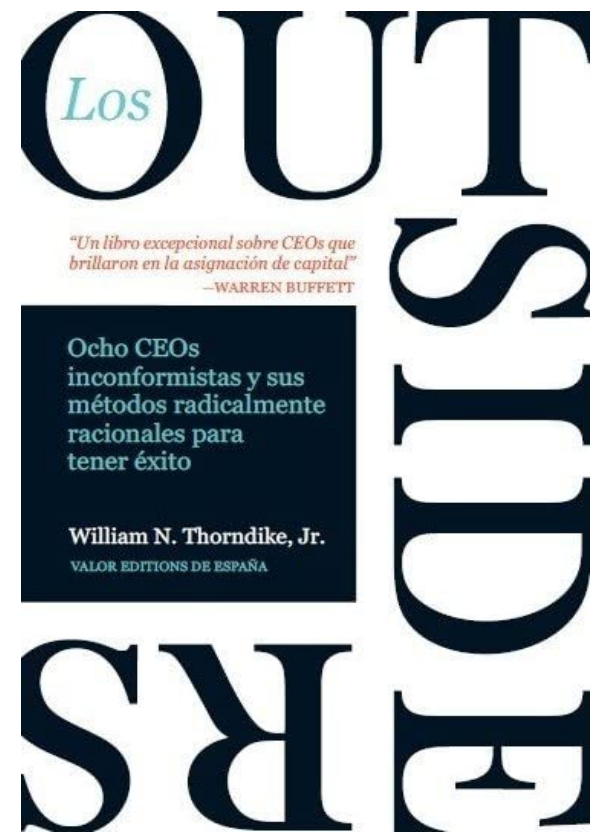


## RESUMEN DEL LIBRO

# ▶ Los Outsiders. William N. Thorndike



## PROPÓSITO DEL AUTOR

### ► Dos cosas

Los CEOs deben hacer bien dos cosas:  
ejecutar sus operaciones de manera eficiente  
y desplegar el efectivo generado por esas  
operaciones.

## IDEAS CLAVE

### ▶ Valor por acción

La métrica en la que suele centrarse la prensa es el crecimiento de los ingresos y los beneficios. Sin embargo, es el aumento en el valor por acción de una empresa lo que aporta el mejor barómetro de la grandeza de un CEO.

## IDEAS CLAVE

### ▶ Asignación de capital

Dos empresas con resultados operativos idénticos y diferentes enfoques para la asignación de capital obtendrán dos resultados a largo plazo muy diferentes para los accionistas.

## IDEAS CLAVE

### ▶ Sencillez

Estos ocho CEOs tenían un temperamento práctico y agnóstico y, sistemáticamente, se desconectaron del ruido convencional fomentando una cierta sencillez de enfoque y una cierta aspereza en sus culturas y comunicaciones.

## IDEAS CLAVE

### ▶ Vidas aburridas

Este grupo de CEOs de mediana edad, felizmente casados, llevaba vidas aparentemente aburridas, equilibradas y discretamente filantrópicas, pero, en su vida empresarial, no eran ni convencionales ni complacientes.

## IDEAS CLAVE

### ▶ Simplicidad

Eran geniales para la simplicidad, para abrirse paso entre el desorden del barullo de sus pares y la prensa, para centrarse en las características económicas centrales en sus empresas.

## IDEAS CLAVE

### ▶ Sedes austeras

Existe una correlación inversa entre la construcción de nuevos y sofisticados edificios de oficinas centrales y los retornos de los inversores. Ninguno de los CEOs outsiders construyó para su empresa una sede lujosa.



## IDEAS CLAVE

- ▶ Cinco veces el flujo de caja

Observaban una regla simple para la adquisiciones de empresas: solo comprar aquellas en las que el precio significaba un múltiplo máximo de cinco veces el flujo de caja.

## IDEAS CLAVE

### ▶ Atraer talento

Otro de los rasgos gestores definitorios de estos outsiders fue una habilidad única para identificar y atraer talento a su empresa y a su junta, y después dejarlos trabajar con libertad.

## IDEAS CLAVE

### ▶ Liderazgo es análisis

Desdeñaban ferozmente los consejos de asesores externos. Creían que el carisma estaba sobrevalorado como un atributo gerencial y que la habilidad analítica era un requisito previo crucial para un CEO y la clave para el pensamiento independiente.

## IDEAS CLAVE

### ▶ Delegar

Delegaban la gestión de las operaciones diarias en los jefes de división y dedicaban, en cambio, la mayor parte de su tiempo a cuestiones estratégicas y de asignación de capital.

## IDEAS CLAVE

### ▶ Flexibilidad

Como grupo, estos CEOs se enfrentaron a la incertidumbre inherente al mundo empresarial con un oportunismo paciente, racional y pragmático, no con un conjunto detallado de planes estratégicos.

## IDEAS CLAVE

### ► El valor de un CEO

Sólo necesitamos saber tres cosas para medir el valor de un CEO: el retorno anual compuesto para los accionistas durante su mandato y el retorno durante el mismo periodo de las empresas equivalentes y del mercado en general.

## CONCLUSIÓN

### ▶ Outsiders legendarios

Los outsiders, además, eran frugales, a menudo de manera legendaria, y humildes, analíticos y discretos.