

RICHARD G. HAMERMESH

ELIZABETH COLLINS

## Stone Finch, Inc.: División Joven, División Antigua

En enero del 2009, Jim Billings, presidente y CEO (Chief Executive Officer [Principal Funcionario Ejecutivo]) de Stone Finch, Inc., estaba sentado en el sillón de su oficina, considerando su siguiente movimiento. Una crisis se estaba avecinando, como lo confirmaba un correo electrónico de Eli Saunders, vicepresidente senior y Jefe de la División Water Products. Water Products era la división fundadora de la compañía y Saunders había estado en la compañía más de 25 años. Billings leyó el correo una vez más:

Jim, debo dejar constancia de mis serias preocupaciones con respecto a la forma en que las cosas están operando. Al considerar mi perspectiva, ten en cuenta el apoyo que te he dado en el pasado. Cuando la empresa compró tu compañía, Goldfinch Technologies, en el año 2000, y se integró como una segunda división, dedicada a la consultoría (soluciones empresariales), yo le comenté a R. L. Stone que la decisión era adecuada y que tú parecías ser un líder talentoso e incluso inspirador. Luego, en el 2004, tú adoptaste el concepto incubador de “subsidiarias estratégicas”. Te apoyé de forma muy cautelosa, temiendo que este concepto presentara muchas preguntas sin respuesta para nuestra organización. Mi cautela estaba bien fundada. Desde el 2004, tú y yo hemos tenido numerosas discusiones acerca del financiamiento y los principios básicos de las subsidiarias estratégicas. Estoy de acuerdo contigo en que estas subsidiarias representan un motor de innovación y efectivamente generan comentarios en la industria. Pero a largo plazo, la utilización de mi división de manufactura como vaca lechera\* que alimenta a un número cada vez mayor de subsidiarias es una estrategia insostenible para Stone Finch.

Escribo este correo porque estoy observando fijamente la renuncia de tres de mis mejores vendedores. La moral está cayendo en picada porque, como he dicho en los últimos dos años, la División Water Products ya no es líder en ninguno de nuestros mercados. Nuestra marca, desarrollada durante tres décadas entregando productos de primera calidad, se encuentra en ruinas. La fuerza de ventas está desmotivada. ¿Qué debo decirle a los que quedan?

Billings se dio cuenta de que las preocupaciones de Saunders eran legítimas y estas últimas partidas de Water Products eran preocupantes. Talentos de primer nivel también estaban abandonando la División Solutions, la cual Billings había dirigido antes de asumir el puesto de CEO.

---

\* N. del T.: Se llama “Vaca lechera” a un producto o negocio que genera un flujo de caja estable y confiable, muy superior al que se necesita para la continuidad del negocio y cuyo excedente es usado por la empresa para otros fines.

---

El caso de LACC número 310-S13 es la versión en español del caso de HBS número 3214. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avaluos, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Copyright 2006 President and Fellows of Harvard College. No se permitirá la reproducción, almacenamiento, uso en planilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso de Harvard Business School.

Justamente esa mañana, había visto un informe que indicaba que en los últimos tres meses, ocho personas seleccionadas para ascensos en Solutions habían renunciado.

Billings siempre había creído que las subsidiarias experimentales eran cruciales para el futuro de Stone Finch. A medida que Water Products pasaba por su madurez, la División Solutions debía ser nutrida continuamente por talentos nuevos e ideas frescas. Billings había establecido estas subsidiarias en parte para atraer y retener talento estrella cuyos productos, cuando hubieran sido plenamente desarrollados, pudieran ser explotados por Solutions. Aún cuando Stone Finch era una empresa importante, con décadas de historia y 20.000 empleados en 12 países, Billings quería el tipo de personas que buscan enfrentar enormes desafíos en compañías pequeñas, donde casi cada decisión implica vida o muerte. Para Billings, los empleados de “Primer Nivel” eran como halcones peregrinos, que doblan sus alas y se dejan caer por el aire a 200 millas por hora para sorprender a su presa. Él también era un halcón, un emprendedor de corazón.

En este sentido, Billings era muy diferente de prácticamente todo el equipo ejecutivo de la División Water Products, muchos de los cuales habían estado en la compañía entre 20 y 30 años, desde que el fundador empezó a fabricar productos como sistemas de cañerías, estanques, filtros y membranas para plantas de agua y procesamiento de aguas residuales. Cuando el hijo del fundador dio un paso al lado, el directorio quiso un líder con la visión para impulsar un crecimiento y expansión continuos, y Billings cumplió. Los ingresos de la compañía, que llegaron a un máximo de \$2,300 millones de dólares en el 2008, crecieron en 74% durante cuatro años, desde que él había asumido como CEO (ver los **Anexos del 1 al 4** el estado de resultados y balance general desde el año 1999 hasta el 2008).

La segunda razón por la cual Billings había defendido las subsidiarias, las cuales se enfocaban en llevar al mercado tecnologías de vanguardia en purificación, procesamiento y desalinización de agua, era desarrollar un canal de innovación para la División Solutions. Esta división, que fue agregada por adquisición en el año 2000, tenía un modelo de negocios completamente diferente: su misión era desarrollar soluciones bioquímicas asociadas con la purificación de agua, desalinización de agua de mar, tratamiento de aguas residuales y descargas industriales. Billings creía que las utilidades estables de esta división, la cual él había encabezado antes de convertirse en CEO, conducirían a la compañía a través de los períodos de bajo crecimiento y del ahora turbulento y atestado mercado de servicios para aguas y aguas residuales.

