



GROWTH INSTITUTE  
SCALE IMPACT & REDUCE DRAMA

# LAS 12 METAS A LOGRAR PARA CRECER CUALQUIER NEGOCIO 10X

Cómo es que algunas compañías  
lo logran y otras no...

---

Por

**Daniel Marcos**



## ESCALAR:

¿Cómo es que algunas compañías lo logran y las demás no?

# CONTENIDO

Introducción .....	2
Herramientas y técnicas .....	3
Las 4 decisiones .....	4
<b>DECISIÓN #1: EQUIPO</b>	<b>6</b>
Meta #1: Establecer el liderazgo .....	7
Meta #2: Construir el equipo .....	9
Meta #3: Gerentes comprometidos .....	11
<b>DECISIÓN #2: ESTRATEGIA</b>	<b>13</b>
Meta #4: La base de la empresa .....	15
Meta #5: Los 7 estratos de la estrategia .....	17
Meta #6: El Plan Estratégico de Una Página .....	19
<b>DECISIÓN #3: EJECUCIÓN</b>	<b>21</b>
Meta #7: Prioridades definidas .....	22
Meta #8: Reunir los datos .....	24
Meta #9: Ritmo de las reuniones .....	26
<b>DECISIÓN #4: EFECTIVO</b>	<b>28</b>
Meta #10: Generar efectivo .....	29
Meta #11: La contabilidad generando datos .....	31
Meta #12: El poder del uno .....	33
Checklist .....	34



## ESCALAR:

¿Cómo es que algunas compañías lo logran y las demás no?

# INTRODUCCIÓN

A mis 26 años, mi empresa Finanzas Web tenía lo que llaman "happy problems".

Teníamos tasas de crecimiento del 300%, ido de 10 empleados a 150 y vendiendo más de 10 millones de dólares al mes, todo en menos de un año. Sentía que todo estaba a unas horas de salirse de control. Happy problems, pero problemas a fin de cuentas. Y problemas que si no arreglaba, podían acabar con la empresa en cuestión de días.

Lo primero que hice fue aceptar que necesitaba ayuda. Que mi experiencia y conocimiento no eran suficientes para resolver mi situación.

Lo segundo fue decidir quién era el mejor para ayudarme. Y después de investigar, fue cuando encontré, y me decidí por la metodología Scaling Up.

Volé al MIT y tomé el curso directamente con Verne Harnish. Y todo empezó a cambiar a partir de ese día. Tomé el control de mi negocio otra vez, sin drama. Alineé a mi equipo y le di

claridad. Y así llegamos a crecimientos estratosféricos, hasta el punto en que vendí esa empresa al Banco Santander en 1998.

Al día de hoy, puedo decir que conocer esta metodología ha generado más dinero en mi bolsillo que cualquier otro conocimiento de negocios. Cualquiera. Libros, maestría, experiencia, personas.

Es por esta y otras razones que decidimos hacer este eBook.

Destilamos todo lo que la metodología ofrece y te lo presentamos de forma condensada y práctica. Así que [si quieres un cambio en tu empresa] léelo, interiorízalo, pero sobre todo: implementalo.

Un abrazo,



**Daniel Marcos**  
*Co-Fundador y CEO  
de Growth Institute*

**PD.** Hay algo que siempre digo: la mayoría de las personas buscan esta metodología de forma reactiva. Es decir, cuando ya están en problemas (incluyéndome). Y funciona de maravilla para corregir el curso. Pero, creo que tendríamos un mejor mundo de negocios si más empresas la utilizaran de forma preventiva. Para sentar una base previa a un crecimiento desmedido. Se ahorrarían muchas canas verdes y disfrutarían más el viaje. [Así que no importa en qué etapa está tu empresa, esto te va a servir.]



## ESCALAR:

¿Cómo es que algunas compañías lo logran y las demás no?

# CICLO DE VIDA DE LAS EMPRESAS

"Inicio, expansión, error o estancamiento". Esta secuencia describe el ciclo de vida de la mayor parte de las empresas en su camino a lo largo de la curva "S" del crecimiento. Millones de personas inician nuevas empresas pero sólo el 4% logran rebasar los \$10 millones de dólares en ingresos. Muchas menos llegan a los \$100 y \$1,000 millones. Este eBook proporciona las herramientas para crecer a un tamaño 10 veces mayor al que sea que te encuentres hoy en día.



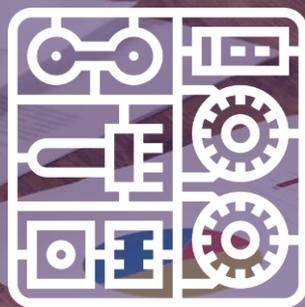
Apple es un buen ejemplo que ilustra la curva de crecimiento de las empresas, y cómo las empresas con mayor impacto toman tiempo. Se estableció en 1976 y sólo contaba con 9,600 empleados cuando lanzó el iPod en 2001, **o sea en su aniversario 25**. El resto es historia. El

fenomenal crecimiento de Apple en ingresos y en número de empleados (80,000 en 2013), ocurrió después de este histórico parteaguas que los convirtió en una de las compañías más importantes a nivel mundial.



## ESCALAR:

¿Cómo es que algunas compañías lo logran y las demás no?



# HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

Para ayudarte a alcanzar la meta de crecer 10X, te proponemos herramientas y técnicas centrándose en tres pilares:

- Disminuir en un 80% el tiempo que le lleva a la dirección el manejo de las actividades operativas;
- Reenfocar al equipo directivo en actividades orientadas al mercado;
- Alinear a toda la empresa en un solo objetivo, y así mejorar la ejecución y obtener los resultados propuestos



**ESCALAR:**

¿Cómo es que algunas compañías lo logran y las demás no?

---

# LAS 4 DECISIONES QUE TENDRÁS QUE TOMAR

La clave para crecer 10X y escapar del ciclo de vida tradicional de las empresas se encuentra en 4 decisiones principales:

**01**

---

Atraer y mantener al **EQUIPO**  
adecuado

**02**

---

Crear una **ESTRATEGIA**  
verdaderamente diferente

**03**

---

Proceder a una **EJECUCIÓN** sin  
errores

**04**

---

Contar con el suficiente  
**EFFECTIVO** como para sobrevivir a  
las tormentas



## ESCALAR:

¿Cómo es que algunas compañías lo logran y las demás no?

