

BEYOND  
ENTREPRE  
NEURSHIP

# BE 2.0

DEL AUTOR  
DEL BESTSELLER  
GOOD TO  
**GREAT**

**Cómo lograr que tu empresa sea un  
negocio exitoso y sostenible**

**JIM COLLINS  
BILL LAZIER**

# BE [2.0]

Cómo lograr que tu empresa  
sea un negocio exitoso  
y sostenible

JIM COLLINS *y* BILL LAZIER

## BE 2.0

Copyright © 2020 by Jim Collins

*All rights reserved. The moral rights of the authors have been asserted.*

© Editorial Reverté, S. A., 2024

Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España

revertemanagement@reverte.com

Edición en papel

ISBN: 978-84-17963-96-5

Edición ebook

ISBN: 978-84-291-9810-2 (ePub)

ISBN: 978-84-291-9811-9 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté

Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté

Traducción: Betty Trabal

Revisión de textos: M.<sup>a</sup> del Carmen García Fernández

Estimado lector, con la compra de ediciones autorizadas de este libro estás promoviendo la creatividad y favoreciendo el desarrollo cultural, la diversidad de ideas y la difusión del conocimiento. Al no reproducir, escanear ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso estás respetando la protección del *copyright* y actuando como salvaguarda de las creaciones literarias y artísticas, así como de sus autores, permitiendo que Reverté Management continúe publicando libros para todos los lectores. En el caso que necesites fotocopiar o escanear algún fragmento de este libro, dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, <http://www.cedro.or>). Gracias por tu colaboración.

DEDICATORIA

*Para nuestras mejores amigas, Joanne y Dorothy*

# CONTENIDOS

<i>Introducción: ¿Qué es BE 2.0?</i>	<i>ix</i>
<b>1. LA VISIÓN DE JIM EN 2020: BILL Y YO</b>	<b>1</b>
<b>2. LA VISIÓN DE JIM EN 2020: UNA VISIÓN EXCELENTE SIN PERSONAS EXCELENTEES ES IRRELEVANTE</b>	<b>15</b>
<b>3. ESTILO DE LIDERAZGO</b>	<b>46</b>
LA VISIÓN DE JIM EN 2020: ¿QUÉ ES EXACTAMENTE EL «LIDERAZGO»?	50
LA VISIÓN DE JIM EN 2020: ¿PARA QUÉ CAUSA TRABAJAS?	59
LA VISIÓN DE JIM EN 2020: BUENAS DECISIONES, PLAZOS CORRECTOS	70
LA VISIÓN DE JIM EN 2020: NO CONFUNDAS EL PODER CON EL DESAPEGO	86
<b>4. VISIÓN</b>	<b>108</b>
LA VISIÓN DE JIM EN 2020: EL PROPÓSITO MÁS ALLÁ DE LOS BENEFICIOS; NO CONFUNDAS «RARO» CON «NUEVO»	135
LA VISIÓN DE JIM EN 2020: BHAG, BHAG, POR TODAS PARTES	147
LA VISIÓN DE JIM EN 2020: RESUMEN – DPR CONSTRUCTION Y SU «CONVENCIÓN CONSTITUCIONAL» PARA LA EXCELENCIA	159
<b>5. LA VISIÓN DE JIM EN 2020: LA SUERTE FAVORECE A QUIENES PERSISTEN</b>	<b>166</b>
<b>6. LA VISIÓN DE JIM EN 2020: QUÉ HACE QUE LAS GRANDES EMPRESAS DESTAQUEN – EL MAPA</b>	<b>177</b>

<b>7. ESTRATEGIA</b>	203
LA VISIÓN DE JIM EN 2020: LA ESENCIA DE LA ESTRATEGIA	217
LA VISIÓN DE JIM EN 2020: SI NO PUEDES CONTROLAR LOS PRECIOS, HAS DE CONTROLAR LOS COSTES	238
<b>8. INNOVACIÓN</b>	256
LA VISIÓN DE JIM EN 2020: LA CREATIVIDAD ES LA PARTE FÁCIL	310
<b>9. EXCELENCIA TÁCTICA</b>	312
LA VISIÓN DE JIM EN 2020: LA FECHA LÍMITE: LIBERTAD DENTRO DE UNA ESTRUCTURA	314
LA VISIÓN DE JIM EN 2020: LA MENTALIDAD SMAC	318
LA VISIÓN DE JIM EN 2020: EXPECTATIVAS	326
LA VISIÓN DE JIM EN 2020: LAS BHAG TÁCTICAS	328
LA VISIÓN DE JIM EN 2020: BUSCA PERSONAS OPUR	353
<i>Agradecimientos</i>	357
<i>Nota sobre el prefacio original</i>	363
<i>Notas de los capítulos</i>	369
<i>Índice</i>	385

