

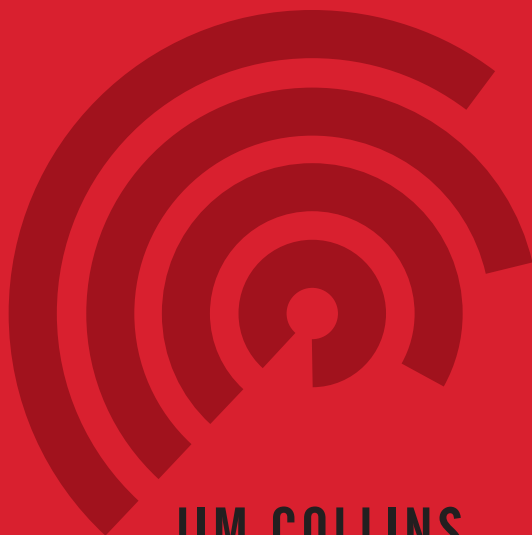
¿POR QUÉ ALGUNAS EMPRESAS GENERAN IMPULSO  
Y OTRAS NO?

**GIRANDO**

LA

**RUEDA**

UN MONOGRÁFICO QUE COMPLEMENTA EL LIBRO  
*GOOD TO GREAT*



**JIM COLLINS**



**¿POR QUÉ ALGUNAS EMPRESAS  
GENERAN IMPULSO Y OTRAS NO?**

**GIRANDO**

**LA**

**RUEDA**

**CÓMO IMPULSAR TU EMPRESA  
AL ÉXITO**

Una monografía que complementa  
*Good to Great*

**JIM COLLINS**

REVERTÉ MANAGEMENT  
BARCELONA/MÉXICO

**Girando la rueda**  
**Turning the Flywheel**

Copyright © 2019 Jim Collins  
HarperCollins Publishers  
All rights reserved

*The moral rights of the author have been asserted*  
Se han hecho valer los derechos morales del autor

© Editorial Reverté, S. A., 2021  
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España  
revertemanagement.com

Edición en papel  
ISBN: 978-84-17963-18-7

Edición ebook  
ISBN: 978-84-291-9590-3 (ePub)  
ISBN: 978-84-291-9591-0 (PDF)

No disponible en USA (excepto en Puerto Rico)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté  
Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté  
Traducción: Betty Trabal  
Revisión de textos: Mariló Caballer Gil

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

*A mi banda personal de hermanos  
—vosotros sabéis quiénes sois—  
con espíritu de lealtad, amor y amistad duradera.*



## GIRANDO LA RUEDA

*La belleza no viene de los efectos decorativos, sino de la coherencia estructural.*

PIER LUIGI NERVI<sup>1</sup>

En otoño del año 2001, justo cuando *Good to Great* salió al mercado, Amazon.com me invitó a participar en un animado diálogo con su fundador, Jeff Bezos, y con una serie de directivos de su equipo. Ese encuentro tuvo lugar en plena crisis de las puntocom, un momento en el que algunos se preguntaban si Amazon iba a poder recuperarse y prevalecer como una gran empresa. Les hablé sobre «el efecto de la rueda de inercia (*flywheel*)» que habíamos descubierto en nuestra investigación. En la transformación de una empresa de buena a extraordinaria, no hay ninguna acción decisiva, ningún programa especial, ninguna innovación genial, ningún golpe de suerte, ningún momento milagroso. Más bien, esa transformación se parece a la acción de hacer girar sobre su eje una rueda grande y pesada que actúa como un volante de inercia. Empujando con gran esfuerzo, consigues que la rueda gire un poco. Sigues empujando, y con un esfuerzo persistente, consigues que la rueda dé un giro completo. No te detienes. Sigues empujando. La rueda se mueve un poco más rápido. Dos vueltas... luego cuatro... luego ocho... la rueda toma impulso... dieciséis... treinta y dos... se mueve más rápido... mil... diez mil... cien mil. Luego, en algún punto, ¡milagro! La rueda de inercia gira con un impulso casi imparable.