A pesar de la última expresión de dudas de Saunders, Billings seguía confiando en su estrategia, el problema era ejecutarlo. El correo de Saunders había planteado muchas preguntas sobre el modelo de crecimiento de Stone Finch, las tensiones entre las dos divisiones y la mejor estructura organizacional para la retención de los empleados en el largo plazo.

Billings rebuscó en su mente la forma de cómo hacer que los sentimientos y actitudes de los empleados afloraran. De pronto recordó la idea de un “jam”\*, una intranet corporativa (red interna). En 2003 y 2004, IBM invitó a todos sus empleados a participar en jams (despreocupados intercambios de ideas y opiniones acerca de los valores corporativos) en la intranet de la compañía. Miles de personas respondieron e IBM utilizó muchas de sus ideas. Billings decidió que más adelante en el 2009 él invitaría a los empleados de Stone Finch a un jam similar para hablar acerca de

---

\* N. del T.: Jamming es una forma de tocar jazz, “jam jazz”, basada en la improvisación, en dar rienda suelta a las ideas creativas del momento. John Kao, profesor de Creatividad en los Negocios tanto en Harvard Business School como en Stanford University ha utilizado esta palabra para bautizar su libro sobre Creatividad, “Jamming: The Art and Discipline of Business Creativity.” La palabra no tiene traducción al castellano.

cultura, liderazgo y actitudes hacia las subsidiarias. Quizás el jam generaría ideas que pudieran ayudarlo a responder a los problemas que había planteado Saunders y a identificar respuestas a las preguntas que él mismo se había planteado.

## Desarrollo de Stone Finch

Stone Water Products Inc., fue fundada en 1975, cuando la familia Stone creó la compañía para fabricar productos para la industria de agua y aguas residuales. Durante los siguientes 25 años, la compañía construyó su reputación en base a la calidad de sus productos y el apoyo expresado a través de sus acuerdos de servicios y a sus vendedores. Además de ayudar a las municipalidades a suministrar agua potable limpia, Stone Water Products atendía una diversidad de mercados que generaban aguas residuales, incluyendo la industria automotriz, la de procesamiento de productos químicos, microelectrónica, minería, energía, productos farmacéuticos y pulpa de papel.

La innovación de productos no era parte del modelo de negocios de la compañía. Las economías de escala en producción y distribución de Stone Water Products, junto con las asociaciones en la cadena de abastecimiento bien establecidas, hacía posible copiar nuevos productos que salían al mercado y vender rápidamente a precios menores que los de la competencia.

Aunque la compañía se transaba en la bolsa, la familia Stone continuaba manteniendo en su poder una mayoría de las acciones y controlaba el Directorio. Richard Stone, hijo del fundador, se desempeñaba como CEO y presidente del directorio. Ni la familia ni la alta dirección, muchos de los cuales habían pasado todas sus carreras en Water Products, propiciaba un cambio organizacional. En el año 2000, la compañía empleaba la misma organización funcional estándar, con una cadena de mando altamente centralizada que se había instalado al fundarse la compañía.

Más tarde ese mismo año, Richard Stone sorprendió a su familia, a sus empleados y a su equipo directivo al adquirir Goldfinch Technologies, una empresa bioquímica con cinco años de antigüedad que estaba en el mercado del procesamiento de aguas y aguas residuales, que era dirigida por Jim Billings. En la reunión anual de accionistas de ese año, Richard Stone explicó sus razones para adquirir la empresa, en la que trabajaban 75 personas.

Nuestro negocio de maquinarias para el procesamiento de aguas se deshace del exceso de capital. Si se invierte ese capital en una rama de investigación bioquímica para la compañía, agregaremos fuentes adicionales de ingresos que serán cruciales para impulsar el crecimiento. Esta meta vale el esfuerzo que demandará el enorme aumento de la complejidad del negocio como resultado natural de introducir un nuevo modelo de negocios.

Stone continuó explicando que una de las principales razones por las que había seleccionado Goldfinch para ser adquirida, era el alto concepto que tenía de Billings, a quien había conocido en el sitio de construcción de una planta de procesamiento de aguas el año anterior.

Jim Billings es enérgico y alguien mucho más propenso a asumir riesgos de lo que yo nunca fui. Creció en una granja en Iowa, fue al MIT, y luego se integró a una gran compañía de equipos científicos en la zona de Boston. Él ascendió rápidamente desde abajo, trasladándose desde el grupo de investigación a planificación corporativa, y de ahí a gerencia de planta. Jim era reconocido como un líder de alto potencial en toda la compañía y, de hecho, cuando algunos de los ingenieros de investigación de la compañía renunciaron para crear una compañía de investigación y desarrollo (I+D), le pidieron que la dirigiera y que invirtiera capital en ella.

En la nueva compañía, llamada Stone Finch, Inc., Billings fue designado para dirigir la división recientemente creada, Solutions, que continuaría ofreciendo los mismos servicios bioquímicos de I+D que él había manejado en Goldfinch. Más del 80% de los empleados de Goldfinch Technologies -la mayor parte de ellos biólogos, químicos, técnicos científicos e ingenieros químicos- optaron por mantenerse en la nueva división.

