

Lecciones de los 25 Ejecutivos más Influyentes

Contenido

Introducción.

Pag 1

Los ocho atributos del liderazgo duradero.

Pag 2

Andy Grove y su liderazgo dentro de Intel.

Pag 2

Liderazgo y cultura corporativa.

Pag 3

Atenerse a la verdad.

Pag 4

Encontrar y atender las necesidades de mercados infra-abastecidos.

Pag 5

"Ver lo invisible".

Pag 5

Utilizar el precio para ganar una ventaja competitiva.

Pag 6

Construir la marca de la empresa.

Pag 6

Aprender con rapidez.

Pag 6

Gestionar el riesgo.

Pag 7

Conclusión.

Pag 7

Título del Libro: What You Can Learn from the Top 25 Business People of our Times

Autor: Mukul Pandya y Robbie Shell

Fecha de Publicación: 12 de Octubre 2004

Editorial: Wharton School Publishing

Nº Páginas: 288

ISBN: 0131531182



EL AUTOR: Mukul Pandya es editor y director de Knowledge@Wharton, revista online dedicada al análisis financiero de la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania. Sus artículos han sido publicados, entre otros medios, en The Wall Street Journal, The New York Times y The Economist, habiendo sido galardonado con cuatro premios de periodismo de investigación. Pandya realizó una Maestría en Ciencias Económicas por la Universidad de Bombay y actualmente reside en Ewing, Nueva York.

Robbie Shell, directora ejecutiva de Knowledge@Wharton, ha trabajado en varios periódicos, revistas y noticiarios durante su vida profesional. Se graduó en la Universidad de Princeton y enseñó periodismo en la Universidad de Virginia. Publica en The Wall Street Journal y vive en Wynnewood, Pennsylvania.

Introducción

Los autores de este libro pretenden describir las principales características que han convertido a los 25 personajes analizados en él en grandes líderes de sus respectivas empresas. Una cita de John Bogle, director ejecutivo de The Vanguard Group, sirve como punto de partida: "Nuestro empeño en encontrar una fórmula para el liderazgo casi seguro abocará en fracaso. A los grandes se les puede imitar, emular y suplantar, pero no existe una fórmula para llegar a ser como ellos",

intuyendo que las personas se convierten en líderes porque deciden liderar.

En efecto, a lo largo del libro, los autores demuestran que el liderazgo es fundamentalmente una cuestión de elección y determinación. Por ello, a aquellas personas decididas a convertirse en líderes les puede servir de ayuda el ejemplo de aquellos otros que ya llegaron a serlo. El objetivo de estudiar esos casos no reside en el mero intento de emularlos, sino que debería servir para descubrir aquellas potencialidades que, cultivadas en nosotros, nos permitan aumentar la

Este libro lo puedes comprar en:

www.amazon.com

LOS 25 EJECUTIVOS MÁS INFLUYENTES

(por orden alfabético)

Mary Kay Ash, fundadora de Mary Kay Inc

Jeff Bezos, director ejecutivo de Amazon.com

John Bogle, fundador de The Vanguard Group

Richard Brandson, director ejecutivo de Virgin Group

Warren Buffett, director ejecutivo de Berkshire Hathaway

James Burke, ex-director ejecutivo de Johnson & Johnson

Michael Dell, director ejecutivo de Dell Inc

Peter Drucker, educador y autor

William Gates, presidente de Microsoft;

William George, ex-director ejecutivo de Medtronic

Louis Gerstner, ex-director ejecutivo de IBM

Alan Greenspan, presidente de la Reserva Federal de Estados Unidos

Andrew Grove, presidente de Intel

Lee Iacocca, ex-director ejecutivo de Chrysler

Steven Jobs, director ejecutivo de Appel Computer

Herbert Kelleher, presidente de Southwest Airlines

Peter Lynch, ex-director de Fidelity's Magellan Fund

Charles Schwab, fundador, director ejecutivo y presidente de la Charles Schwab Corp.

Frederick Smith, director ejecutivo del Federal Express

George Soros, fundador y presidente del Instituto de la Sociedad Abierta

Ted Turner, fundador de la CNN

Sam Walton, fundador de Wal-Mart

Jack Welch, ex-director ejecutivo de General Electric

Oprah Winfrey, presidenta del Grupo Harpo de empresas

Mamad Yunus, fundador del Banco Grameen

influencia en lo que hacemos y dotarlo de un carácter creativo.

Este libro se origina a partir de una serie de emisiones del famoso programa Nightly Business Report, el de más audiencia en la televisión norteamericana, y la revista de la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania. Ambos, revista y programa, se propusieron identificar a los 25 líderes empresariales de los últimos 25 años de todo el mundo.

