo que Bill Lazier, uno de mis mentores, me dijo acerca de la eficacia de la enseñanza: no

trates de dar las respuestas correctas; concéntrate en identificar buenas preguntas.

Reflexioné desconcertado hasta que finalmente me decidí por la pregunta de si los Estados Unidos iban camino de recuperar su grandeza o se tambaleaba peligrosamente, a punto de pasar de ser un país extraordinario a ser uno apenas bueno.

Aunque mi propósito era que la pregunta fuera puramente retórica (creo que los Estados Unidos tienen la responsabilidad de renovarse continuamente y que han cumplido con dicha responsabilidad a través de su historia), la reunión de West Point se transformó en un debate acalorado. La mitad sostenía que el país era más fuerte que nunca, mientras que la otra mitad afirmaba que los Estados Unidos se asomaban al borde de la decadencia. La historia ha demostrado repetidamente que los poderosos también caen. El reino antiguo de los egipcios, el reino minoico de Creta, la dinastía chou, el imperio hitita, la civilización maya — todos cayeron¹. Cayó Atenas. Cayó Roma. Hasta la posición de Gran Bretaña se erosionó tras un siglo de ser una potencia mundial. ¿Es ese el destino que les espera a los Estados Unidos? ¿O encontrarán siempre la forma de responder al reto de Lincoln de ser la última esperanza más favorable para el planeta?

Durante un receso, el director ejecutivo de una de las compañías más exitosas de los Estados Unidos me llevó a un lado. “Esta conversación me parece fascinante, pero llevo toda la mañana pensando en su pregunta dentro del contexto de mi compañía”, dijo en tono meditativo. “Hemos tenido un éxito enorme durante los últimos años, y eso me preocupa. Lo que quiero averiguar entonces es: *¿Cómo hace uno para saber?*”

“¿A qué se refiere?”, inquirí.

“Cuando uno está en la cima del mundo, pertenece a la nación más poderosa de la Tierra, es la compañía más poderosa de la industria, la mejor en lo que hace, ¿cómo hacer para saber si detrás de ese mismo poder y ese mismo éxito se oculta el hecho de que ya ha comenzado a caminar hacia la decadencia”.

La pregunta —¿Cómo hace uno para saber?— atrapó mi imaginación y se convirtió en parte de la inspiración para este libro. En nuestro

laboratorio de investigación de Boulder, Colorado, ya habíamos hablado de la posibilidad de un proyecto sobre la decadencia de las empresas, movidos en parte por el hecho de que algunas de las grandes compañías que habíamos reseñado en los libros *Empresas que sobresalen* y *Empresas que perduran** habían perdido ya su preeminencia. En cierto sentido, este hecho no me provocó mucha zozobra porque el simple hecho de que una empresa caiga no invalida el que se pueda aprender de ella cuando estaba en su mejor momento histórico. (Véase el recuadro de la página siguiente para una explicación.) Sin embargo, en otro sentido, el tema picaba mi curiosidad cada vez más: ¿Cómo caen realmente los poderosos? Si algunas de las empresas más grandes de la historia pueden caerse de sus pedestales y rodar hacia la irrelevancia, ¿qué lecciones podríamos extraer del estudio de su muerte y cómo podrían otras sustraerse a ese destino?

Regresé de West Point decidido a convertir la simple curiosidad en una exploración activa. ¿Sería posible detectar a tiempo la decadencia o, mejor aún, sería posible ejercer una especie de medicina preventiva? Comencé a trazar la analogía entre la decadencia y una enfermedad como el cáncer, la cual puede estar creciendo dentro de la persona mientras esta se ve todavía fuerte y sana externamente. La analogía no es perfecta; como veremos más adelante, la decadencia de una organización, a diferencia del cáncer, es algo que la organización se provoca a sí misma. Sin embargo, la analogía de la enfermedad podría ser útil. Permítaseme referir una historia personal para ilustrar el punto.

Un día despejado de agosto del 2002, mi esposa Joanne y yo decidimos subir corriendo, cuesta arriba, hasta Electric Pass, en las afueras de Aspen, Colorado. El tramo comienza a una altura de unos 3000 metros y termina por encima de los 4000. Yo claudiqué al llegar aproximadamente a los 3300 metros y seguí a paso lento, mientras que Joanne continuó con su asalto a la pendiente. Al salir de los árboles, en el punto en que la falta de oxígeno reduce la vegetación a unos cuantos arbustos y unas pocas flores

* Publicados por Editorial Norma en marzo del 2002 y junio del 2007, respectivamente.