Billings, con el título de vicepresidente, recibió el control pleno de las operaciones de dicha división. Eli Saunders, veterano de la compañía, recibió una autoridad similar sobre las antiguas operaciones de manufactura, organizada ahora como una división del mismo nombre, Water Products (ver en **Anexo 5** el organigrama de 2003).

### **Adoptando la Innovación: Los Halcones Emprenden el Vuelo**

A mediados de 2003, Richard Stone estaba listo para dejar el puesto de presidente y CEO de Stone Finch. Después de considerar a los candidatos tanto internos como externos a reemplazarlo, el comité de búsqueda hizo una recomendación sorpresiva: Billings.

De acuerdo con el informe del comité de búsqueda, Billings había desempeñado un papel clave en “el rentable crecimiento y diversificación” de la compañía expandida. Era necesario, dijo el comité, que el nuevo CEO tuviera “energía impulsora y visión” para continuar la trayectoria ascendente de la compañía. Sobre todo, el nuevo CEO no podía ser “complaciente.” Finalmente, el Directorio aceptó la recomendación del comité y, el 1º de enero de 2004, Jim Billings asumió como presidente y CEO de Stone Finch.

Billings esperaba cumplir con el mandato del Directorio a través de la expansión adicional de la División Solutions. Él proyectaba utilizar una diversidad de medios de crecimiento, incluyendo adquisiciones y alianzas estratégicas con compañías en etapa de puesta en marcha. Los fondos provendrían del exceso de capital producido por la División Water Products y también por el alza de los precios de las acciones de Stone Finch.

Su mayor preocupación era cómo crear una cultura de experimentación: la búsqueda enérgica de oportunidades. Quería atraer “halcones” a Stone Finch, en lugar de personas a las que les gustaba la comodidad y seguridad de las grandes organizaciones. Estas “aves domésticas,” según Billings, ascienden impasiblemente por la jerarquía de la compañía en virtud de la antigüedad, y no del empuje.

Billings ideó una solución para este dilema una semana después de su designación. Lo que la generó, fue una reunión con tres de sus mejores subordinados de la División Solutions. Ellos habían desarrollado un prometedor concepto para un sistema de microorganismos y desinfección para las aguas residuales de las plantas de energía nuclear y estaban proyectando dejar la compañía para comercializarlo. Sin embargo, primero querían preguntarle a Billings si él estaría dispuesto a invertir, fuera como un individuo o como el CEO de Stone Finch.

Billings se dio cuenta que aquí estaba la forma de construir un canal de innovación para la compañía. Estaba especialmente interesado en posicionar a Stone Finch en dos mercados: atender las aguas residuales de las plantas de energía nuclear y ayudar a las municipalidades a purificar las aguas subterráneas. Billings pensaba que estos dos mercados estaban listos para un crecimiento enorme y quería desarrollar una posición pionera de liderazgo en ellos. Según algunas estimaciones, por ejemplo, para el año 2020, Estados Unidos necesitaría 1.000 nuevas plantas nucleares. Se esperaba que para el 2009, la capacidad de generación de energía crecería en aproximadamente 136.300 megawatts en Norteamérica, y para el 2013, se esperaba que esa cifra saltara a 200.000 megawatts. Un aumento

similar en la construcción de plantas de energía podía ser identificado en todo el mundo industrializado.

Billings se preguntaba cómo superar las vallas organizacionales para el desarrollo de una cultura de innovación. Estaba claro que los tres ingenieros querían las altas recompensas que podían cosechar del interés del capital, en una nueva empresa exitosa. Billings no defraudó sus motivaciones, más bien optó por una situación similar a la suya. Sin embargo, una oferta justa para ellos, si se hacía en sueldo, requeriría una cantidad mayor que la que Billings podía justificar ante el directorio, dada la actual escala de sueldos a través de las dos divisiones.

Después de una noche dando vuelta a las cifras, Billings desarrolló el concepto de subsidiarias emprendedoras de Stone Finch, que pensaba que podía venderle al Directorio. Él estudiaría solicitudes para lanzar subsidiarias diseñadas para llevar al mercado productos innovadores en el campo de las plantas de energía o de las aguas subterráneas. Para ser aceptadas, las ideas de productos debían demostrar que tenían probabilidades de llegar al mercado en cinco años. Además, las proposiciones debían provenir de empleados de Stone Finch, de quienes también se esperaba que reclutaran entre dos y tres participantes estrellas de fuera de Stone Finch para que se unieran a la subsidiaria en caso de que se concretara.

Si Billings aceptaba una propuesta, los empleados deberían renunciar a sus empleos regulares en Stone Finch y convertirse en funcionarios de la subsidiaria. Esa subsidiaria emitiría acciones en su nombre, 80% de las cuales serían compradas por Stone Finch y 20% por los funcionarios. La capitalización inicial de la subsidiaria por Stone Finch, junto con cuantiosos préstamos directos para I+D procederían de las utilidades retenidas (principalmente de la División Water Products de Saunders) y de fondos reunidos en forma de deuda de largo plazo (ver en **Anexo 6** los detalles del plan de subsidiarias). Sin embargo, Stone Finch no pagaría los sueldos del personal de las subsidiarias. Stone Finch conservaría el derecho de fusionar la subsidiaria con la organización matriz después de cuatro años (a través de un intercambio de acciones de una-por-una) o de dejar de apoyarla en ese momento. Por lo menos al principio, Billings esperaba colocar la capacidad de la subsidiaria fusionada en la División Solutions.