En el momento en que entiendes completamente cómo generar el impulso de la rueda *en tu circunstancia particular* —que es el tema de esta monografía— y lo aplicas con creatividad y disciplina,

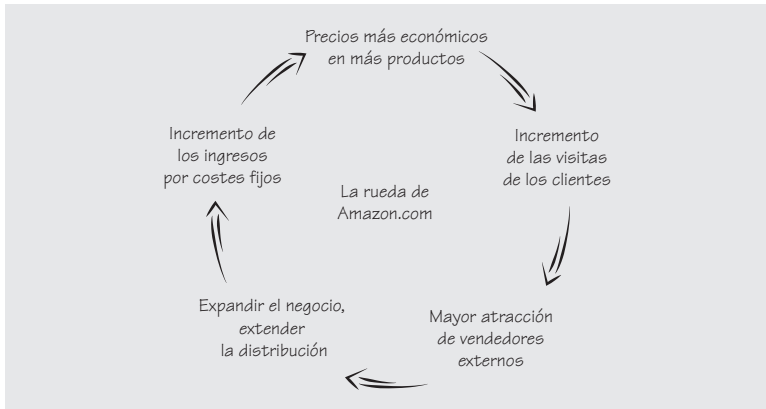
consigues dar fuerza a una estrategia. Cada vuelta que da la rueda se basa en el trabajo realizado anteriormente de tomar buenas decisiones y ejecutarlas extremadamente bien, lo cual aumenta la inversión de tu esfuerzo. Así es cómo se construye la excelencia.

Al equipo de Amazon le entusiasmó el concepto de la rueda de inercia, y lo pusieron en práctica para crear la máquina de la inercia que ha llevado a la empresa a su excelencia. Desde su creación, Bezos había infundido en Amazon la obsesión de generar cada vez más valor a más clientes. Es una fuerza muy motivante, incluso un propósito noble, pero la diferencia fundamental no está en que sea simplemente una «buena intención», sino en cómo Bezos y la compañía la convirtieron en un ciclo repetitivo. Pasado un tiempo, Brad Stone escribió en *The Everything Store*: «Bezos y sus lugartenientes dibujaron su propio círculo virtuoso, que era el que creían que impulsaba a su empresa. Este círculo era algo así: cuanto más económicos fueran sus precios, más visitas de clientes tendrían. Cuanto mayor fuera el número de clientes, mayor sería el volumen de ventas y el número de vendedores externos dispuestos a pagarles una comisión. Esto, a su vez, permitiría a Amazon sacar más provecho de los costes fijos, como son los centros logísticos y los servidores que necesita para que su web funcione. Ese incremento de la eficiencia les permitiría reducir aún más los precios. Su razonamiento era que alimentando cualquier parte de esa rueda acelerarían la espiral». Y así es cómo la rueda fue girando y ganando impulso, giro tras giro. Bezos, continuaba diciendo Stone, consideraba que la aplicación del concepto de la rueda era «su receta secreta».<sup>2</sup>

He desarrollado mi propia opinión sobre la esencia de la rueda original de Amazon en el diagrama que viene a continuación. Como nota explicativa aclaro que a lo largo de esta monografía he incluido diagramas de varias ruedas específicas para ilustrar el concepto. Tengo que aclarar que estos dibujos



reflejan mi opinión sobre cada una de las ruedas y que seguramente los líderes que construyeron cada una de ellas podrían hacer sus propios diagramas con más matices que yo. Utiliza estos diagramas ilustrativos para comprender el concepto de la rueda de inercia y como ayuda para diseñar la tuya propia.



Observa esa lógica inexorable. Pasa mentalmente por los diferentes componentes de la rueda de Amazon varias veces y verás cómo el impulso acaba llevándote. Cada uno de los componentes de la rueda te prepara para el siguiente; de hecho, casi te empuja a repetir el ciclo.

Bezos y su equipo podrían haber entrado en pánico con la crisis de las puntocom; podrían haber abandonado la rueda y caído en la espiral de declive que explico en *Good to Great*. Las empresas que se ven atrapadas en una espiral de declive reaccionan a los resultados desfavorables sin disciplina —buscando nuevos salvadores, programas, modas, eventos o rumbos— y generan así aún más decepción. Entonces vuelven a reaccionar sin disciplina y generan peores resultados. Amazon, en cambio, se comprometió totalmente con su rueda y decidió innovar agresivamente pero siempre dentro de esa rueda, para generar y acelerar el impulso.