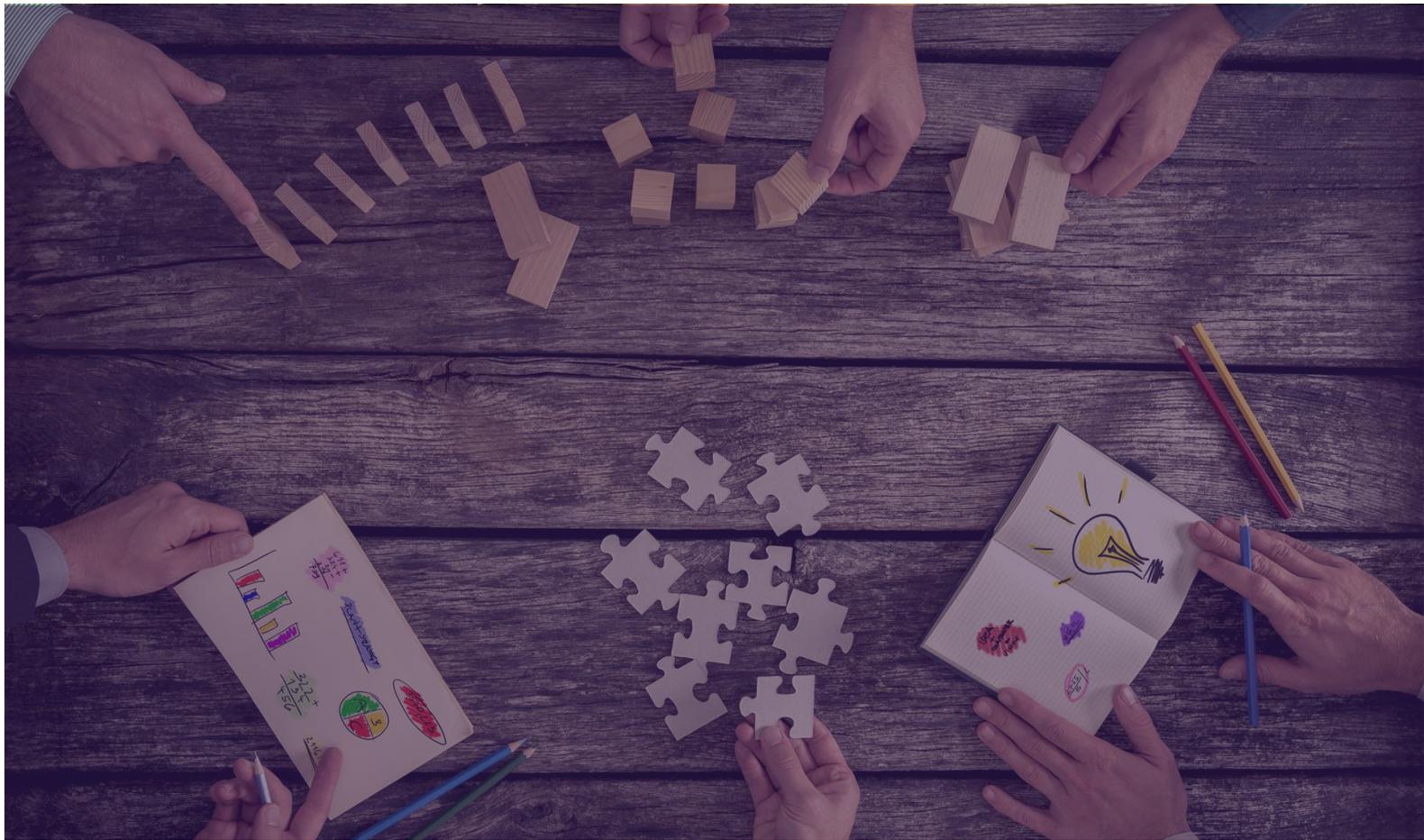
# LAS 12 METAS A LOGRAR

## ¿Para qué sirven las 12 metas?

Este libro de introducción a la metodología de Scaling Up es una guía básica de los pasos a seguir para crecer tu empresa en todas las áreas.

A partir de las cuatro decisiones mencionadas arriba (equipo, estrategia, ejecución y efectivo), abajo encontrarás las 12 metas que debes alcanzar si quieres escalar tu negocio.

En cada una encontrarás una breve descripción, un ejemplo o historia real y recursos para ahondar en el tema.



# DECISIÓN #1: EQUIPO

En tu empresa, ¿todos los interesados (empleados, clientes, accionistas) están contentos y se involucran con la compañía? ¿Los volverías a contratar?

Éstas son las preguntas clave que te tienes que hacer para saber si tienes el equipo adecuado para manejar tu empresa.

La gente es la base de tu empresa. Es el primer pilar que la sostiene. Los líderes empresariales necesitan excelentes personas dentro y fuera de la compañía así como una gran red de apoyo en casa. Todas estas personas son vitales para el negocio.

Esta decisión te ayudará a identificar qué tipo de problemas tienes en tu equipo y cómo resolverlos.

Si no puedes resolverlos, estas relaciones seguirán drenando tu energía emocional y te dejarán muy poca para enfrentar los aspectos de la estrategia, la ejecución y el efectivo. Es por ello que, en nuestro modelo de las '4 Decisiones', primero nos enfocamos en el equipo.

Estas son las metas si quieres tener un equipo de primera:



## ESCALAR:

¿Cómo es que algunas compañías lo logran y las demás no?

# META #1: ESTABLECER EL LIDERAZGO

“¡El cuello de botella siempre está en la parte de arriba de la botella!”, dice el gurú de la administración Peter Drucker. En general, los retos que tiene una empresa indican problemas con la parte alta de la empresa.

Esta primera meta consiste en centrarnos en el equipo de liderazgo. Las herramientas de Scaling Up ayudarán a los líderes a aclarar sus metas personales, definir las responsabilidades de los líderes directivos, los indicadores clave de desempeño (KPIs) y resultados, e indicar los cuatro a nueve procesos que impulsan a la empresa.

Encontrarán abajo la lista de estas herramientas con una corta descripción para entender su utilidad:

### 1. Plan personal de una página (PPUP)

Como ejecutivos ocupados, si no tenemos cuidado podemos descubrir que hemos descuidado nuestra vida personal. Por eso es necesario establecer prioridades personales y alinearlas a nuestras metas profesionales.

### 2. Tabla de responsabilidades por función (FACe)

Se enfoca en asegurarse de tener a las personas correctas en los lugares correctos en la cima de la organización. Es decir, “las personas correctas, haciendo las cosas correctas, de la manera correcta”.

### 3. Tabla de responsabilidades por proceso (PACe)

Se enumeran los responsables de cada uno de los cuatro a nueve procesos que impulsan a la empresa y se indica cómo se medirá cada proceso para asegurarse de que van marchando bien.



## ESCALAR:

¿Cómo es que algunas compañías lo logran y las demás no?

# HISTORIA



### CONSEJO:

¡Mantén a todos lo más cerca posible de sus respectivos clientes!

### TODO EL MUNDO, ALGUIEN, CUALQUIERA Y NADIE

Esta es una pequeña historia sobre cuatro personas llamadas Todo el mundo, Alguien, Cualquiera y Nadie.

Había un trabajo importante por hacer y Todo el mundo estaba seguro que Alguien lo haría.

Cualquiera lo pudo haber hecho, pero Nadie lo hizo.

Alguien se enojó por eso, porque era trabajo de Todo el mundo.

Todo el mundo pensó que Cualquiera lo haría, pero Nadie se dio cuenta de que Todo el mundo no lo haría.

Todo terminó en que Todo el mundo culpó a Alguien cuando Nadie hizo lo que Cualquiera pudo haber hecho.