En febrero del 2004, el Directorio había aprobado el plan de subsidiarias de Billings, y él firmó un contrato con los tres ingenieros para crear la primera de estas subsidiarias, llamada EnzaClean. En febrero de 2008, Billings había firmado contrato con doce de estas organizaciones (ver en **Anexo 7** un organigrama de 2008 que muestra las dos divisiones de Stone Finch). Prácticamente todas las subsidiarias estaban formadas por “halcones” de la División Solutions o de las subsidiarias existentes. Para entonces, EnzaClean y otras tres subsidiarias se habían fusionado con Stone Finch. El riesgo asumido por los funcionarios de EnzaClean había dado fruto: cada uno de los tres ingenieros que fueron los primeros en acercarse a Billings había recibido \$5 millones de dólares en acciones de Stone Finch.

## Jamming la Cultura e Innovación en la Compañía

En marzo del 2008 -impulsado en parte por el airado correo electrónico que Eli Saunders había enviado en enero- Stone Finch tuvo su primer “jam de la compañía.” Durante los tres días del jam, 27% de los empleados de la compañía enviaron comentarios por la intranet acerca de cultura, liderazgo y actitudes hacia las subsidiarias. Para estimular la honestidad de los empleados en sus comunicaciones, Billings envió varios de los primeros comentarios en las diversas áreas de discusión.

Billings dedicó el primer fin de semana de abril a leer de un extremo al otro una impresión en papel de los distintos hilos de la discusión. Tenía la esperanza de encontrar ideas que le permitieran

aclarar el argumento del correo electrónico de Saunders recibido en enero, y de los problemas de retención de personal que estaban surgiendo tanto en la división de manufactura como en la de servicios. Algunos comentarios -en su mayor parte de empleados y funcionarios de subsidiarias actuales o pasadas- hablaban acerca del entusiasmo de trabajar a toda velocidad en nuevas tecnologías y ser parte de equipos emprendedores estrechamente unidos. Por ejemplo:

**Max Chu, Funcionario, EnzaClean:** He tenido cinco años fabulosos. Primero, tuve la loca y agotadora experiencia de trabajar 20 horas diarias en nuestro producto. Todos estábamos durmiendo en la oficina, comiendo comida rápida. Después, debido a la asombrosa configuración de las subsidiarias -de la que mis colegas y yo nunca hemos oído hablar en otros lugares en los que hemos trabajado- pudimos dejar nuestros trabajos de dependientes y regresar a una división con las capacidades para llevar la tecnología a buen término.

Otros comentarios sin embargo, destacaban las tensiones sobre la cultura de la compañía que eran el resultado de la focalización en las subsidiarias como el principal canal de innovación dentro de Stone Finch. Se esbozaban las razones para el disgusto que había en la División Water Products:

**Al Pearson, Vendedor, División Water Products:** Nuestra fuerza de ventas era la mejor de la industria. Nos enorgullecíamos de vender productos de alta calidad, y desarrollábamos relaciones estrechas con nuestros clientes. Ahora estamos perdiendo más relaciones que las que ganamos. Estoy cansado de dar excusas a los clientes con respecto a la razón por la cual no nos comparamos mejor con la competencia. Sin embargo, todo el mundo sabe por qué: no ha habido ninguna inversión significativa en las instalaciones de producción de Stone Water en 20 años. Perdimos uno de nuestros mejores vendedores porque se fue a Calgon el año pasado y acabo de escuchar que otro se está yendo a Veolia Water. El riesgo de perder personal adicional solo puede incrementarse así como nuestros competidores continúan obteniendo un mayor incremento de sus ingresos y un mejor rendimiento que nosotros.

Además, si bien la estructura organizacional post 2004 había funcionado bien para los empleados de las subsidiarias que se habían fusionado con Stone Finch, la entrada de personas, repentinamente millonaria e intelectualmente llenas de energía, a la División Solutions estaba haciendo bajar la moral de los que no habían sido invitados a participar en esta “carrera desenfrenada”.

**Elias Masterson, Unidad de Gestión de Clientes, División Solutions:** He estado en esta compañía durante cinco años, y la próxima semana empiezo en mi nuevo trabajo. Francamente, estoy contento de irme. Estaba gastando demasiada energía tratando de hacer mi trabajo, que es proponer las mejores soluciones para las compañías cuyas operaciones manejamos. No vimos mucho a los funcionarios de las subsidiarias después de que se separaron, hasta que las subsidiarias se fusionaron de nuevo y, rápidamente, los volvimos a ver en la cafetería. Nosotros éramos los mismos, pero ellos eran diferentes, mucho más ricos y con más derechos. Y nunca se fusionaron verdaderamente, los equipos de las subsidiarias comían juntos, se mantenían juntos, trotaban juntos y se guardaban las espaldas. El resto de nosotros estaba siempre dejado de lado. El proceso se ha hecho un poquito predecible: empieza el trabajo realmente interesante, las cosas se ponen misteriosas, y rápidamente se anuncia una nueva subsidiaria.