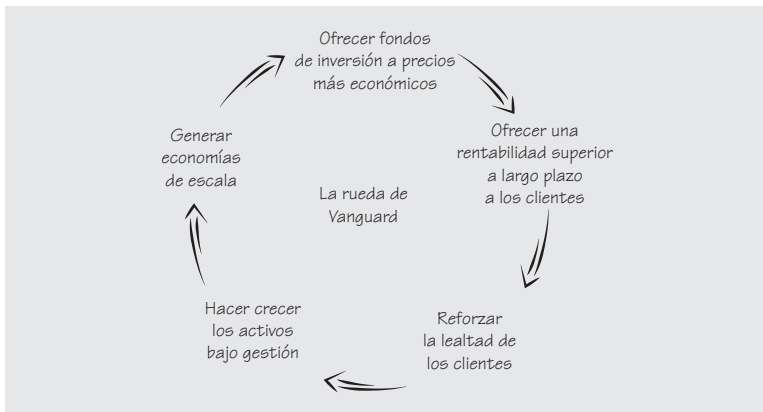
Gracias a ello no solo consiguió sobrevivir, sino que se convirtió en una de las empresas más exitosas y resistentes de la era de las puntocom. Con el tiempo, Amazon renovó y extendió la rueda más allá del simple comercio online, y la amplió con nuevos aceleradores de la tecnología —como son la inteligencia artificial y el aprendizaje automático—, pero siempre manteniendo intacta la arquitectura básica de su rueda y creando una máquina que incrementa el valor para el cliente que muchas de las empresas más importantes del mundo han llegado a temer.

No subestimes nunca el poder de una rueda extraordinaria, especialmente cuando ha ido generando impulso durante un largo periodo de tiempo. Una vez construida la rueda correcta, tendrás que ir renovándola y extendiéndola durante años —decisión tras decisión, giro tras giro, acción tras acción— y cada giro se sumará al efecto acumulativo. Pero, para conseguir esto, tendrás que saber cómo gira *tu rueda particular*. Seguro que tu rueda no es idéntica a la de Amazon, pero debería ser igual de clara y lógica.

Durante los años posteriores a la publicación del libro *Good to Great*, he estado retando a decenas de equipos de liderazgo a que hagan lo mismo que hizo Amazon. Algunos de esos equipos viajaron a nuestro laboratorio sobre gestión empresarial que fundamos para el proyecto de *Good to Great* en Boulder, Colorado, y pude ver cómo montaban su propia rueda casi como si fuera un rompecabezas. Tenían todas las piezas extendidas y las iban colocando mientras comentaban, discutían y participaban en un proceso de pensamiento disciplinado para conseguir la rueda correcta. ¿Cuáles son los componentes esenciales? ¿Qué componentes son los primeros? ¿Cuáles vienen después? ¿Por qué? ¿Cómo hemos de completar la espiral? ¿Tenemos suficientes componentes? ¿Nos falta alguno? ¿Qué

pruebas tenemos de que esto vaya a funcionar en la práctica? Al final, su rueda específica empezaba a dejarse ver. Cuando por fin todo encajaba parecía como si las últimas piezas del rompecabezas se fueran colocando casi por inercia en su sitio. Una vez construidas sus ruedas, los equipos experimentaban la misma sensación de emoción que se genera cuando ves —y sientes— cómo generar los resultados necesarios para lograr o transformar un avance de bueno a extraordinario.

Bill McNabb, entonces consejero delegado del gigante proveedor de fondos Vanguard, llevó a su equipo directivo a Boulder en el año 2009 y estuvieron dos días trabajando allí para concretar su rueda. Hicieron un trabajo extraordinario de captar la esencia de la máquina de la inercia de Vanguard, la cual he dibujado en el siguiente diagrama.