El criterio utilizado para elegir a estas personas fue su capacidad de crear nuevas y útiles ideas que transformaron, enriquecieron o ampliaron la actividad a la que se dedicaban. Entre ellos se eligió para ocupar el primer puesto a Andy Grove. Su ascenso se debió a su capacidad de arriesgar una prometedora carrera de científico para dedicarse a la producción de microchips, inicialmente a través de la empresa "Fairchild Semiconductor": allí conoció a Gordon Moore, con el cual fundará después "Intel", la famosa productora de microprocesadores. Su otro gran éxito fue convertir el nombre de esta empresa en la referencia mundial para microprocesadores, tras una campaña publicitaria fulminante en los años noventa. Todo eso a partir de una forma de pensar original y grandes dosis de imaginación e integridad.

Los ocho atributos del liderazgo duradero

El libro identifica hasta ocho atributos propios del liderazgo que han ayudado a las 25 personas biografiadas a superar los desafíos con los que se enfrentaron y a crear sus propios estilos de liderazgo. Ninguno de los líderes analizados en este libro dispone de todas estas capacidades; y, por otro lado, el disponer sólo de una de ellas no asegura más que un breve liderazgo. El libro propone reconocer en nuestra propia personalidad algunas de estas cualidades y cultivarlas con habilidad para crear un estilo propio. En ese sentido, si bien las distintas combinaciones de estos atributos hacen a los líderes diferentes

entre sí, hay una cualidad común a todos ellos: la tenacidad en el compromiso con el propio proyecto, con una visión a largo plazo del mismo. Esa perseverancia se refleja en el éxito de sus empresas y en la permanencia de su propia influencia como líderes.

Andy Grove y su liderazgo dentro de Intel

El caso de Andy Grove ofrece muchas lecciones fundamentales de liderazgo. Nacido en Hungría en 1936, se vio obligado a emigrar a EE.UU. tras la invasión soviética de 1956. Ese mismo año comienza sus estudios de ingeniería química y conoce a su mentor, el profesor Al Xavier Schmidt. En 1963 entra en Fairchild Semiconductor, una de las compañías pioneras en la producción de microchips, hasta que en 1968 cofunda Intel. En 2004, Andy Grove es declarado "el más influ-

LOS 8 ATRIBUTOS DEL LIDERAZGO DURADERO

1. Crear una fuerte cultura corporativa
2. Atenerse a la verdad
3. Encontrar y atender las necesidades de mercados infra-abastecidos
4. "Ver lo invisible", detectar potenciales opciones ganadoras antes de que lo hagan sus competidores
5. Utilizar el precio para construir una ventaja competitiva
6. Construir la marca de la empresa
7. Aprender con rapidez
8. Gestionar el riesgo

yente" líder empresarial en los últimos 25 años por Wharton y Nightly Business Report. Para comprender el porqué de esta nominación hay que tener en cuenta los rasgos fundamentales de su estilo de liderazgo, que son: decir la verdad, trabajar en equipo, proponer como objetivo un mercado infra servido, crear una marca, gestionar el riesgo y crear una cultura corporativa.

En relación con el primero de esos atributos, debe destacarse la influencia del profesor Schmidt, que le inculcó el valor de la sinceridad y la honestidad, algo que más tarde permitiría a Grove afrontar una de las mayores crisis de su empresa. En 1994, se desató una gran controversia entre los consumidores sobre ciertos microchips defectuosos producidos por Intel. Aunque el error era mínimo y afectaba a un número ínfimo de microchips utilizados sólo en cálculos científicos, los consumidores exigieron la restitución de los productos. Si bien inicialmente la compañía se mostró reacia a ello, Grove decidió dar un giro a su política y anunció que Intel reemplazaría el chip de todo aquel que así lo quisiera. Esta medida costó a la compañía 475 millones de dólares, pero le permitió recuperar pronto la confianza del gran público.

Otro hombre que resultó ser un estímulo para la manera de hacer las cosas de Grove fue Gordon Moore, un famoso químico que encabezaba la investigación en la empresa "Fairchild". Moore será uno de los cofundadores de la compañía "Intel", junto con Grove y Robert Noyce, el inventor del "circuito integrado". A pesar de su brillantez intelectual, Moore no era una persona activa. Sin embargo, Grove decidió trabajar en equipo, combinando sus distintas cualidades y llevando a la práctica el conocimiento enciclopédico de las tecnologías que poseía Moore. Para sintetizar la manera en la que colaboraban los tres cofundadores en Intel, Grove se refirió a los tres "modos de ser" que hacen a un alto ejecutivo, según Peter Drucker en su obra *La Práctica de la Gestión*: "hombre de pensamiento", "hombre de acción" y "hombre testaferró". En "Intel", Moore se correspondía al primero, Grove al segundo y Noyce al tercero de estos arquetipos. Estos roles no deben ser fijos sino flexibles e intercambiables, como lo demostraría posteriormente el propio ejemplo de Grove en "Intel".