**Abe Pinker, Marketing, División Solutions:** La gente de las subsidiarias está siempre trayendo plataformas no estándar. En la última cuenta, creo que teníamos tres plataformas de planificación de recursos empresariales (ERP, por su sigla en inglés), tres redes. Los pronósticos de mercado son interminables porque no puedo obtener los datos que necesito, y todavía no puedo enviar archivos confiables a los colegas de la División Water Products. Y sin integración

de ERP en las oficinas de gestión interna de la empresa, no podemos aprovechar las sinergias de proyecto en comunicaciones, colaboración y coordinación.

Después de que EnzaClean se volviera a fusionar con Stone Finch, en el 2005, Billings había nombrado a Beth Suarez, una de los tres fundadores de esa subsidiaria, como vicepresidente de la División Solutions. Él había confiado absolutamente en Suarez, que había sido excelente en EnzaClean. Pero, después de leer los correos sobre la brecha cada vez mayor entre los que “han tenido oportunidades” y los que “no las han tenido” en la división, como también los numerosos comentarios acerca de la desalineación entre negocios y TI (Tecnología de la Información), Billings se preguntaba si no sería que su confianza había sido mal concedida.

Antes de convertirse en vicepresidente de división, Suarez había dirigido sólo grupos de menos de 100 personas, pero en el 2008, la división se había expandido a 4.000 personas. Billings le había pedido que priorizara una revisión general de las capacidades de tecnología de información de la división, y eso no había sucedido. Ella tampoco había abordado el tema de la degeneración de la cultura, o ayudado a crear redes sociales con la División Water Products. Quizás Suarez necesitaba capacitación en *mentoring*, ajuste y delegación, reflexionó Billings. ¿Su reciente riqueza disminuyó su empuje?

Billings se recostó en su sillón para echar una nueva mirada al más reciente informe de costos de Suarez, que indicaba que los gastos de marketing, administrativos y generales, y de proyectos de la División Solutions estaban 15% por encima del presupuesto. A un producto que completaba su primer año en el mercado, la subsidiaria le había pronosticado ventas por \$20 millones de dólares en sus primeros dos años. Debido al alto número de devoluciones por parte de los clientes, las probabilidades de llegar al punto de equilibrio ahora parecían sombrías.

Billings sabía que lo esencial de la División Solutions tenía que ser fuerte para que la estructura organizacional de las subsidiarias funcionara. Se suponía que las subsidiarias aportarían energía y focalización a la división, no que la desmoralizarían y destruirían. Después de todo, las subsidiarias todavía eran una idea demasiado nueva para que Billings quisiera arriesgar todo su futuro en pro de su éxito.

Hasta ahora, Stone Finch había gastado \$139 millones de dólares para financiar las nuevas subsidiarias. El capital accionario de la compañía que Billings había usado para capitalizar a las subsidiarias y pagar bonificaciones a los emprendedores había tenido un efecto diluyente sobre las acciones de Stone Finch. Billings no esperaba que todas las subsidiarias tuvieran éxito; pero si lo tenían, eso significaría que un número significativo de nuevas acciones de Stone Finch tendrían que ser entregadas como compensación a los funcionarios de las subsidiarias. Si bien Stone Finch no había tenido dificultad alguna para reunir la apreciable cantidad de nuevos fondos que necesitaba, las necesidades de las subsidiarias habían dejado poco dinero nuevo para inversiones en la División Water Products.

## La Búsqueda de Crecimiento en Stone Finch

Después de leer los comentarios del jam en la Intranet, Billings sospechaba que necesitaba mejorar el liderazgo en la División Solutions. Se preguntaba si debería desarrollarlo internamente o buscar fuera de la compañía.

Billings regresó a su lista mental de preguntas con primera prioridad. ¿Cómo podía desarrollar las capacidades necesarias para apoyar el crecimiento continuo, fuera éste orgánico o por adquisiciones? ¿Qué necesitaba hacer para manejar las contradicciones y tensiones que había entre las divisiones de manufactura y servicios, al mismo tiempo que mantenía y mejoraba el desempeño de la “vaca

lechera"? ¿Cómo podía recuperar el apoyo de Eli Saunders dentro de la organización? Además, ¿qué tipo de cambios eran necesarios en la estructura y cultura organizacionales para conservar a su mejor gente? El momento para encontrar respuestas era ahora.



**Anexo 1** Estado de Resultados. Stone Finch, Inc., 1999-2003 (En millones, excepto para el valor de las acciones).

	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Ventas</b>					
Water Products	724.7	753.3	782.5	814.4	846.9
Solutions	152.0	194.8	245.4	304.3	371.2
Total	876.8	948.1	1.027.9	1.118.7	1.218.1
<b>Costo de ventas</b>					
Water Products	578.9	607.9	625.1	654.8	685.2
Solutions	114.1	144.9	183.1	222.6	272.6
Total	693.0	752.8	808.2	877.5	957.7
Margen Bruto	183.8	195.3	219.7	241.3	260.4
<b>Gastos</b>					
Marketing G&A	106.0	111.1	115.7	118.7	122.1
Desarrollo - Water Products	15.9	10.6	10.8	9.4	10.4
I+D-Solutions	9.7	12.0	23.7	40.0	63.0
Total	131.6	133.6	150.2	168.1	195.5
<b>Utilidad antes de impuesto e intereses</b>	52.2	61.6	69.5	73.1	64.9
Intereses	6.9	6.9	0.5	0.5	0.5
Utilidad antes de impuestos	45.3	54.7	69.0	72.7	64.4
Impuestos	24.8	27.1	34.5	35.9	32.2
Utilidad neta	20.5	27.6	34.5	36.8	32.2
Dividendos por acción	\$2.92	\$3.94	\$4.93	\$5.26	\$4.60
Precio promedio de acción	\$29	\$32	\$41	\$44	\$45
Acciones en circulación (millones)	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0