# INTRODUCCIÓN

## ¿Qué es *BE 2.0*?

CUANDO BILL LAZIER Y YO escribimos juntos la edición original de *Beyond Entrepreneurship*, basada en el curso que ambos impartíamos en la escuela de negocios Stanford Graduate, decidimos elaborar una guía para líderes de pymes (pequeñas y medianas empresas) que quisieran fundar compañías de excelencia y que perduren.

Bill era una extraña combinación de experiencia práctica y reflexión académica, y *Beyond Entrepreneurship* engloba gran parte de esta sabiduría acumulada. Y puesto que yo era autor o coautor de muchos *bestsellers* del *New York Times* y del *Wall Street Journal* sobre el tema concreto de qué hace que una compañía destaque, muchos líderes me habían comentado que ese libro seguía siendo su favorito. Cuando Reed Hastings, cofundador de Netflix, me presentó en un congreso organizado para las KIPP Schools en 2014, me quedé sorprendido cuando mencionó que siendo un joven empresario se había leído seis veces el libro *Beyond Entrepreneurship*. En otro momento, cuando Netflix ganó el premio ENCORE de Stanford a la empresa más innovadora, Hastings dio el siguiente consejo a los jóvenes que aspiraban a puestos de alta dirección: «Memorizad las primeras 86 páginas de *Beyond Entrepreneurship*». Gracias a este libro, Bill se convirtió en mentor de emprendedores a los que no conocía, animándolos a esforzarse por fundar compañías que destaquen y perduren.

Pero ¿para qué un nuevo *Beyond Entrepreneurship*? Y ¿por qué ahora? Lo cierto es que decidí reescribir el libro y titularlo *BE 2.0* por tres razones.

En primer lugar, porque sigo siendo un apasionado de la gente emprendedora y de los líderes de pymes, a quienes siempre he considerado los lectores a los que quiero llegar. Tal vez esta afirmación sorprenda a quienes leyeron mis últimos libros, en los que hablo de

empresas que han llegado a ser enormes. Pero el tamaño final de esas empresas oculta el hecho de que todas las organizaciones que me han servido de base para libros como *Empresas que perduran*, *Good to Great* y *Great by Choice* fueron al principio pequeñas *startups* cuya historia he investigado desde el origen. En realidad, he dedicado gran parte de mi tiempo a entender por qué algunas de estas empresas destacan y perduran y otras no.

En segundo lugar, porque tengo gran cantidad de material nuevo que puede ser útil para emprendedores y líderes de pymes. Este nuevo material, sobre las decisiones de las personas, el liderazgo, la visión, la estrategia, la suerte y otros temas, es el que quiero incluir en la reedición de *Beyond Entrepreneurship*. Conforme avances en la lectura de este libro, piensa en él como que es una casa antigua a la que se le ha hecho una importante ampliación. El material nuevo se presenta tanto en capítulos añadidos como en «trabajos insertados» por todo el libro que se destacan con el título «La visión de Jim en 2020». Casi la mitad de ese texto es nuevo para 2020. Sin embargo, he dejado tal cual los capítulos originales que elaboramos Bill y yo en 1992 (con unas pocas correcciones y pequeños ajustes).

Y la tercera y más importante razón es que esta reedición tiene la intención de honrar a y difundir el legado de mi coautor y gran mentor, Bill Lazier. Sin su influencia no sería quien soy ni mi vida sería como es. Cuando Bill falleció en 2004 quise escribir algo sobre él y el impacto que había tenido en la gente. Así que tras esta introducción a *BE 2.0* voy a compartir la historia de Bill y lo que aprendí de su alma sabia y generosa, de un hombre que cambió la vida de miles de jóvenes.

Espero que *BE 2.0* te ayude a fundar una empresa que sea referencia para otras. Es más, espero que las enseñanzas de Bill reflejadas en este libro te sirvan de ejemplo a ti y también les sirvan a las personas a las que lideras.

*Jim Collins*  
*Boulder, Colorado*  
*2 de marzo de 2020*