La capacidad de Grove de crear una nueva identidad para su empresa cuando ésta se enfrentó a la mayor crisis de su historia, en los

ochenta, ofrece un buen ejemplo de adaptación, supervivencia y desarrollo encaminados hacia el éxito. Al principio, Intel, como productor de chips de memoria, era la empresa líder y dominaba el 100% del mercado, dado que había sido la inventora del producto. Todo dio un vuelco cuando, a principios de los ochenta, los productores de chips japoneses irrumpieron a gran escala en el mercado, con una mejor calidad de producto y a menor coste. No parecía que hubiera manera de invertir esta relación de fuerzas desfavorable para Intel respecto a sus competidores japoneses.

Fue entonces cuando Grove propuso a Moore dar un giro radical a su actividad principal hasta entonces, dejar de producir chips de memoria y, en vez de ello, centrarse en un mercado inexplorado: los microprocesadores. La decisión resultó ser muy oportuna, dado que coincidió con la explosión de la demanda para ordenadores personales, aunque a Grove le costó bastante esfuerzo salir adelante con su propuesta por la oposición de sus colegas y empleados. Gracias a esta decisión, el crecimiento de Intel pudo proseguir con holgura.

Otro desafío con el que Grove se tuvo que enfrentar fue la necesidad de crear una marca reconocible: pocos de los usuarios de ordenadores personales eran conscientes de quién fabricaba los microprocesadores, precisamente la pieza fundamental para su funcionamiento. Estaba claro, además, que los microprocesadores necesitaban una marca reconocible, pues hasta entonces sólo tenían referencias numéricas, del tipo 286 ó 386. Para rectificar esta situación, la compañía, bajo la dirección de Grove, se embarcó en una campaña publicitaria de gigantescas dimensiones dirigida a los usuarios y no a las compañías productoras: fue el lanzamiento de "Intel Inside", que tenía como objetivo convencer a los usuarios de ordenadores personales que "el microprocesador en el interior del ordenador es el ordenador", en sus propias palabras. Intel además consiguió que su logo se desplegara en las campañas publicitarias de los fabricantes de ordenadores perso-

nales. La campaña fue un éxito indudable y hoy el logo "Intel Inside" es uno de los más reconocibles en el mundo.

A medida que Intel crecía, tuvo que enfrentarse a la presión ejercida por los reguladores anti-monopolio, algo similar a lo que sucedería con Microsoft. La actitud de Grove en este asunto fue moderada. No permitió que la producción de microprocesadores de Intel se convirtiera en un monopolio absoluto, y con ello aseguró que Intel no tuviera que enfrentarse a la hostilidad con que se acosaba a Microsoft.

En otro orden de cosas, en sus relaciones con sus empleados, Grove reconoció que su mayor problema radicaba en su dificultad para despedir a aquellos que habían demostrado ser improductivos, incluso después de un año o dos desde que esa situación se hubiese hecho evidente. Sin embargo, fue una actitud que a algunos les concedió el tiempo necesario para mostrarse exitosos. La otra preocupación interna de Grove era mantener una estricta disciplina en su empresa. Por eso introdujo la obligación de rellenar una ficha cada vez que un empleado llegara cinco minutos tarde. Hasta entonces esta obligación existía únicamente para los trabajadores manuales, pero él la extendió a todo el equipo humano de la compañía: aunque impopular, esta medida consiguió crear una organización y una identidad sólidas en la empresa.

Liderazgo y cultura corporativa

A través de los ejemplos de tres grandes líderes, el libro destaca la importancia de construir una sólida cultura corporativa, esto es, un patrón de valores y normas compartidos entre los miembros de la empresa sobre los que se fundamenta su acción, y a partir del cual se edifique la cohesión de su equipo humano; en definitiva, generar una identidad compartida y reconocible.

La creación de una fuerte cultura corporativa requiere reenfoque el

papel de los empleados, haciéndoles sentir que son parte de una estructura que les ayudará a cosechar éxitos compartidos. Por lo tanto, resulta imprescindible fomentar una buena relación entre los miembros del equipo humano, así como agrandar el sentimiento de la inclusión en la empresa. Se trata, en definitiva, de ilusionar a los empleados y de hacer que se reconozcan en el proyecto que se les propone.