POR QUÉ LA CAÍDA DE LAS QUE FUERAN GRANDES EMPRESAS NO INVALIDA LA INVESTIGACIÓN PREVIA

Los principios que develamos en la investigación previa no dependen de la fuerza o de las luchas de las compañías específicas que estudiamos en ese momento. Véalo de esta manera: si estudiáramos a las personas sanas en comparación con las enfermas y deriváramos algunos principios para mejorar la salud, por ejemplo, unos buenos hábitos de sueño, una alimentación balanceada y ejercicio moderado, ¿se socavarían esos principios por el hecho de que algunas de las personas previamente sanas comenzaran a dormir y comer mal y a no hacer ejercicio? Es claro que el sueño, la alimentación y el ejercicio continuarían siendo pilares fundamentales de la salud.

O consideremos esta segunda analogía: supongamos que estudiáramos la dinastía del baloncesto de la UCLA de los años 60 y 70, la cual ganó 10 campeonatos de la NCAA durante un periodo de doce años bajo la dirección técnica del entrenador John Wooden². Supongamos también que comparamos a los Bruins de la UCLA, dirigidos por Wooden, con un equipo de una universidad semejante que no hubiera constituido una dinastía extraordinaria durante exactamente la misma era, y que repitiéramos ese mismo análisis entre pares con otros equipos deportivos con el fin de desarrollar un marco conceptual de los principios asociados con la construcción de una dinastía. Si el equipo de baloncesto de la UCLA se apartara posteriormente de los principios encarnados por Wooden y no lograra los mismos resultados que durante la dinastía de Wooden, ¿negaría ese hecho los principios que llevaron al desempeño destacado de los Bruins bajo la dirección de Wooden?

Asimismo, los principios consignados en *Empresas que sobresalen* se derivaron principalmente del estudio de períodos específicos de la historia, cuando las empresas que pasaron de buenas a extraordinarias mostraron una transformación sustancial al entrar en una era de desempeño superior que se prolongó por quince años. La investigación no buscaba predecir cuáles compañías seguirían siendo extraordinarias después de su carrera de quince años. En efecto, como lo demuestra el presente trabajo, hasta las compañías más poderosas pueden destruirse a sí mismas.

valientes de montaña, vi a mi esposa en la lejanía, con su sudadera roja, corriendo en zigzag hasta la cima. Dos meses después recibiría un diagnóstico que terminó en mastectomía bilateral. En retrospectiva, me di cuenta de que en el momento en que parecía la imagen misma de la salud en su carrera cuesta arriba, ya debía albergar el cáncer en su cuerpo. Esa imagen de Joanne, sana pero a la vez enferma, no se apartaba de mi mente y fue el origen de una metáfora.

He llegado a ver la decadencia institucional como una enfermedad caracterizada por estadios: más difícil de detectar pero más fácil de curar en los primeros estadios, más fácil de detectar pero más difícil de curar en sus estadios más avanzados. Una institución puede parecer sólida por fuera pero estar ya enferma por dentro, parada peligrosamente al borde de un precipicio.

Volveremos en breve a mirar la investigación que dio lugar a esta idea, pero adentrémonos primero en un caso aterrador: el ascenso y la caída de una de las compañías más reseñadas de la historia empresarial de los Estados Unidos.

AL BORDE DEL PRECIPICIO SIN SABERLO

A las 5:12 de la mañana del 18 de abril de 1906, Amadeo Peter Giannini percibió una sensación extraña, seguida de una sensación violenta, un cambio leve, casi imperceptible de su entorno, unido a un rumor distante, algo así como el sonido de un trueno o de un tren³. Pausa. Un segundo. Dos segundos. Entonces vino el estremecimiento y su casa de San Mateo, California, comenzó a sacudirse y moverse de lado a lado y de arriba abajo. A un poco más de 27 kilómetros al norte, en San Francisco, la tierra cedía debajo de centenares de edificaciones, mientras que los espasmos

subterráneos de los suelos más sólidos catapultaban piedras y fachadas a las calles. Los muros colapsaban, las tuberías de gas estallaban y se desataban los incendios.

Decidido a saber cuál había sido la suerte de su naciente compañía, el Banco de Italia, Giannini vivió una odisea de seis horas para llegar a la ciudad, primero por tren y después a pie, contra ríos de personas que huían de la conflagración en dirección contraria. El incendio avanzaba hacia sus oficinas, y Giannini debía rescatar todo el efectivo que amenazaba con quemarse en el banco. Pero los delincuentes merodeaban entre los escombros y el alcalde se vio obligado a publicar un edicto terminante: “He autorizado a los agentes a MATAR a toda persona sorprendida en el acto de saquear o de cometer cualquier otro delito”. Con la ayuda de dos empleados, Giannini escondió el efectivo debajo de cajas de naranjas e hizo un viaje nocturno, en dos camiones confiscados a la fuerza, a su casa en San Mateo, donde ocultó el dinero en la chimenea. Giannini regresó a San Francisco a la mañana siguiente y se dio cuenta de que estaba parado en la orilla opuesta a la de los otros bancos, que deseaban imponer una moratoria de seis meses a las actividades crediticias. Su respuesta fue poner una tabla sobre un par de barriles en medio de un muelle concurrido y abrir puntualmente su banco al día siguiente. “Reconstruiremos a San Francisco”, proclamó⁴.