*Autor desconocido de la versión resumida del poema "A Poem About Responsibility" de Charles Osgood.*

# RECURSOS

### Plan Personal de Una Página (PPUP)

<https://learn.growthinstitute.com/upload/oppp5805031e84f71.pdf>

### Tabla de Funciones y Responsabilidades

<https://learn.growthinstitute.com/upload/face5805031e6a307.pdf>

### Tabla de responsabilidades por proceso (PACe)

<https://learn.growthinstitute.com/upload/pace5805031f312fc.pdf>

## ESCALAR:

¿Cómo es que algunas compañías lo logran y las demás no?

# META #2: CONSTRUIR EL EQUIPO

Una vez bien definidos los líderes de la empresa y sus responsabilidades, hay que enfocarse en atraer y contratar talentos de alto calibre (A Players) en todos los niveles de la organización. Es tan indispensable como conseguir a los clientes correctos.

Para lograrlo, el equipo de mercadotecnia tiene que participar en el proceso de reclutamiento y el uso de la metodología Topgrading durante las entrevistas y el proceso de selección.

Ambos factores permitirán tener un amplio grupo de candidatos para elegir a las personas que mejor encajen en la estrategia y cultura de la empresa.

Según Brad Smart, autor de Topgrading, el costo de una mala contratación es 15 veces mayor que el sueldo anual de esa persona, por lo que es importante que los procesos de reclutamiento y selección se lleven a cabo correctamente. Como dicen: "Contrata lento, corre rápido".



## CASO DE ESTUDIO



Para encontrar a su candidato ideal para el puesto de director financiero, Nash, el CEO de la empresa MOM's Organic Market, en vez de anunciarse en la sección de empleos del Washington Post local, lanzó un mensaje en el lugar donde podría encontrar a las personas más interesadas en el propósito de su compañía.

Publicó su anuncio en Treehugger.com, un sitio web ecologista y de noticias ambientales. El anuncio hacía preguntas especialmente seleccionadas para atraer a un especialista en finanzas que encajara en los valores de MOM's: ¿Preferiría trabajar para David, o para Goliat? ¿Preferiría ir al trabajo en pantalones de mezclilla?

En una semana MOM's recibió 40 currículums de excelentes candidatos que entendían y apreciaban el propósito de la empresa. Finalmente, Nash contrató a Kelly Moler, alguien que poseía el talento necesario y compartía los valores ecologistas del equipo. Ocho años después, Moler ha ayudado a esta rentable empresa a sortear los retos de su crecimiento hasta los 130 millones de dólares anuales en ingresos, en medio de una competencia que incluye a gigantes como Whole Foods.

## ESCALAR:

¿Cómo es que algunas compañías lo logran y las demás no?

# META #3: GERENTES COMPROMETIDOS

Una vez que hayas contratado a los miembros de tu equipo, necesitarás gerentes extraordinarios que los mantengan contentos y comprometidos.

Con gerentes, nos referimos a coaches que inviertan en la capacitación del equipo y no solamente en la investigación o en los bienes de capital. Si no se logra un buen desarrollo de los gerentes en toda la organización, se puede encontrar una gran barrera para el crecimiento.

Hemos identificado cinco actividades críticas que distinguen a los buenos gerentes y las rutinas que éstos pueden emplear para la formación de los empleados:

1. Ayudar a las personas a aprovechar sus fortalezas;
2. No desmotivar a la gente y limar asperezas;
3. Establecer expectativas claras y dar a los empleados una perspectiva clara;
4. Mostrar reconocimiento y aprecio;
5. Contratar menos personas, pero pagarles más.



## CASO DE ESTUDIO



Lois Melbourne, CEO de la Aquire de Texas, aplica los consejos del gurú de las fortalezas Marcus Buckingham. En vez de contratar a más programadores (que además son muy difíciles de encontrar) para mantener el paso del rápido crecimiento de su compañía de software para recursos humanos, se ha centrado en que sus actuales programadores estén más contentos y tengan más energía.

Para lograrlo, Buckingham sugiere que se invierta un par de semanas en establecer y documentar cuáles son las actividades que aman o que detestan. Esto es justo lo que Melbourne pide a sus programadores que hagan regularmente, o sea que anoten todas las actividades que drenan su energía y los alejan de su principal fortaleza: la programación.

Después, elimina todas aquellas actividades que nadie debería hacer y con el resto de las actividades crea una ficha de empleo (scorecard) para un nuevo puesto, que será ocupado por alguna nueva pieza de ajedrez a la que le guste hacer lo que otros detestan. El resultado es que los programadores están más contentos, son más productivos y son más leales.



# DECISIÓN #2: ESTRATEGIA

¿Puedes describir la estrategia de la empresa de manera sencilla -indicando la meta de crecimiento sustentable en términos de ingresos y márgenes brutos?

Si la respuesta es no, tendrás que redefinir y afirmar la estrategia de tu empresa para que sea muy clara para todos los miembros del equipo.

Para tener un negocio exitoso, primero hay que determinar si la estrategia de tu empresa es capaz de dominar en el sector y aplastar a la competencia. Los dos indicadores financieros clave son: el crecimiento sostenible en los ingresos brutos y el aumento del margen de utilidad bruta.

La pesada labor de desarrollar una estrategia toma tiempo, y el mercado cambia en forma constante. Como lo dice el general prusiano Carl von Clausewitz, la estrategia sólo es buena hasta el siguiente encuentro con el enemigo.

Por lo tanto, es fundamental que el equipo de liderazgo trabaje en la estrategia cada semana, en forma independiente respecto de las actividades diarias habituales.





## **LA PIZZA SE ENTREGA EN 30 MINUTOS O MENOS, O ES GRATIS**

Esta estrategia tan sencilla hizo que Tom Monaghan, el fundador de Domino's Pizza, se convirtiera en multimillonario. Medio siglo después, Domino's Pizza ajustó su estrategia para enfocarse más en la calidad y redujo un poco la velocidad el servicio; el resultado fue que empezó a crecer de nuevo y, a tan solo 36 meses del cambio, el valor de las acciones se triplicó.

Articular una estrategia así de clara y diferenciada, apoyada por una fuerte filosofía de base que permite cumplir las promesas de marca, es la clave para cualquier compañía que desee crecer.



## ESCALAR:

¿Cómo es que algunas compañías lo logran y las demás no?

# META #4: LA BASE DE LA EMPRESA

Los atletas exitosos saben la importancia de tener una base fuerte, independientemente del deporte que practiquen.

Las empresas en crecimiento necesitan una base similar para lograr una estrategia eficaz. Hay que saber cómo aprovecharla para mantener una cultura empresarial fuerte a través de los sistemas de manejo de recursos humanos -evitando que la cultura se pierda a medida que la organización crezca. Una cultura debilitada puede destruir cualquier estrategia.

Los valores, el propósito y las competencias tienen un papel de primer importancia en el crecimiento de una empresa. Lo que hay que lograr al respecto es articular la base de manera que sea más que una simple lista pegada en una pared.

La base de la empresa se compone de varios elementos:

1. **Los valores centrales** incluyendo la personalidad de la organización y el descubrimiento de las palabras correctas;
2. **El propósito central**, que incluye la misión, la visión y los valores de la empresa;
3. **Las competencias centrales**, que no hay que definir de manera restrictiva.