Un buen modelo de todo esto nos lo ofrece Mary Kay Ash, fundadora de Mary Kay Inc, cuyo modelo corporativo, a diferencia del negocio de la cosmética tradicional, apoyado en una fuerte publicidad y en la distribución y venta en perfumerías, se basaba en la venta directa a través de las relaciones interpersonales. Este sistema proporcionó a las mujeres sin formación académica la posibilidad de un trabajo a tiempo parcial vendiendo cosméticos y reclutando a su vez nuevas vendedoras, hasta crear una red humana adecuadamente formada e identificada con el producto. Con esta actividad, y a través de un sistema de generosos incentivos por ventas, las mujeres conseguían cobrar comisiones que a veces igualaban el sueldo de los altos ejecutivos; de esta forma, se sentían emprendedoras a la vez que podían compaginar fácilmente su actividad con su vida familiar. El resultado era un equipo humano motivado y plenamente identificado con su marca y su proyecto.

Por su parte, la cultura corporativa creada por Herb Kelleher en su empresa, presidente y ex-director ejecutivo de Southwest Airlines, se centraba en dos valores principales: una ligera irreverencia por la burocracia y un decidido énfasis en el trabajo en equipo. Su enfoque se basaba en el desinterés por los títulos, la jerarquía y la burocracia, elementos que, en su opinión, sólo entorpecían la productividad. Como anécdota, Kelleher solía acudir a ciertos eventos de la compañía vestido a la manera de Elvis Presley, y llegaba a su oficina montado sobre su moto Harley.

Lo más decisivo para él era estimular a sus empleados para que apren-

dieran unos de otros y fueran capaces de tomar decisiones de sentido común sin esperar a que sus superiores lo hicieran por ellos. Kelleher concebía la cultura corporativa como la mejor defensa frente a sus competidores, al ser lo más difícil de copiar por estos últimos. Por ello, resultaba fundamental mejorar la productividad motivando a los trabajadores e inculcándoles el sentido del objetivo de la empresa. Sólo así se conseguía su lealtad hacia la compañía, algo mucho más importante que la lealtad hacia su jefe inmediato o al propio director ejecutivo.

Por esta razón Kelleher creó la cultura corporativa de Southwest Airlines recordando constantemente a sus trabajadores que ellos eran el principal valor de la empresa. Consiguió elevar el nivel de competitividad, aumentando la motivación y mejorando las actitudes de los empleados hacia la compañía. Para ello, ofreció la posibilidad a todos sus trabajadores de poder adquirir acciones de la empresa, compensando así unos salarios más bajos que los de la competencia. Además, dirigió su oferta a aquellos consumidores que no podían permitirse el pago de un billete de avión. Según él mismo decía, no estaba compitiendo con otras compañías aéreas; estaba compitiendo con el transporte terrestre. Mantener un fuerte equilibrio presupuestario y expandirse con cautela es la mejor manera de evitar ajustes en materia de personal en los tiempos de crisis. Southwest sobrevivió a la crisis del sector tras el 11 de septiembre porque pudo permitirse los precios más bajos y tuvo la mayor liquidez y acceso al capital. Vigilar constantemente los costes, según Kelleher, es fundamental para enfrentarse con éxito a cualquier competencia.

Muchos de los 25 líderes reseñados en este libro consiguieron crear una cultura corporativa bien definida para sus empresas o transformar la anterior, reflejando en ella tanto las necesidades de la compañía que encabezaban como sus propias personalidades. Entre los que la crearon de la nada destacan Kelleher y Mary Kay Ash, y entre los que trans-

formaron la heredada, James Burke, ex-director ejecutivo de Johnson & Johnson.

El reflejo de la personalidad del líder en la creación de la cultura corporativa de su empresa se aprecia fácilmente en el legado de Mary Kay Ash que, habiendo sido ella misma víctima de la discriminación contra las mujeres, abrió las puertas de su empresa a todas aquellas dispuestas a trabajar con tenacidad y ayudar a los demás. James Burke, por su parte, animaba a sus trabajadores a asumir riesgos a la hora de identificar y promover nuevos productos, actitud probablemente vinculada al hecho de ser él mismo un jugador confeso.

Burke resumía su ideario de la siguiente manera: "la responsabilidad de la empresa es para con sus clientes, después para con sus empleados, a continuación para con su comunidad y finalmente para con sus accionistas". Este credo constituía su guía para la toma de decisiones en los momentos de crisis. Esta cultura, focalizada en el cliente, fuertemente descentralizada y atrevida en la asunción de riesgos, llevó a J & J a la cima del éxito.