Giannini les prestó a los pequeños cuando más lo necesitaban. En retribución, los pequeños depositaron su dinero en el banco de Giannini. Mientras San Francisco se recuperaba del caos y volvía el orden a la ciudad, y cuando vino el crecimiento seguido de la prosperidad, Giannini continuó prestando cada vez más a los pequeños y los pequeños continuaron llevando más y más dinero al banco de Giannini. El banco se fortaleció con cada préstamo, cada depósito, sucursal por sucursal, en todo California, cambiando en algún momento su nombre por el de Bank of America. En octubre de 1945 alcanzó la posición del banco comercial más grande del mundo, por encima del venerable Chase National Bank⁵. (Nota aclaratoria: en 1998, NationsBank adquirió el Bank of America y adoptó su

nombre; el Bank of America protagonista de esta historia no es el mismo NationsBank.)

Durante los treinta años que siguieron, el Bank of America alcanzó la reputación de ser una de las empresas mejor dirigidas de los Estados Unidos⁶. Un artículo publicado en el número de enero de 1980 de la *Harvard Business Review* comenzaba con un resumen sencillo: “Al Bank of America se le conoce mejor quizá por su tamaño — es el banco más grande del mundo, con cerca de 1100 sucursales, operaciones en más de 100 países y activos totales cercanos a los 100 000 millones de dólares. En opinión de muchos observadores acuciosos, otro de sus grandes logros está en la calidad de su gestión...”⁷.

Si alguien hubiera podido predecir en 1980 que apenas ocho años después el Bank of America no solamente caería de su aclamada posición como una de las compañías más exitosas del mundo sino que registraría también unas de las pérdidas más cuantiosas de la historia de la banca estadounidense, sacudiría los mercados financieros al punto de deprimir temporalmente al dólar estadounidense, registraría una caída acumulada del desempeño de sus acciones de más de un 80% en comparación con el mercado de valores en general, enfrentaría la seria amenaza de una toma hostil por parte de un banco rival de California, reduciría sus dividendos por primera vez en cincuenta y tres años, vendería sus oficinas centrales para cubrir las necesidades de capital, presenciaría la renuncia airada del último miembro de la junta directiva perteneciente a la familia Giannini, expulsaría a su director ejecutivo, pediría a un ex director ejecutivo que volviera de su jubilación a salvar a la compañía y soportaría la andanada de artículos críticos en la prensa empresarial con títulos como “El banco del colapso increíble” y “Mejores custodios (empresariales y de otro tipo) se hundieron en el Titanic” —si alguien tan siquiera hubiera insinuado ese desenlace—, esa persona habría sido acusada de pesimismo extremo. Sin embargo, eso fue exactamente lo que le sucedió al Bank of America⁸.

Si una compañía tan poderosa y bien posicionada como lo fue el Bank of America a finales de los años 70 pudo caer tan bajo, con tanta

fuerza y velocidad, entonces *cualquier* compañía puede caer. Si compañías como Motorola y Circuit City —insignias que alguna vez fueron la encarnación de la excelencia— pudieron sucumbir al arrastre de las fuerzas de gravedad, entonces ninguna empresa es inmune. Si compañías como Zenith y A&P, alguna vez las campeonas indiscutibles de sus industrias, pudieron descender del pedestal de la grandeza al abismo del olvido, entonces todos debemos mirar con cautela nuestro propio éxito.

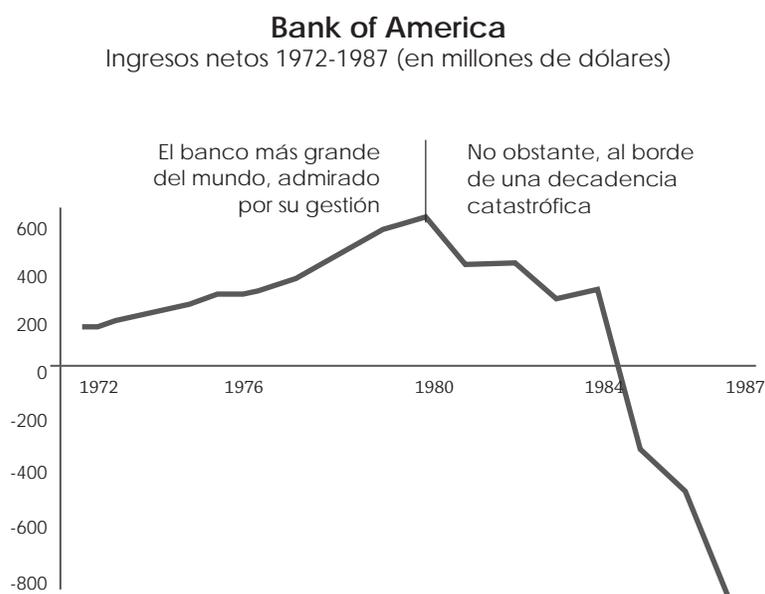
Toda institución es vulnerable, por extraordinaria que sea. No importa cuánto se haya logrado, cuán lejos se haya llegado, cuánto poder se haya acumulado, se es vulnerable a la decadencia. No hay ninguna ley de la naturaleza que garantice que los más poderosos puedan permanecer en la cima inexorablemente. Todas las empresas pueden caer, y la mayoría lo hace con el tiempo.