Observa cómo cada componente de la rueda de Vanguard no es meramente «el paso siguiente de una lista», sino que es casi una *consecuencia inevitable del paso anterior*. Si ofreces fondos de inversión a un precio más económico, *lo único que puede pasar* es que ofrezcas una rentabilidad superior a largo plazo a los inversores —comparada con la de los fondos de precio más elevado que se

invierten en los mismos activos—. Y, si entregas una rentabilidad superior, *lo único que pasará* es que reforzarás la lealtad de tus clientes y, a su vez, harás que crezcan los activos bajo gestión. Si crecen los activos bajo gestión, generarás economías de escala. Y, si incrementas las economías de escala, *lo único que puede pasar* es que podrás ofrecer precios más bajos a los clientes. Vanguard llevaba décadas haciendo girar una forma de esta rueda construida sobre las ideas y los principios de su fundador visionario Jack Bogle, quien promovió los primeros fondos de inversión indexados del mundo. Pero, al pararse a pensar y concretar la arquitectura esencial de su rueda, el equipo consiguió la claridad que necesitaba para seguir generando impulso con una intensidad casi obsesiva; especialmente al salir de la crisis financiera del 2008-2009. Desde el año 2009 hasta el año 2017, la rueda de Vanguard ha seguido generando impulso hasta casi duplicar sus activos bajo gestión, que actualmente superan los cuatro billones de dólares.<sup>3</sup>

El caso de Vanguard ejemplifica un aspecto clave de cómo funcionan las mejores ruedas. Si consigues un componente, conseguirás inevitablemente el siguiente, y el siguiente, y el siguiente, como si fuera una reacción en cadena. Cuando pienses en tu propia rueda, es absolutamente esencial que *no* la concibas como una mera lista de objetivos estáticos que simplemente has dibujado en un círculo, sino que debes captar la *secuencia* que inicia y acelera el impulso.

La disciplina intelectual requerida para idear bien una secuencia puede dar lugar a un profundo conocimiento estratégico. En 1982, el profesor Robert Burgelman de la Stanford Graduate School of Business dijo en un aula llena de estudiantes —yo era uno de ellos— que el mayor peligro de la empresa y de la vida no es el fracaso, sino conseguir el éxito sin saber *por qué* lo has conseguido. He estado dándole vueltas a esa afirmación

de Burgelman durante los veinticinco años que llevo investigando sobre el tema de qué hace que una empresa sobresalga y por qué otras caen en declive. Si sabes cuáles son los factores esenciales que hacen que tu rueda siga girando, evitarás caer en el peligro del que habla Burgelman.

### **LA DURABILIDAD DE UNA RUEDA EXTRAORDINARIA**

Uno de los errores estratégicos más devastadores y que más se comete es dejar de aprovechar las victorias de una manera activa y persistente. Uno de los motivos por el que los líderes cometen ese error es porque se dejan seducir por la búsqueda interminable de algo revolucionario. A veces, lo consiguen, pero las investigaciones que hemos realizado demuestran que, si concibes tu rueda correctamente y estás continuamente renovándola y ampliándola, podrá ser increíblemente duradera; incluso capaz de guiar a tu organización durante un punto de inflexión estratégico importante o durante una época turbulenta. Para ello, se tiene que entender *la arquitectura esencial de la rueda como algo distinto de una única línea de negocio o área de actividad*.

Para ilustrar este punto, permíteme que utilice el clásico ejemplo del cambio radical que hizo Intel de los chips de memoria a los microprocesadores. Desde sus comienzos, Intel había construido una rueda aprovechando la Ley de Moore: la observación empírica de que el número de componentes en un circuito integrado conseguido a un precio asequible se duplica aproximadamente cada dieciocho meses. A partir de esa idea, el equipo fundador de Intel creó una máquina estratégica compuesta: diseñar nuevos chips atractivos para los clientes; venderlos a un precio elevado antes de que la competencia los alcanzara; bajar los precios conforme aumentaba el volumen —debido a las economías de escala—; aprovechar los altos beneficios aunque la





## Serie Inteligencia Emocional

### Harvard Business Review

Esta colección ofrece una serie de textos cuidadosamente seleccionados sobre los aspectos humanos de la vida laboral y profesional. Mediante investigaciones contrastadas, cada libro muestra cómo las emociones influyen en nuestra vida laboral y proporciona consejos prácticos para gestionar equipos humanos y situaciones conflictivas. Estas lecturas, estimulantes y prácticas, ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo.