Atenerse a la verdad

La audacia de manifestar la verdad es el fundamento del verdadero liderazgo y mucho más ahora, cuando con cierta frecuencia surgen noticias de grandes escándalos financieros como los de Enron, World Com, Parmalat, etc. Un líder necesita saber comunicar su visión de manera que ésta sea creíble e inspire confianza. Esta credibilidad se fundamenta en la integridad personal, que es lo opuesto a la falta de honestidad, característica nefasta tanto para las relaciones personales como para los negocios. En efecto, sólo si las personas a las que queremos dirigir llegan a convenirse de que lo que decimos se corresponde con la realidad, nos aceptarán y también nos seguirán. Todos los líderes que este libro reseña tuvieron la determinación de respetar la verdad cuando ello se hizo necesario. Así por ejemplo, Warren Buffet, que restableció la

credibilidad de Salomón Inc después de que su director ejecutivo, J. Gutfreund, lo llevara a un escándalo financiero a principios de los noventa. Como escribió Michael Useem en su libro *El Momento del Liderazgo*, la manera de enfrentarse a ese escándalo hizo que W. Buffet fuese conocido como la "Conciencia de Wall Street". En el caso de Jack Welch, ex-director ejecutivo de General Electric, fue su predilección por hablar de manera abierta la que le llevó a la cúpula de la compañía.

Según Peter Drucker, profesor de ciencias sociales y gestión empresarial, estudioso de las compañías y escritor sobre temas de gestión, los líderes más eficaces que él tuvo la oportunidad de conocer fueron aquellos que se sometían a sí mismos al "test de espejo", asegurándose cada día de que la persona que veían era la persona que querían ser, alguien respetado, alguien que inspiraba confianza, fiel a sí mismo, dispuesto a tomar decisiones que cree necesarias aunque a veces resulten impopulares y, por lo tanto, a decir la verdad.

William George, ex-director ejecutivo de Medtronic, hizo de su compromiso con ceñirse siempre a la verdad la piedra angular de su concepción del auténtico liderazgo: "Ser uno mismo, seguir su propio estilo, ser lo que se es realmente, y pensar por qué uno quiere ser líder. No hay que intentar tan sólo obtener un título o poder o dinero porque, en última instancia, esto no es lo que nos llena." Un auténtico líder debe percibir y expresar la realidad de una manera adecuada, sin caer nunca en la tentación de ser un farfante. Al mismo tiempo, deber saber comunicar la verdad sin temor a las consecuencias. Ante la tentación de ocultar o tergiversar los hechos por el miedo a las posibles consecuencias negativas, aquellos que se atreven a decir la verdad llegan a ser muy apreciados y la gente les cree. Los ejemplos de Welch, Drucker y George así lo demuestran.

El compromiso con la verdad está estrechamente ligado con la cultura corporativa, en el sentido de que la integridad que implica se puede y

debe trasladarse a toda la empresa. En efecto, dicho compromiso con la verdad es el fundamento del auténtico liderazgo, según William George. En relación con este aspecto, George sostenía que "aquellos que están comprometidos con el objetivo o misión, aquellas personas que viven sus valores diariamente y que conocen el verdadero norte de su brújula moral, lideran con su corazón, no sólo con sus cabezas, y tienen aprecio por la gente a la que sirven. Lo hacen con el compromiso de obtener grandes resultados, no solamente para sus accionistas, sino para todos los participantes en la empresa, incluidos los clientes, sus empleados y las comunidades a las que sirven. Esto suena anticuado, pero a la vez revolucionario". De la experiencia de los líderes biografiados se extrae la conclusión de que la verdad es necesaria para construir relaciones más profundas, porque es el fundamento de la confianza, y ésta, a su vez, no puede construirse sino sobre la autodisciplina y la coherencia. Efectivamente, como afirmaba William George, los líderes deben demostrar coherencia en todas sus acciones, pues, de lo contrario, caerían en la hipocresía, y es sólo desde la coherencia desde donde puede edificarse un liderazgo sólido y duradero.

Encontrar y atender las necesidades de mercados infra-abastecidos

Al observar el conjunto de las grandes compañías que hoy dominan el mercado mundial, se puede constatar que no todas ellas basaron su éxito en nuevos productos o en tecnologías radicalmente innovadoras. En algunos casos, la clave del éxito radicó en la capacidad de sus líderes para identificar y empezar a abastecer mercados hasta entonces inexplorados. De ahí la importancia de descubrir mercados o segmentos con necesidades insatisfechas y del desarrollo de estrategias para su adecuada penetración en los mismos.