## CASO DE ESTUDIO



John Ratliff sabe lo importante que es articular y comunicar “la base” de una empresa: sus valores, propósito y competencias. Ratliff, es el fundador y exdirector ejecutivo de Appletree Answers, un proveedor de servicios de atención telefónica con 650 empleados, con oficinas centrales en Delaware. Para construir la empresa, realizó 24 adquisiciones (que después vendió a Stericycle Communication Solutions, en junio de 2012) y cuenta con casi el mismo número de sedes geográficas. Además de administrar distintos centros situados a miles de kilómetros de distancia entre sí, el equipo de liderazgo de Ratliff tuvo que integrar a muchos grupos de empleados en la filosofía empresarial, cuando éstos de repente se vieron bajo una nueva gerencia.

Ratliff se dio cuenta de lo poco que sabía sobre la vida de sus empleados de primera línea cuando la directora de operaciones le preguntó qué se podría hacer para que los empleados vieran a la empresa como algo más parecido a la Fundación Pide Un Deseo (Make-A-Wish). Su pregunta estaba muy en línea con el valor central de Appletree: “Cuidarse unos a otros”.

Después de trabajar la idea con un grupo de empleados, la compañía lanzó la iniciativa “Sigamos soñando”, que difundió en su intranet y por medio de posters. La iniciativa pedía a los empleados que formularan un deseo sobre algo que quisieran que ocurriera en sus vidas personales; no se pusieron restricciones de ningún tipo, y un comité secreto se encargaba de revisar estos deseos.

“La estrategia de Appletree para lograr que los empleados nuevos captaran rápidamente nuestra filosofía, fue una de las competencias centrales de la empresa”, dice Ratliff. “Rastreamos materialmente la rentabilidad de cada sede y vimos que mediante la mejora inmediata de los niveles de compromiso de los nuevos empleados lográbamos un aumento de 10 puntos en el índice EBITDA”. Este nivel de compromiso se debía a que los empleados percibían a la empresa como un lugar en el que todos, y especialmente el equipo de liderazgo, vivían los valores y el propósito establecidos.

## ESCALAR:

¿Cómo es que algunas compañías lo logran y las demás no?

# META #5: LOS 7 ESTRATOS DE LA ESTRATEGIA

Si no se cuenta con una estrategia poderosa, capaz de hacer que se domine el sector, se podrán pasar años generando muy poca tracción en el mercado. Para afrontar este reto, la metodología de Scaling Up desarrolló en un mismo esquema –llamado ‘Los 7 estratos de la estrategia’– varios de los más conocidos conceptos estratégicos para hacer crecer una empresa.

La herramienta es como una agenda para que el equipo estratégico cree y mantenga un enfoque capaz de ganarle a la competencia y diferenciar a la empresa en un mercado en específico. También se recomiendan algunos recursos para fortalecer la comprensión de cada estrato. Es un trabajo difícil, por lo que le sugerimos que asigne esta tarea a un reducido grupo de líderes.

## LOS 7 ESTRATOS SON:

1. Las palabras que le pertenecen (su presencia en la mente del público);
2. El territorio y las promesas de marca;
3. La garantía de las promesas de marca (mecanismo catalizador);
4. La estrategia en una FRASE (la clave para generar dinero);
5. Las actividades diferenciadoras (3-5 “cómos”);
6. El factor X (la ventaja fundamental del 10x-100x);
7. La utilidad por X (motor económico) y la BHAG® (meta a 10-25 años).



## ESCALAR:

¿Cómo es que algunas compañías lo logran y las demás no?

# CASO DE ESTUDIO



Después de la crisis mundial financiera, la recesión afectó mucho el sector de la construcción. Pero la empresa canadiense BuildDirect.com, que vende materiales para la construcción a través de su página en Internet, ha seguido duplicando sus ventas cada año desde que Jeff Booth y Rob Banks la fundaron, en 2003. Su proyección para el 2014 era de 200 millones de dólares, pero en 2015 ya había alcanzado los 1000 millones de dólares. ¿Por qué? ¡Por la estrategia!

## RECURSOS

**Los 7 Estratos**

<https://learn.growthinstitute.com/upload/7strata.pdf>



## ESCALAR:

¿Cómo es que algunas compañías lo logran y las demás no?

# META #6: EL PLAN ESTRATÉGICO DE UNA PÁGINA

Entre más grande sea tu empresa y más rápido sea su crecimiento, más difícil será mantener a todos en la misma página. El problema es que no hay una sola página en torno a cual hay que alinearse. En cambio, quizás haya más de una docena de páginas reales e imaginarias, además de memorándums y correos electrónicos, todos ellos elaborados para describir la visión de la compañía, sus valores, estrategias, metas y prioridades. Muchos de esos mensajes pueden estar confusos, con definiciones poco claras de la identidad de la empresa, lo que hace y cómo lo hace.

Scaling Up propone una herramienta para juntar todos estos elementos: el "Plan Estratégico en una página" (PEUP), utilizado por más de 40,000 compañías en todo el mundo. Es una herramienta simple pero poderosa, que te ayudará a plantear tu visión a una sola página.

Scaling Up también usa el SWT (análisis de fortalezas, debilidades y tendencias), junto con un "Resumen de la visión" que es una manera sucinta de comunicar su visión.



# CASO DE ESTUDIO



El PEUP ha sido fundamental para el crecimiento de JSJ Corporation, un grupo de seis empresas de bienes duraderos ubicado en Michigan. Con 2,700 empleados distribuidos alrededor del mundo, esta corporación comenzó a utilizar el PEUP en 2006.

Jacobson nos cuenta: “Yo había sido el director operativo de JSJ desde el 2000, hasta que vino la recesión del 9/11.

En ese momento, la compañía empezó a cambiar. Cuando asumí el cargo de director ejecutivo, en 2005, estaba buscando una herramienta que nos convirtiera en una entidad operativa más cohesionada. El PEUP nos dio una manera de rastrear e impulsar el desempeño de la empresa”.

Jacobson dice que el PEUP le ayudó al equipo de liderazgo a tomar una de sus decisiones más difíciles: vender una de sus compañías, una empresa de impresión litográfica en California. “Nos ayudó a evaluar cuáles eran compañías que teníamos que conservar”, explica Jacobson, “y ésta no era una de ellas”. Afortunadamente, la empresa se vendió en un buen momento. “Utilizamos esos fondos para invertir en las otras compañías y hacerlas crecer”, dice Jacobson.

## RECURSOS

### PEUP

<https://learn.growthinstitute.com/upload/opsp580501eccbf02.pdf>

### SWT

<https://learn.growthinstitute.com/upload/swt580501ed2fd4f.pdf>



# DECISIÓN #3: EJECUCIÓN

En tu empresa, ¿todos los procesos se ejecutan sin problemas y llevan a una rentabilidad de líderes del sector?

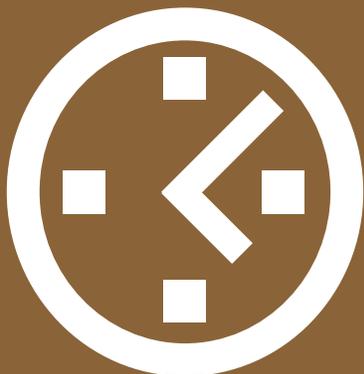
Ésta es la pregunta que debes hacerte para entender si tu ejecución es correcta.