Alcanzo a imaginar que al leer esto los lectores piensen: “¡Caramba, debemos cambiar! ¡Debemos hacer algo innovador, audaz y visionario! ¡Debemos hacer algo ya y no permitir que esto nos suceda a nosotros!”

¡No tan rápido!

En diciembre de 1989, el Bank of America sorprendió al mundo con la nominación de su nuevo director ejecutivo. La revista *Forbes* describió el proceso como “algo así como elegir al nuevo Papa”, con los veintiséis miembros de la junta directiva recluidos tras puertas cerradas como cardenales en cónclave⁹. Podría pensarse que el Bank of America cayó por haber terminado coronando a un caballero de cincuenta y tantos años, burócrata anónimo, banquero de banqueros incapaz de cambiar con los tiempos, de liderar con visión, de tomar medidas audaces, de buscar nuevos negocios o nuevos mercados.

Pero la verdad es que la junta eligió a un líder vigoroso de cuarenta y un años de edad, alto, coherente y apuesto, quien declaró a *The Wall Street Journal* que creía que el banco necesitaba “una buena patada en el



trasero”. Siete meses después de asumir su cargo, Samuel Armacost adquirió la empresa de corretaje Charles Schwab en una movida combativa que forzó los límites de la Ley Glass-Steagall y revitalizó al Bank of America no solamente con un nuevo negocio sino también con un grupo de emprendedores irreverentes. Después forjó la más grande adquisición interestatal ocurrida hasta la fecha en la historia de los Estados Unidos, al adquirir a Seafirst Corp. de Seattle. Lanzó un programa acelerado de 100 millones de dólares para aplastar a los competidores del pasado en cajeros automáticos, con lo cual el banco pasó de ser un rezagado a ufanarse de la red más grande de cajeros automáticos en California. “Ya no podemos darnos el lujo de sentarnos a aprender de los errores de los demás antes de tomar decisiones sobre lo que debemos hacer — advirtió a sus gerentes. Dejemos que otros aprendan de nosotros”. El Bank of America finalmente tenía un *líder*.¹⁰

Armacost desbarató las tradiciones obsoletas, cerró sucursales y terminó con la política de empleo vitalicio. Instituyó más compensación por incentivos. “Tratamos de crear una separación entre los empleados de

desempeño superior y los de desempeño inferior”, señaló un ejecutivo refiriéndose a la nueva cultura¹¹. Permitió que los directivos de Schwab continuaran con su práctica de arrendamiento de vehículos de marca BMW, Porsche y hasta Jaguar, irritando a los banqueros tradicionales que se limitaban a las marcas más tradicionales como Ford, Buick y Chevrolet¹². Contrató a un consultor de alto perfil en el tema del cambio y sometió a su gente a un proceso de transformación que *BusinessWeek* comparó con una conversión religiosa (aludiendo al “renacimiento” del banco) y que *The Wall Street Journal* describió como “su propia versión de la Revolución Cultural de Mao”¹³. Armacost proclamó que “ninguna otra institución financiera ha pasado por este grado de cambio”¹⁴. No obstante, pese a todo ese liderazgo, todo ese cambio, todas esas audacias, el Bank of America rodó de ese pico de ingresos de más de 600 millones de dólares al año hasta caer entre 1985 y 1987 a uno de los abismos de pérdidas más cuantiosas en la historia de la banca.

Para ser justos con el señor Armacost, el Bank of America ya se asomaba a una espiral descendente en el momento en que asumió la dirección ejecutiva*. Mi idea no es difamar a Armacost sino demostrar que el Bank of America sufrió un colapso espectacular *a pesar* de todo ese fervor revolucionario. Es claro que la solución para la decadencia no está en el remedio trillado de “cambiar o morir”; el cambio del Bank of America fue *enorme* pero casi termina con la existencia de la institución. Necesitamos comprender mejor las sutilezas de la decadencia, lo cual nos lleva a las cinco etapas que hemos descubierto a través de nuestro proyecto de investigación.

* Para una reseña excelente, véase la obra muy bien escrita y autorizada de Gary Hector, *Breaking the Bank: The Decline of BankAmerica*.