Charles Schwab, director ejecutivo

y presidente de la Charles Schwab Corp, aprovechó en los años setenta la nueva normativa que suprimía las tarifas fijas por los servicios de corretaje y revolucionó el mercado de la compra de acciones por parte de inversores individuales, ofreciéndoles la posibilidad de contratar los servicios de los corredores de bolsa de su empresa a un coste muy bajo.

Por su parte, Mamad Yunus, fundador del Banco Grameen, se propuso romper el círculo de la pobreza iniciando en Bangladesh un sistema de microcréditos para campesinos muy pobres, que les permitiera convertirse en emprendedores capaces de sustentarse a sí mismos.

Los ejemplos anteriores prueban que no siempre los mercados dominantes ofrecen las mejores oportunidades, puesto que atraen a una feroz competencia. En cambio, identificar mercados o segmentos a los que ninguno o pocos se dirigen, permite a las empresas adentrarse en nuevas áreas y desarrollar negocios exitosos antes que sus competidores.

"Ver lo invisible"

El liderazgo implica la capacidad de ver con anticipación. Esto no solo significa poder imaginar el futuro y trasladar esa concepción a los demás, sino también advertir aquello que está a la vista de todos pero que sólo unos pocos descubren.

El ejemplo de Steven Jobs, director ejecutivo de Apple Computer, es el de una oportunidad detectada antes de que lo hicieran los demás. Consistió en darse cuenta del potencial tecnológico que encerraba un tipo de ordenador llamado Alto, creado a finales de los setenta en Silicon Valley, y que tenía la primera interfaz gráfica para el usuario. Allí estaba el germen de los ordenadores que conocemos y utilizamos hoy: windows, menú, paneles, etc. Paradójicamente, los creadores de este ordenador no supieron reconocer las potencialidades de su creación, pero Jobs sí. Para él, este ordenador abría la posibilidad de hacer asequible el uso de los ordenadores al gran público, gracias

a sus menús gráficos y a un ratón que facilitaban su manejo. Así es como fue creado Macintosh.

En otras palabras, uno de los atributos del liderazgo radica en ser capaz de percibir oportunidades de negocio en situaciones donde los demás no ven más que caos y confusión. Para ello hay que observar atentamente la realidad y prestar atención a esos pequeños signos que permiten anticipar el futuro, predecir crisis, burbujas, oportunidades o cambios de tendencias. Sin embargo "ver lo invisible" no sirve de nada a menos que vaya acompañado de la capacidad de actuar consecuentemente, o, lo que es lo mismo, de asumir el riesgo de llevar adelante la oportunidad detectada. En efecto, la inseguridad a la hora de tomar decisiones puede hacernos desperdiciar la ventaja obtenida gracias a nuestra intuición para descubrir nuevos mercados. Así, todo éxito requiere de cierta dosis de coraje aparejada, para una vez vislumbrada una nueva oportunidad, llevarla a la práctica.

Utilizar el precio para ganar una ventaja competitiva

Muchos de los 25 principales líderes construyeron el éxito duradero de sus compañías gestionando costes y precios para obtener una ventaja competitiva. Por supuesto, cada uno de ellos lo hacía a su manera. Por ejemplo, Sam Walton, fundador de Wal-Mart, adoptó la estrategia de comprar barato, vender con descuento y compensar los estrechos márgenes gestionando grandes cantidades de productos. La estrategia de Michael Dell era similar: mantenía costes bajos utilizando la venta directa como su principal canal de venta e integrando la cadena de abastecimiento de Dell con la de sus proveedores. Por su parte, Jeff Bezos, director ejecutivo de Amazon.com, utilizó una tecnología y unos métodos innovadores de descuento en ventas para arrancar su cuota de mercado de las librerías tradicionales y sus rivales en Internet. Casi todos los líderes biografiados

en el libro coinciden en que la mejor base para ganar clientes, y que trasciende cualquier frontera cultural, es un precio bajo. Paradójicamente, así se consigue aumentar las ganancias, dado que un precio bajo es el arma fundamental para conquistar cualquier mercado. Sin embargo, aunque un buen precio supone una ventaja importantísima en el camino del éxito, no lo es todo. En efecto, si una empresa quiere mantenerse en el mercado durante largo tiempo y conseguir lealtad hacia su marca, dicha ventaja debe ir acompañada de algún otro valor añadido para satisfacer de forma plena a los consumidores o a los clientes. Por ello, sin restar importancia al factor del precio, para asegurarse la consecución de un éxito duradero un precio bajo debe saber conjugarse con alguna otra de las características y atributos del liderazgo analizados en el libro.