Con ejecución, nos referimos a que tan bien corre en la operación del día a día todo aquello que tienes planeado en papel.

El éxito de tu empresa dependerá de la capacidad para volver realidad todo aquello que planeaste en la sala de juntas, o como diría Jim Collins: "La grandeza no depende de las circunstancias. La grandeza es en gran medida una cuestión de elecciones conscientes y de disciplina".

Esta decisión está basada en la disciplina y lo bueno que seas para desarrollar hábitos repetitivos dentro de la organización, para que la operación se enfoque en lo verdaderamente importante.

Puedes tener todas las otras decisiones caminando perfectamente, pero si tu ejecución es mala, de nada servirá. Las 3 metas siguientes te permiten enfocarte en la ejecución correcta de tus planes.



## ESCALAR:

¿Cómo es que algunas compañías lo logran y las demás no?

# META #7: PRIORIDADES DEFINIDAS

“Lo principal es hacer que lo principal sea lo principal”, decía Stephen R. Covey, autor de Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva: Poderosas Lecciones de Cambio Personal. Las personas u organizaciones con demasiadas prioridades acaban por no tener prioridades y corren el riesgo de trabajar mucho sin lograr nada importante. En cambio, si todos centramos nuestra atención en una sola prioridad –hoy, esta semana, este trimestre, este año o la próxima década– se generan claridad y poder dentro de la organización.

Establecer prioridades es algo que hoy en día funciona tanto como lo hacía hace 100 años, y tan importante a corto plazo como lo es a largo plazo. Como se suele decir, “el que mucho abarca, poco aprieta”. La clave es establecer una secuencia de prioridades #1 que mantengan a todos enfocados y trabajando hacia la misma dirección.

En el “Plan estratégico en una página” (PEUP) se incluye una lista progresiva de prioridades N° 1:

### 1. Propósito central

La palabra/idea/discurso que impulsa a la empresa.

### 2. BHAG®

La meta de la empresa a 10 - 25 años.

### 3. Utilidades por X

El principal KPI que representa el motor económico central de la empresa;

### 4. Promesa de marca

La promesa mensurable más importante que ofrece la marca (entre tres promesas);

### 5. Número crítico

El propósito central: motor clave para el año y para el trimestre.



## CASO DE ESTUDIO



En el 2011, Mark Zuckerberg, el director ejecutivo de Facebook, “entendió que la prioridad número uno de la empresa debía ser aplicar tecnología inalámbrica”, como relata un artículo de 2013 en la revista Fortune. Jessi Hempel, el periodista que escribió el artículo, cuenta que: “Estaba obsesionado con eso. En diciembre de 2011 reorganizó la empresa de manera que se incluyeran expertos en ingeniería de móviles en todos los equipos de producción. En junio de 2012 abrió la reunión anual con todos los integrantes de Facebook explicando que la prioridad de la empresa era estar en los móviles”. Durante los siguientes 18 meses, todas las adquisiciones, todas las decisiones de contratación y todos los proyectos de desarrollo de software, sólo se centraron en un objetivo: estar en los móviles. En abril de 2013, Facebook lo logró. Durante los siguientes seis meses, los ingresos por publicidad en los móviles superaron todas las expectativas, hasta llegar a representar el 50% de los ingresos totales en el cuarto trimestre de 2013. Fue un giro increíble, que salvó a la compañía. Era “lo principal” para Facebook a mediano plazo.



## ESCALAR:

¿Cómo es que algunas compañías lo logran y las demás no?

# META #8: REUNIR LOS DATOS

De acuerdo con el consultor de negocios W. Edwards Deming, el trabajo esencial de un líder es la predicción. Los datos se encuentran al centro de la capacidad de predicción de un líder, y deben ser muchos.

El análisis de los "Big Data" (datos masivos) se ha convertido en algo habitual y al alcance de compañías de todos los tamaños. Pero los líderes también necesitan reunir la información humana común, para realmente percibir el mercado y lo que ocurre en la compañía, y así poder tomar las decisiones correctas. Hablar semanalmente con los clientes y empleados para después discutir la información en la reunión de los ejecutivos es algo vital.

Hacer que todos los empleados participen en la recolección de datos, encabezados por un equipo de gerentes de nivel medio, hará que se distribuya mejor el trabajo y el equipo ejecutivo no se sobrecargue de tareas. La manera en la que las empresas utilizan los datos para tomar decisiones, para predecir, está experimentando el cambio más radical que se haya visto desde los inicios del comercio.



## CASO DE ESTUDIO



El cofundador y director ejecutivo de Netflix Inc., Reed Hastings, "Empresario del año" de la revista Fortune en 2010, cayó en desgracia un año después con la fallida introducción de un nuevo esquema de precios y su abortado intento de ofrecer un servicio de pedido de DVDs por correo que se llamaría Qwikster, cosas que hicieron huir a los clientes y llevaron al suelo las acciones de la empresa. Muchos expertos afirman que Hastings había dejado de escuchar a su equipo y a sus clientes, dañando la reputación de Netflix al jugar con la promesa de la simplicidad de la empresa (promesa de marca). El propio Hastings reconoció su arrogancia.

Tres semanas después de que se anunciara el lanzamiento de Qwikster, la compañía con sede en la Bahía de San Francisco declaró que mantendría su mismo sitio web sencillo y el mismo sistema de acceso para películas y programas de televisión, aunque también se mantendría el incremento de precios en el servicio aparte de los DVDs.

A los 30 meses, Hastings vuelve al estrellato. El precio de las acciones de Netflix se había duplicado respecto del año anterior y Hastings estaba montado sobre una ola de entusiasmo global por la exitosa serie House of Cards, la más transmitida en EE.UU. y en otros 40 países cuando salió al aire. Fortune la calificó como la mejor recuperación del 2013. Hastings continúa apostando por los contenidos originales que se transmite exclusivamente en su plataforma. No se sabe si la compañía de Hastings vaya a resistir los embates de la competencia, pero parece que tiene un toque de oro para predecir de forma precisa lo que los consumidores quieren ver alrededor del mundo.

El arma secreta de Hastings son los datos: cantidades masivas de datos. El análisis de estos datos fue lo que le permitió predecir que una serie basada en la corrupción del gobierno, protagonizada por Kevin Spacey y dirigida por David Fincher, sería una apuesta segura.

## ESCALAR:

¿Cómo es que algunas compañías lo logran y las demás no?

# META #9: RITMO DE REUNIONES

Para moverse más rápido, el corazón debe latir más rápido. El corazón del desempeño de un equipo late al ritmo de las reuniones diarias, semanales, mensuales, trimestrales. Estas reuniones producen enfoque y alineación, dan oportunidad de resolver los problemas con mayor rapidez y, al final, ahorran tiempo. También permiten afrontar el principal reto ante el cual se encuentran las personas cuando trabajan juntas: la comunicación. La reunión mensual es una rutina CLAVE para convertir a los gerentes de nivel medio en "mini" directores ejecutivos capaces de manejar a la empresa (llevar a cabo la ejecución) para liberar a los altos ejecutivos y que éstos puedan enfocarse en las estrategias. También saber que el principal obstáculo para que las reuniones sean eficientes: las generalidades. Siempre sé específico.