**Anexo 2** Stone Finch, Inc. Balance General, 1999-2003 (Millones de dólares)

	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Activos</b>					
Efectivo y bonos	5	12	21	16	25
Cuentas por cobrar	154	163	175	198	230
Inventario	271	304	334	382	414
Total activos corrientes	430	478	529	596	669
Planta y equipos	191	219	223	248	276
Inversiones en alianzas estratégicas	23	25	28	28	23
Otros activos	14	14	14	14	14
Total Activos	658	736	794	886	982
<b>Pasivos y Patrimonio</b>					
Cuentas por pagar	207	221	237	255	292
Pasivos acumulados	71	76	71	74	81
Deuda de largo plazo debida	2	2	2	5	7
Total de activos corrientes	281	299	311	334	380
Deuda de largo plazo	37	69	81	113	131
Total Pasivos	317	368	391	446	511
Acciones comunes y prima de emisión	127	127	127	127	127
Utilidades retenidas	214	242	276	313	345
Total de activos y patrimonio	658	736	794	886	982

**Anexo 3** Stone Finch, Inc., Estado de Resultados, 2004-2008 (millones de dólares, excepto el valor de las acciones) .

	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Ventas</b>					
Water Products	880.7	914.9	948.8	981.9	1.013.4
Solutions	445.3	541.9	690.2	914.0	1.291.2
Total	1.326.0	1.456.8	1.639.0	1.895.9	2.304.6
<b>Costo de ventas</b>					
Water products	716.0	742.0	777.9	807.1	825.9
Solutions	334.0	400.9	497.0	649.1	968.5
Total	1.050.0	1.142.9	1.274.9	1.456.1	1.794.5
Margen Bruto	276.0	314.0	364.1	439.8	510.1
<b>Gastos</b>					
Marketing G&A	125.8	129.5	135.9	145.6	155.7
Desarrollo - Water Products	11.5	11.7	12.0	12.0	12.2
I+D-Solutions	65.3	68.5	71.1	68.5	68.3
Total	202.6	209.8	219.0	226.1	236.2
<b>Utilidad e impuestos</b>	73.4	104.2	145.1	213.7	273.0
Intereses	0.5	6.9	6.9	16.1	25.3
Utilidad antes de impuestos	72.9	97.3	138.2	197.6	248.6
Impuestos	36.3	49.0	69.2	96.4	119.8
Utilidad neta	36.6	48.3	69.0	101.2	128.8
 Dividendos por acción	 \$5.22	 \$6.59	 \$8.96	 \$12.49	 \$15.90
Precio promedio de acción	\$45	\$58	\$78	\$68	\$71
Acciones en circulación (millones)	7.0	7.3	7.7	8.1	8.1

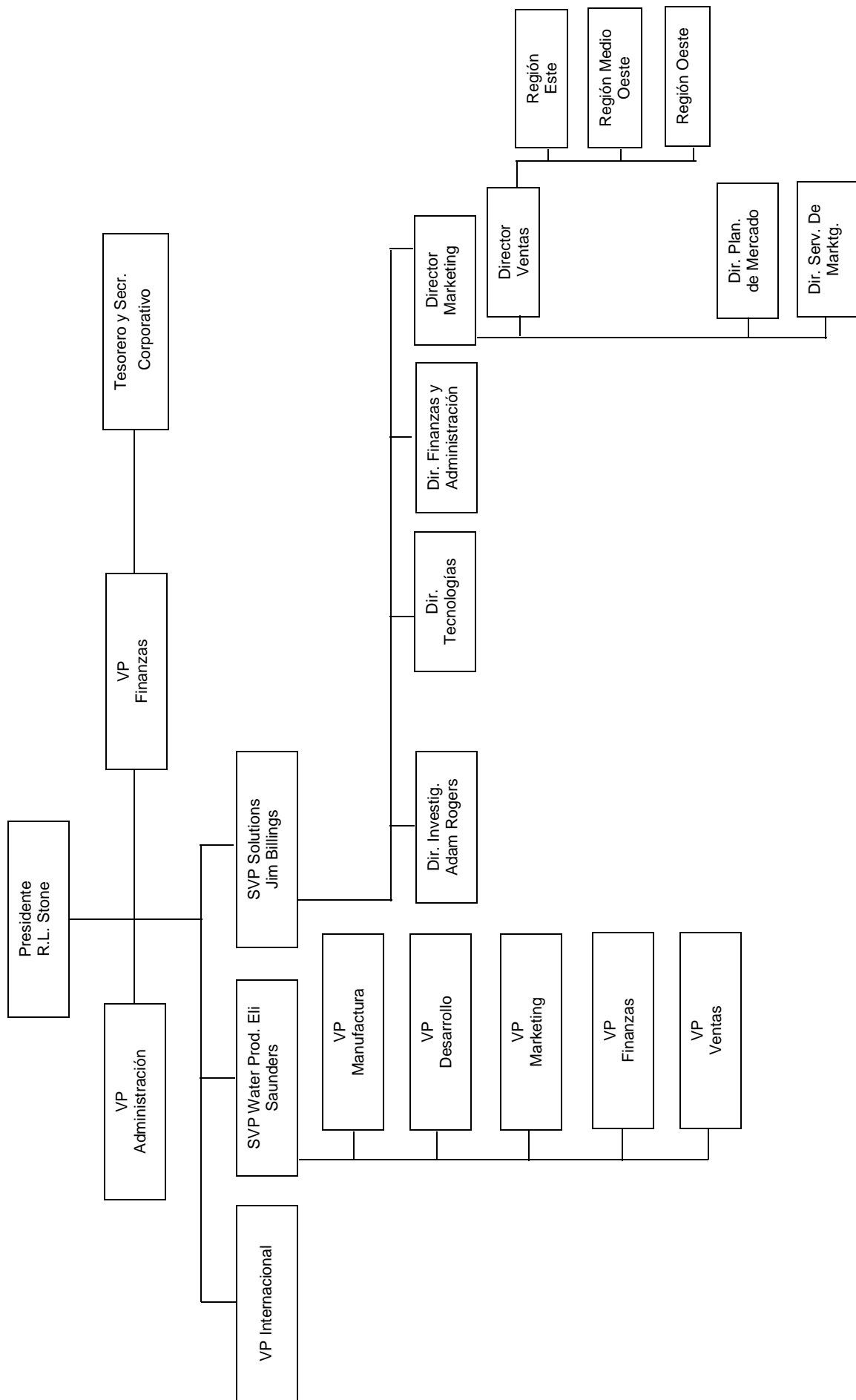
Nota: Las ventas mostradas para Solutions incluyen las ventas de la división original más las ventas de las nuevas subsidiarias después que ellas fueran incorporadas. En el 2008, los \$1,291 millones en ventas de Solutions incluyen \$412 millones de los productos desarrollados en las subsidiarias. La utilidad antes de intereses e impuestos de los nuevos productos fue de \$51 millones.