Construir la marca de la empresa

La marca representa un valor intangible pero decisivo para la empresa. Si bien resulta difícil medirlo, al igual que la satisfacción del cliente, todos los líderes han comprendido su importancia. Ello es así porque la marca representa un conjunto de valores clave, reconocible por el público, que caracteriza el producto o servicio. En efecto, la marca se ha convertido en un activo estratégico de la empresa y en una fuente de ventaja competitiva frente a otros productos o servicios similares. De ahí la importancia de su reputación y popularidad, así como de proteger su singularidad.

El libro ofrece el ejemplo de Oprah Winfrey, presidenta del Grupo Harpo, presentadora de televisión y periodista, quien era consciente de la necesidad de proteger su marca, que, en su caso, era ella misma. Resistió intentos por parte de otros de comercializar su nombre en una gran variedad de productos y, en lugar de eso, decidió fundar una revista y un canal de televisión propios. Su marca es una brillante mez-

cla de espontaneidad y cuidada planificación. Supervisa personalmente sus programas de televisión y los contenidos de la revista, que siempre muestra una foto de Winfrey en su portada.

Otra experiencia analizada es la de Richard Branson, que comprendió que su éxito al frente de Virgin Group le abriría la posibilidad de expandirse a otras áreas no relacionadas con el sector discográfico al que originariamente se dedicaba, tales como una compañía aérea de tarifas bajas, ropa y teléfonos móviles. Su secreto era suponer que sus jóvenes consumidores trasladarían la confianza que tenían en el nombre de Virgin a sus demás productos.

La experiencia demuestra que una marca asociada a calidad y distinción genera lealtad por parte de los consumidores, y de ahí, por lo tanto, su importancia para afianzar y consolidar el liderazgo. En muchos casos, una marca popular y de confianza ha permitido expandir toda una línea de productos bajo la misma. En el lado de los inconvenientes, apoyarse exclusivamente en la marca y depender en exceso de ella no es recomendable. Las dificultades que tuvo Coca-Cola para lanzar nuevos productos se debieron a que su marca era ya tan conocida que no se la podía asociar con ningún otro artículo.

Aprender con rapidez

La capacidad de aprendizaje rápido es fundamental para el liderazgo duradero. Esto es así porque la realidad a la que se enfrentan las empresas es muy cambiante: cambios en los mercados, en las circunstancias políticas o en lo legislativo ocurren constante y, a veces, inesperadamente. Ello requiere un cambio de timón veloz y enérgico para adaptarse a la nueva situación, sea cual sea esta. Todas estas decisiones se basan en un juicio, y para ser capaces de emitir juicios adecuados, los líderes tienen que saber aprender velozmente.

Los 25 líderes de este libro poseían esta cualidad. El primer lugar por su capacidad de aprendizaje rápido lo

ocupa Bill Gates, presidente y principal arquitecto de software de Microsoft. Empezó a aprender rápido incluso antes de empezar a desarrollar sus primeros programas de software con trece años. Sin embargo, esta cualidad se acentuó aún más después de fundar Microsoft en 1975, a la edad de 20 años. En treinta años, Microsoft se convirtió en la empresa de software más importante del mundo y Bill Gates en el hombre más rico, en parte gracias a su capacidad para aprender de modo vivo y, por otra, al conseguir que Microsoft siempre respondiera a los nuevos desafíos que se le planteaban, y cuya superación repercutía en su crecimiento.

Louis Gerstner, ex-director ejecutivo de IBM, fue también alguien que aprendía con presteza. Cuando entró en IBM, se opuso al plan de la anterior dirección que pretendía dividirla en compañías más pequeñas. Él propuso todo lo contrario: IBM debería mantener su volumen, pero no sólo ofrecer software y hardware, sino también soluciones integrales para las empresas. Esta decisión, así como el énfasis en su ejecución, provocaron un giro decisivo en el desarrollo de IBM.

Los ejemplos de estos líderes son muy valiosos para comprender que la capacidad de aprender con celeridad es una de las más fundamentales para el liderazgo. Pero para llegar a ser tal, tiene que convertirse en un hábito, no siendo suficiente aprenderse unas cuantas lecciones en un instante y esperar el éxito repitiendo su aplicación. En efecto, ofrecer viejas soluciones para nuevos problemas a menudo puede conducir al fracaso.