---

Con la garantía de **Harvard Business Review**

---

Participan investigadores de la talla de  
**Daniel Goleman, Annie McKee y Dan Gilbert**, entre otros

---

Disponibles también en formato **e-book**

---

**Solicita más información en [revertemanagement@reverte.com](mailto:revertemanagement@reverte.com)**

**[www.revertemanagement.com](http://www.revertemanagement.com)**

 **@revertemanagement**

## Guías Harvard Business Review



En las **Guías HBR** encontrarás una gran cantidad de consejos prácticos y sencillos de expertos en la materia, además de ejemplos para que te sea muy fácil ponerlos en práctica. Estas guías realizadas por el sello editorial más fiable del mundo de los negocios, te ofrecen una solución inteligente para enfrentarte a los desafíos laborales más importantes.

## Monografías



**Michael D Watkins** es profesor de Liderazgo y Cambio Organizacional. En los últimos 20 años ha acompañado a líderes de organizaciones en su transición a nuevos cargos. Su libro, **Los primeros 90 días**, con más de 1.500.000 de ejemplares vendidos en todo el mundo y traducido a 27 idiomas, se ha convertido en la publicación de referencia para los profesionales en procesos de transición y cambio.



Las empresas del siglo XXI necesitan un nuevo tipo de líder para enfrentarse a los enormes desafíos que presenta el mundo actual, cada vez más complejo y cambiante.

Este libro presenta una estrategia progresiva que todo aquel con alto potencial necesita para maximizar su talento en cualquier empresa.



Publicado por primera vez en 1987 **El desafío de liderazgo** es el manual de referencia para un liderazgo eficaz, basado en la investigación y escrito por **Kouzes y Posner**, las principales autoridades en este campo.

Esta sexta edición se presenta del todo actualizada y con incorporación de nuevos contenidos.



¿Por qué algunas personas son más exitosas que otras? El 95% de todo lo que piensas, sientes, haces y logras es resultado del hábito. Simplificando y organizando las ideas, **Brian Tracy** ha escrito magistralmente un libro de obligada lectura sobre hábitos que asegura completamente el éxito personal.

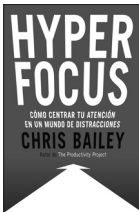




Crear un equipo y un entorno donde la gente pueda desarrollar bien su trabajo es el mayor reto de un líder, a quien también se le exige que mejore el rendimiento de su equipo a través de un liderazgo innovador. **La Mente del Líder** ofrece importantes reflexiones y puntos de vista que nos muestran el camino a seguir para que todo esto suceda.



Enfrentar el cambio radical que provocará la IA puede resultar paralizante. **Máquinas predictivas** muestra cómo las herramientas básicas de la economía nos dan nuevas pistas sobre lo que supondrá la revolución de la IA, ofreciendo una base para la acción de los directores generales, gerentes, políticos, inversores y empresarios



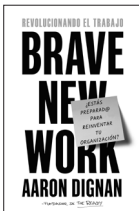
Nuestra atención nunca ha estado tan sobrecargada como lo está en la actualidad. Nuestros cerebros se esfuerzan para realizar múltiples tareas a la vez, mientras ocupamos cada momento de nuestras vidas hasta el límite con distracciones sin sentido.

**Hyperfocus** es una guía práctica para manejar tu atención: el recurso más poderoso que tienes para hacer las cosas, ser más creativo y vivir una vida con sentido.



**Make Time** es un manifiesto encantador, una guía amigable que nos ayudará a encontrar la concentración y la energía en nuestro día a día.

Se trata de dedicar tiempo a lo realmente importante fomentando nuevos hábitos y replanteando los valores adquiridos fruto de la actividad frenética y de la distracción.



La obra de **Aaron Dignan** es una lectura obligada para todos aquellos interesados por las nuevas formas de trabajo. Un libro del todo transgresor que nos explica exactamente cómo reinventar nuestra forma de trabajar, dejando atrás los clásicos sistemas jerárquicos verticales, y potenciando la autonomía, la confianza y la transparencia. Una alternativa totalmente revolucionaria que ya está siendo utilizada por las startups más exitosas del mundo.

También disponibles en formato e-book

Solicita más información en  
[revertemanagement@reverte.com](mailto:revertemanagement@reverte.com)  
[www.revertemanagement.com](http://www.revertemanagement.com)