Las reuniones regulares actúan como separadores en las agendas de todos. Como a veces toma más tiempo concertar las reuniones que llevarlas a cabo, la programación previa evita problemas de organización. La mayoría de los asuntos se pueden atender en las reuniones diarias o las reuniones mensuales. Los asuntos más importantes, que requieren que todos estén en la sala un par de horas, se pueden tratar en las reuniones mensuales de la gerencia.



## ESCALAR:

¿Cómo es que algunas compañías lo logran y las demás no?

# CASO DE ESTUDIO



La rutina diaria del magnate John D. Rockefeller era impresionante: todos los días, sin falta, se sentaba a almorzar con sus personas clave y hablaba con ellas. Al principio, en las reuniones sólo participaban Rockefeller y los cuatro cofundadores de Standard Oil, pero con el paso de las décadas y a medida que la empresa crecía, estas reuniones llegaron a incluir a los nueve directores de Rockefeller. Y efectivamente, se seguían reuniendo todos los días.

Un siglo después, Steve Jobs repetiría el mismo ritual, almorzando casi todos los días con el genio diseñador de Apple, Jonathan Ive. El inversionista octogenario T. Boone Pickens atribuye a su rutina de reuniones diarias de planeación estratégica, incluido el desayuno con su equipo todas las mañanas, la conversión de 2.7 millones de dólares en 2,700 millones de dólares.

## RECURSOS

### Ejemplo Junta Diaria

<https://www.youtube.com/watch?v=U1Do6tyffE0>

### Hábitos de Rockefeller

<https://learn.growthinstitute.com/upload/the-rockefeller-habits.pdf>



# DECISIÓN #3: EFECTIVO

¿Cuentas con fuentes de efectivo sólidas, idealmente generadas de forma interna, que permitan impulsar el crecimiento de la empresa?

La empresa puede ir pasando si tiene el Equipo, la Estrategia y la Ejecución adecuados, pero no sobrevivirá ni un solo día si no cuenta con el Efectivo. La clave es tener formas innovadoras de generar suficientes utilidades y flujo de efectivo internamente, para no tener que recurrir a los bancos (¡o tiburones!) para financiar el crecimiento.

Las grandes empresas mantienen reservas de efectivo 10 veces mayores que las de sus competidores. Esto les permite a las empresas en crecimiento sobrevivir a las tormentas, y es la razón por la que Bill Gates, desde el principio, ordenó que Microsoft siempre tuviera en el banco el equivalente a los gastos operativos de un año.

Las 3 metas siguientes nos ayudan a entender mejor cómo generar más efectivo para mantener el crecimiento de las empresas.



## ESCALAR:

¿Cómo es que algunas compañías lo logran y las demás no?

# META #10: GENERAR EFECTIVO

Una de las metas más importantes es reducir de manera significativa el ciclo completo de conversión del efectivo (CCC), algo que puede generar internamente suficiente efectivo como para financiar su crecimiento. El CCC se puede dividir en cuatro componentes principales:

- Ciclo de Manufactura/Producción e Inventario;
- Ciclo de Ventas;
- Ciclo de Entrega;
- Ciclo de Facturación y Cobro

Cuando una empresa logra optimizar uno o más de estos ciclos, empieza a generar más efectivo. Esto normalmente se puede hacer al reducir los tiempos de uno o más ciclos; eliminar errores o hasta cambiar el modelo de negocio.



## ESCALAR:

¿Cómo es que algunas compañías lo logran y las demás no?

# CASO DE ESTUDIO



Cuando Michael Dell estaba desarrollando rápidamente su empresa, llegó a un punto, a mediados de los noventa, en el que se quedó sin efectivo. Estaba “creciendo en bancarrota”, como muchas otras empresas de crecimiento rápido. Fue entonces cuando contrató a Tom Meredith, como director financiero. Meredith calculó que el ciclo completo de conversión (CCC) de la Dell Inc. era de 63 días. Eso significaba que cada dólar gastado por la empresa tardaba 63 días en regresar a Dell en forma de ingreso en el balance general (efectivo en el banco).

Enfocándose cada trimestre en una estrategia/iniciativa de optimización del efectivo, Meredith hizo que una década después, cuando él salió de Dell, el CCC bajara a un número negativo de menos de 21 días. Esto significa que la empresa recibía un dólar 21 días antes de haberlo gastado. Al ir creciendo cada vez más rápido, Dell generaba efectivo en vez de gastarlo. Es por ello que su fundador y director ejecutivo logró tener suficiente efectivo como para lograr que la empresa volviera a ser de capital privado en 2013.

## RECURSOS

**Cash – Herramienta para optimizar el CCC:**

<https://learn.growthinstitute.com/upload/ciclo-de-efectivo.pdf>



## ESCALAR:

¿Cómo es que algunas compañías lo logran y las demás no?

# META #11: LA CONTABILIDAD GENERANDO DATOS

Si bien la debilidad número uno de las empresas en crecimiento es la mercadotecnia, el problema número dos es la contabilidad. Muchas veces la contabilidad se subestima; se considera un mal necesario para mantener lejos a los recaudadores de impuestos, para facturar, cobrar y pagar cuentas, así como para elaborar los estados de cuenta mensuales.

Greg Crabtree, director ejecutivo de Crabtree, Rowe & Berger PC, es el co-autor del capítulo "Contabilidad" del libro de Scaling Up. En su libro "Simple Numbers, Straight Talk, Big Profits! 4 Keys to Unlock Your Business Potential", Greg explora un nuevo territorio para las empresas en crecimiento. Les demuestra a los directores ejecutivos que a veces los contadores no les dan toda la información que realmente necesitan para tomar las mejores decisiones. Explica que en cierto punto, los contadores se volvieron meros procesadores de datos, y perdieron la capacidad de comunicar la información de manera clara y simple.

Greg comparte las herramientas y metodologías que utilizó con su equipo para ayudar a las empresas a mejorar sus ganancias de forma espectacular. El proceso comienza con valorar la función de la contabilidad dentro de la empresa.

Por otra parte, una responsabilidad fundamental de los líderes es la predicción. Para ello se necesita tener tanto información cuantitativa frecuente como retroalimentación cualitativa del mercado, para que se puedan tomar las decisiones correctas. Los datos de hace más de una semana son historia y no sirven para tomar las decisiones rápidas que exige nuestra economía global tan altamente conectada. En este sentido, la función contable es fundamental. Debe ofrecer los tipos de informes y gráficas que el equipo directivo necesita para poder ver hacia el futuro cercano.