Gestionar el riesgo

El liderazgo conlleva enfrentarse al riesgo. Todos los negocios, y en especial aquellos relacionados con las finanzas, afrontan la incertidumbre con respecto al futuro, pues los mercados viven influidos por factores que ni pueden ser conocidos con anterioridad ni son completamente controlables. Para ello, los líderes disponen de instrumentos que lo reducen y lo hacen

manejable, como unas cada vez más evolucionadas herramientas de planificación de escenarios, que permiten imaginar futuros alternativos y desarrollar estrategias específicas para cada caso.

Si bien todos los líderes mencionados en el libro saben advertir y gestionar el riesgo, entre todos ellos destaca Warren Buffett, presidente y director ejecutivo de Berkshire Hathaway. Buffett ha sido uno de los mejores gestores del riesgo, no sólo por su capacidad para elegir aquellas opciones de inversión que resultarían ganadoras, sino también en el ámbito de los seguros, actividad principal de su empresa. Su gestión de riesgos se basaba en elegir las metas apropiadas para la inversión.

La experiencia de todos los líderes demuestra que la decisión de asumir o no un determinado riesgo depende en gran medida de la recompensa potencial de hacerlo. En el libro se reconoce también la experiencia de Alan Greenspan, presidente de la Reserva Federal de Estados Unidos, un experto en gestionar riesgo a gran escala, especialmente aquel que resulta de las grandes convulsiones en el mercado internacional. Greenspan, por supuesto, cometió algunos errores, pero lo importante fue que no se quedaba embarrancado en ellos: y es que entre los atributos del verdadero líder destaca su capacidad para asumir las consecuencias y la responsabilidad derivadas de una mala gestión de los riesgos.

Por último, merece la pena destacar que, pese a que como el propio Greenspan ha reconocido, cierto grado de azar no puede nunca evitarse, el riesgo puede reducirse a través del conocimiento y la continua observación de la realidad como base para decidir y actuar. En ese sentido, Buffet resumía su filosofía para adoptar decisiones de inversión en cuatro principios: comprender el negocio en el que se invierte, buscar claras ventajas económicas, encontrar un líder competente y comprar a buen precio. La toma de decisiones realizada siguiendo estas ideas clave ayuda a asegurar una minimización de los riesgos.

Conclusión

Ante la pregunta de cuál es el secreto del éxito de los líderes que aparecen en el libro, la mayoría contestarían que radica en el viejo mandamiento griego de "conócete a ti mismo" (y a tu empresa). Los líderes conocen sus propias cualidades y experiencias, y el instinto les dice qué hacer y en qué momento.

A pesar de sus grandes logros y, en algunos casos, de la fama, los verdaderos líderes no olvidan que en el mundo empresarial el éxito es un trabajo en equipo. La capacidad para admitir errores y superarlos también destaca entre las 25 personalidades del libro. Sin embargo, la cualidad más común es, probablemente, su habilidad para anticipar el futuro. Pocos preveían la importancia que los ordenadores adquirirían en todas las áreas en el momento en que se consiguiera una interfaz adecuada. Pero sí Steve Jobs, y esto le condujo al Macintosh. De igual modo, Jeff Bozos detectó hace más de una década el potencial de Internet para revolucionar la venta detallista. Imaginó una librería con un fondo diez veces superior al de cualquiera de las existentes, y la creó.

La experiencia de estos 25 líderes nos sugiere una lista de cuestiones que podemos emplear en evaluar nuestro propio potencial de liderazgo:

- ¿Buscamos el lado positivo cuando nos enfrentamos a circunstancias negativas?
- ¿Cómo cultivamos una cultura corporativa que inspire y atribuya poder a quien nos rodea?
- ¿Cómo destacamos la importancia de la honestidad, especialmente cuando no es el camino más sencillo de seguir?
- ¿Hemos buscado identificar y desarrollar mercados infra-abastecidos?
- ¿Podemos ver "lo que otros no ven"?
- ¿Entendemos el rol del precio como una potencial ventaja competitiva en nuestra industria particular?

- ¿Cultivamos y maximizamos la identidad de nuestra marca?

- ¿Aprendemos con celeridad y somos capaces de tomar decisiones rápidamente, así como de cambiar de posición cuando es necesario?

- ¿Cómo gestionamos el riesgo?

Los líderes son capaces de transmitir sus ideas, valores y creencias a

sus empleados y a la comunidad empresarial en general, trasladando una visión de futuro y animando a la innovación en momentos en los que nadie lo cree necesario.

Es el futuro el que hace avanzar a los líderes. En ese sentido, Yunus, cuyo banco ha concedido préstamos de más de 4 billones de dólares al

Tercer Mundo, imagina un mundo libre de la pobreza, en el que su propia empresa dejaría de existir; un mundo, según sus palabras, "en el que todos nosotros estaríamos orgullosos de vivir".