**Anexo 4** Stone Finch, Inc. Balance General, 2004-2008 (Millones de dólares)

	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Activos</b>					
Efectivo y bonos	23	12	5	5	7
Cuentas por cobrar	269	301	354	391	522
Inventario	460	513	621	752	922
Total activos corrientes	752	826	980	1.148	1.451
Planta y equipos	281	285	288	409	534
Inversiones en alianzas estratégicas	23	18	23	21	14
Inversiones en subsidiarias	12	23	48	37	21
Otros activos	9	9	9	9	9
Total Activos	1.076	1.162	1.348	1.624	2.029
<b>Pasivos y Patrimonio</b>					
Cuentas por pagar	347	368	412	444	559
Pasivos acumulados	85	94	106	117	150
Deuda de largo plazo debida	9	9	9	14	16
Total de activos corrientes	442	472	527	575	725
Deuda de largo plazo	127	133	193	317	444
Total Pasivos	568	605	720	892	1.168
Acciones comunes y prima de emisión	127	127	129	131	131
Utilidades retenidas	382	430	499	600	729
Total de activos y patrimonio	1.076	1.162	1.348	1.624	2.029

Nota: De los activos totales del 2008 de Stone Finch, aproximadamente 40% corresponden a la División Water Products, 35% a la División tradicional Solutions y 25% a las subsidiarias emprendidas.