## CASO DE ESTUDIO



Cierta empresa de servicios había estado luchando por llegar a ingresos de 5 millones de dólares a lo largo de 14 difíciles años y apenas generaba utilidades y un sueldo razonable para su dueño. Se pidió la intervención del equipo de contadores de Greg Crabtree, que aplicó su enfoque de “números simples” para ayudar al dueño a que viera la empresa con ojos diferentes. El equipo hizo que el margen bruto se convirtiera en la clave del asunto, en vez de los ingresos. La empresa ajustó la paga del dueño para que fuera un sueldo real de mercado para que no sobreestima las utilidades. El equipo de Crabtree introdujo técnicas para rastrear la eficiencia laboral, lo que ayudó al propietario a alinear de inmediato sus costos laborales con los ciclos de la empresa.

El resultado final fue que el cliente de Crabtree creció a 25 millones de dólares en los siguientes cinco años y alcanzó un 10% de utilidades, pagándole al dueño un salario competitivo. Claro que hubo que pagar mucho de impuestos, pero porque la empresa ahora estaba generando una riqueza neta que ayudó tanto a la empresa como a su propietario a liberarse de deudas y contar con todos los fondos necesarios.

## RECURSOS

**CASH – Herramienta para optimizar el CCC:**

<https://learn.growthinstitute.com/upload/ciclo-de-efectivo.pdf>



## ESCALAR:

¿Cómo es que algunas compañías lo logran y las demás no?

# META #12: EL PODER DEL UNO

“El poder del uno” se refiere a los beneficios que se aportan al flujo de efectivo y retorno de inversión de la empresa cuando se realiza un cambio de 1% o de un día en cada una de las 7 palancas que lo afectan. Éstas son:

- 1. Precio**  
Se puede aumentar el precio de los productos o servicios.
- 2. Volumen**  
Se pueden vender más unidades al mismo precio.
- 3. Costo de los productos vendidos /costos directos**  
Se puede reducir el precio que uno paga por la materia prima y el trabajo directo.
- 4. Gastos de operación**  
Se pueden reducir los costos operativos.
- 5. Cuentas por cobrar**  
Se puede cobrar más rápido a los deudores.
- 6. Inventario/trabajo en curso**  
Se puede reducir lo que se tiene en inventario.
- 7. Cuentas por pagar**  
Se puede retrasar el pago a los acreedores.

Una vez que la dirección cuente con esta información, podrá elaborar un plan que centre a la empresa en lograr un resultado específico en términos de efectivo y de retorno de inversión, utilizando los indicadores clave de desempeño (KPIs) en estas 7 palancas.



## TIP

"Si prestamos un poco más de atención al estado de flujo de efectivo y ajustamos las 7 palancas financieras, nuestra empresa podrá crecer mucho más rápido y con el efectivo que se genera internamente, en vez de tener que recurrir a un capital externo o préstamos."

Verne Harnish, en el libro Scaling Up.

## RECURSOS

Herramienta para medir “El Poder del Uno”

<https://learn.growthinstitute.com/upload/el-poder-del-uno.pdf>



## ESCALAR:

¿Cómo es que algunas compañías lo logran y las demás no?

---

# 12 METAS PARA ESCALAR MI NEGOCIO

## DECISIÓN #1: EQUIPO

- Meta #1: Establecer el liderazgo
- Meta #2: Construir el equipo
- Meta #3: Gerentes comprometidos

## DECISIÓN #2: ESTRATEGIA

- Meta #4: La base de la empresa
- Meta #5: Los 7 estratos de la estrategia
- Meta #6: El Plan Estratégico de Una Página

## DECISIÓN #3: EJECUCIÓN

- Meta #7: Prioridades definidas
- Meta #8: Reunir los datos
- Meta #9: Ritmo de las reuniones

## DECISIÓN #4: EFECTIVO

- Meta #10: Generar efectivo
- Meta #11: La contabilidad generando datos
- Meta #12: El poder del uno



## ESCALAR:

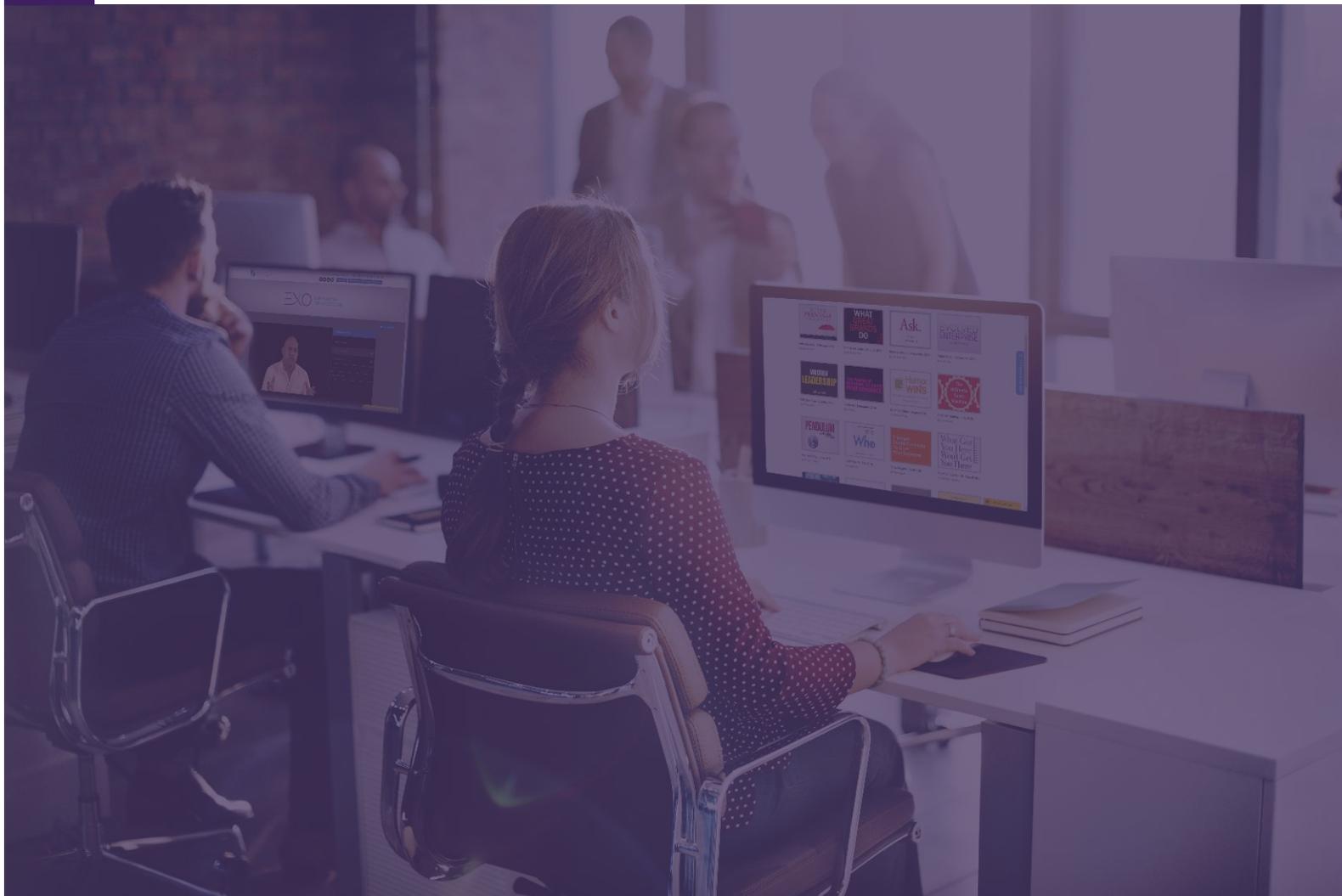
¿Cómo es que algunas compañías lo logran y las demás no?