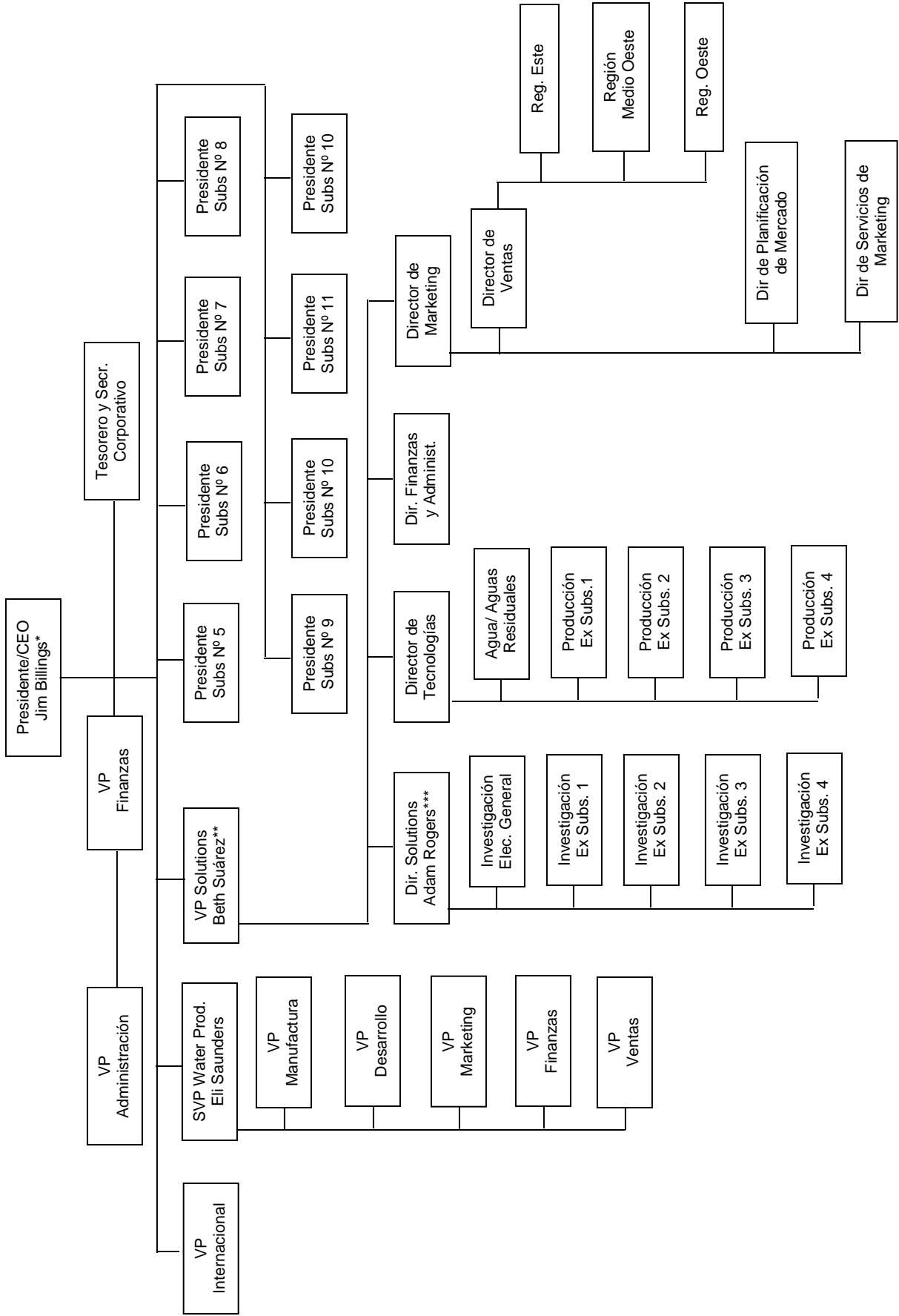
Anexo 5 Organigrama Abreviado de Stone Finch, 2003



## Anexo 6 Subsidiarias de Stone Finch

<b>Criterios para Establecer Subsidiarias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los objetivos de I+D no se pueden lograr excepto a través de subsidiarias. Se necesita personal que actualmente no es parte de la organización de Stone Finch.</li> <li>• Debe existir riesgo para la carrera de los iniciadores de la subsidiaria. Este personal no podrá retornar a los puestos que dejó para iniciar la subsidiaria.</li> <li>• Los funcionarios de la subsidiaria deben identificar entre uno y tres talentos de primera fila que se hayan comprometido a integrarse a la subsidiaria.</li> <li>• Todas las subsidiarias tienen que demostrar posibilidades de llegar al mercado en el plazo de cinco años.</li> <li>• Sólo se tendrán en consideración tecnologías que estén en los campos de las plantas de energía y aguas subterráneas.</li> </ul>
<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se espera que los funcionarios claves de las subsidiarias encuentren el personal necesario para sus organizaciones principalmente fuera de la compañía, utilizando sus redes profesionales.</li> <li>• No se requiere que Stone Finch recontrate personal. Además, la empresa matriz no tiene que pagar los altos sueldos de este personal durante el período de I+D.</li> </ul>
<b>Capitalización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones emitidas a nombre de la subsidiaria con un valor par de \$1 dólar.</li> <li>• 80% compradas por Stone Finch, 20% por ingenieros y funcionarios claves.</li> <li>• Préstamos para I+D por parte de Stone Finch.</li> </ul>
<b>Dos contratos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato de investigación, que resume los programas de tiempo para la investigación, requisitos del producto, presupuestos, obligaciones. En general, la subsidiaria es responsable de la I+D y de los prototipos, en tanto que Stone Finch es responsable del marketing y de la producción del producto a una escala internacional.</li> <li>• El acuerdo de fusión, que resume las obligaciones y condiciones financieras. Después que se han cumplido las condiciones del contrato de I+D, Stone Finch, con la aprobación del Directorio, tiene por un período específico de tiempo, la opción de fusionarse llevando a la subsidiaria de regreso a la compañía. Se empleará un intercambio “una-por-una” de acciones. La subsidiaria tiene el derecho de comprar el control de la participación de Stone Finch si la fusión no es aprobada.</li> </ul>
<b>Ganancias potenciales para los emprendedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debido a que, entre 2004 y 2008, las acciones de Stone Finch se vendían entre \$45 dólares y \$71 dólares, y los funcionarios compraban las acciones de la subsidiaria a \$1 dólar por acción, el intercambio de acciones representaba un retorno potencial tremendo.</li> <li>• A los funcionarios claves se les ofrecía comprar acciones de Stone Finch como incentivo para el desarrollo de productos muy exitosos.</li> <li>• Como un ejemplo de esto, en el momento en que Stone Finch se fusionó con EnzaClean, llevándola a la División Solutions, Suarez ganó alrededor de \$ 2 millones de dólares sobre una inversión de \$14 mil dólares.</li> </ul>

Anexo 7 Organigrama Abreviado de Stone Finch, 2008



Nota: Las subsidiarias (5 a 12) dependían directamente de Jim Billings. En esa época, las subsidiarias 1-4 habían sido fusionadas y eran nuevamente parte de la organización, en la División Solutions.