# ¿QUÉ ES GROWTH INSTITUTE?

Growth Institute es la plataforma líder en capacitación en línea para empresas medianas de talla internacional. En Growth Institute aprenderás directamente de los Líderes Empresariales Best Seller cuyas metodologías son las más reconocidos del mundo de los negocios: Verne Harnish, Salim Ismail, Patrick Lencioni, Peter Diamandis, más de 100+... Serás parte de una Comunidad de líderes de negocios que disfrutan de aprender constantemente y tendrás a tu disposición 24/7 una de las plataforma de aprendizaje en línea más completas.

En Growth Institute nunca estarás a solas, nuestros coaches y la comunidad de líderes te acompañarán y te ayudarán a aplicar todas las metodologías para alcanzar el éxito.

Nuestro sueño es ayudar a 1 millón de empresas a alcanzar sus sueños. En Growth Institute creemos firmemente que necesitamos una aldea de Gurús para construir una gran empresa y estamos orgullosos de dar este servicio en más de 50 países, en 3 idiomas diferentes.



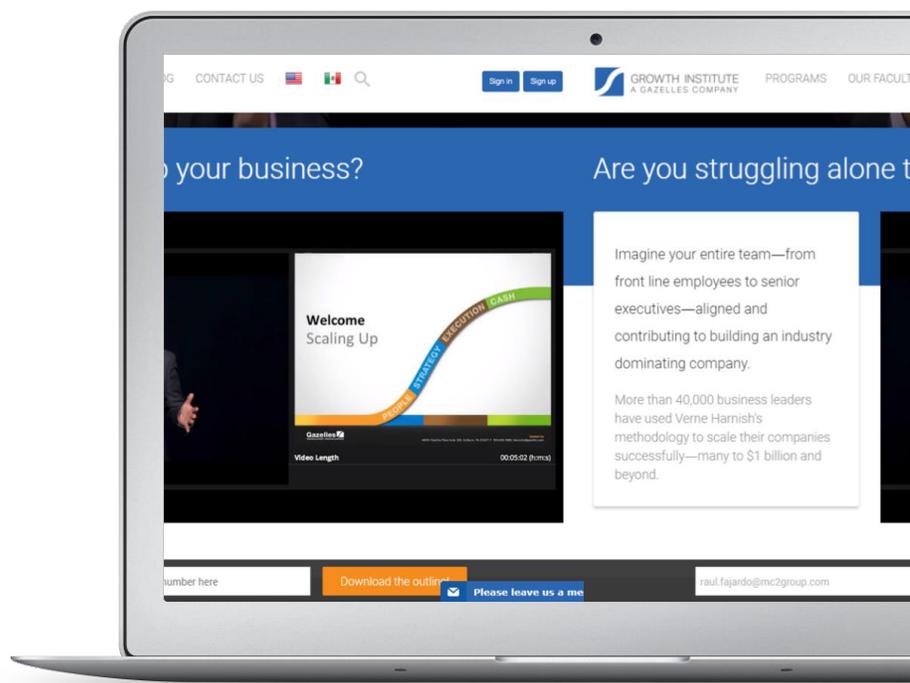
## ESCALAR:

¿Cómo es que algunas compañías lo logran y las demás no?

# SCALING UP MASTER BUSINESS COURSE

Implementar Scaling Up puede cambiar radicalmente tu vida y la realidad de tu empresa, pero también aplicar esta metodología sin ayuda es un reto que puede llevar años. En Growth Institute, junto al creador de la metodología Scaling Up, Verne Harnish, hemos creado un curso en línea de 12 semanas para guiarte en la implementación con muchísimo material provisto por el propio autor y el apoyo de un coach certificado.

En el Master Business Course de Scaling Up tendrás acceso las 24 hs a la información donde aprenderás las 4 decisiones que cada compañía necesita tomar correctamente: Equipo, Estrategia, Ejecución y Efectivo. Obtendrás entrenamiento online brindado directamente por Verne Harnish (creador de la metodología), participarás de sesiones en vivo en grupo dirigidas por un Coach certificado (donde podrás interactuar y conocer las experiencias de otros líderes de negocios como tú) y una sesión de coaching personalizada con el coach experto que te permitirán implementar a la medida de tu negocio.

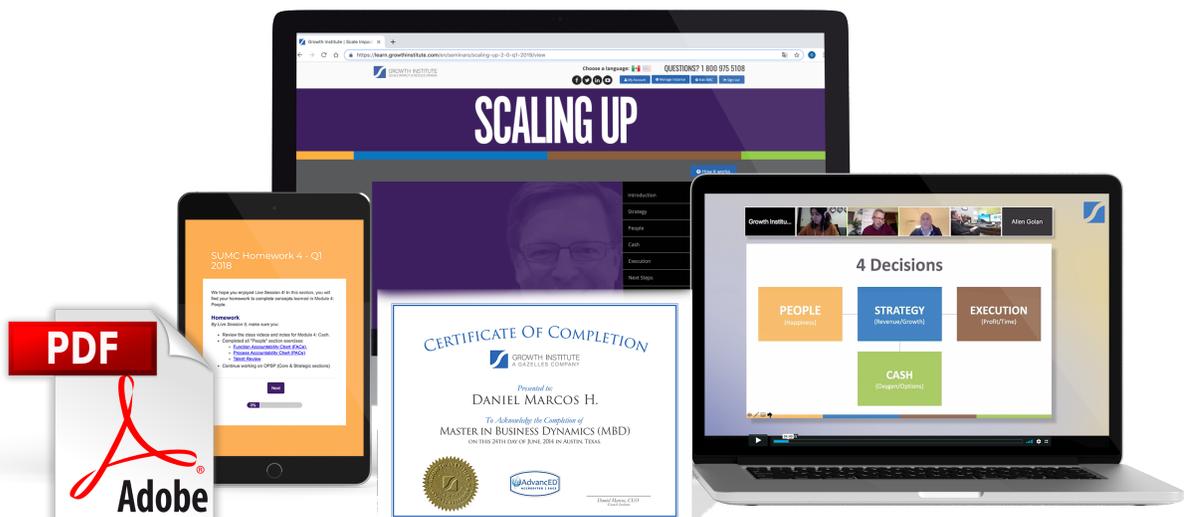


CONOCE MÁS ACERCA DEL MASTER BUSINESS COURSE:  
<https://es.growthinstitute.com/su-masterclass-suscripcion/>



# SCALING UP

## MASTERCLASS



GROWTH INSTITUTE  
SCALE IMPACT & REDUCE DRAMA

[www.growthinstitute.com/es/](http://www.growthinstitute.com/es/)  
52 (55) 3300 6767  
[asesorias@growthinstitute.com](mailto:asesorias@growthinstitute.com)