

Libro Impulsar el cambio

El enfoque de negocios de UPS

Mike Brewster y Fred Dalzell
Hyperion, 2007
También disponible en: Inglés

Reseña

La historia de UPS data de cien años atrás, cuando un fundador visionario, Jim Casey, tomo una idea sencilla y la hizo crecer hasta forjar una red global de entregas, logística y transporte. Construyó una excepcional empresa que reconoce la función crítica de sus empleados y la necesidad de renovarse constantemente. Mike Brewster y Fred Dalzell tuvieron acceso completo a los archivos para poder crear esta biografía corporativa en ocasión del centésimo aniversario de la empresa. Narran la historia y el desarrollo de UPS, detallando las visiones y los métodos de Casey y muestran cómo UPS se ha convertido en el líder de servicios globales de envío y logística. *BooksInShort* recomienda su lectura a las personas de negocios que quieran ver cómo los líderes diligentes construyen una empresa global.

Ideas fundamentales

- El fundador de United Parcel Service (UPS) Jim Casey, y su socio Claude Ryan iniciaron la empresa en 1907 con un capital de \$100.
- En el año 1927, UPS comenzó uno de los primeros planes de accionariado para empleados del país.
- UPS ingresó en el negocio de la aviación en 1929 y ya utilizaba computadoras en 1938.
- Entre 1935 y 1955, Norteamérica duplicó el número de automóviles particulares y las tiendas por departamentos se mudaron de las ciudades a los suburbios, lo cual modificó los patrones de entregas.
- En todo el mundo, UPS es el usuario más grande de minutos de telefonía celular y el comprador corporativo de computadoras personales más importante.
- Los clientes ingresan directamente más del 95% de la información de envío de UPS.
- Para manejar sus sistemas, UPS cuenta con la base de datos relacionales de IBM más grande del mundo.
- A diferencia de la mayoría de las empresas, que crecieron mediante de nuevos productos, UPS creció mediante la ingeniería y la reingeniería de sus propios sistemas.
- Al momento de comenzar a cotizar en bolsa en 1999, UPS era la tercera empresa cerrada más grande de los Estados Unidos.
- En la actualidad, UPS maneja operaciones de gestión de cadenas de abastecimiento de especialidad y operaciones de flotas para otras empresas.

Resumen

El oro de Nevada

Jim Casey, el fundador de la empresa global United Parcel Service (UPS), nunca dejó que las circunstancias difíciles lo detuvieran. En 1905, cuando tenía 17 años, partió de su hogar en Seattle en búsqueda de riqueza hacia una ciudad pertinentemente llamada Goldfield (*campo de oro*), en Nevada, una de las legendarias ciudades de minas de oro del Oeste. Casey y un amigo buscaron un denuncia, pero descubrieron que todos los sitios ubicados dentro del radio de 60 millas de la ciudad ya habían sido tomados.

“Como diría (Jim) Casey más tarde, UPS no inventó el negocio de entregas minoristas, pero sí lo refinó a través de mejoras que se tradujeron en un mejor servicio a los clientes."

Ante el frustrado emprendimiento, decidieron abrir un servicio de mensajería para los 30.000 habitantes de la ciudad. Al darse cuenta de que todos los mensajes entrantes de Goldfield se canalizaban por un único cuadro de conmutadores, los socios negociaron un trato para entregar todos los mensajes de la central por \$50 al mes. Goldfield era una ciudad insegura, y el socio de Casey fue asesinado de un disparo cuando realizaba una entrega. Luego Casey contrajo fiebre tifoidea y el médico le aconsejó que regresara a Seattle.

“UPS necesitaba compromiso y fe y un cierto nivel de desempeño de parte de su gente que iba mucho más allá de la típica relación corporativa de empleador-empleado."

En 1907, Casey y su nuevo socio, Claude Ryan, pusieron \$100 para empezar una nueva empresa, American Messenger Service, situada en de Seattle. Con una sola bicicleta y unos pocos muchachos reclutados de familias conocidas lograron distinguirse de las otras nueve empresas de mensajería de la ciudad resaltando el buen servicio y las bajas tarifas. Western Union era su cliente más grande. En 1913, Evet McCabe ingresó en la empresa como socio y trajo consigo a 30 empleados y una flota de motocicletas. Él era el visionario y Casey el hombre de negocios que implementaba sus ideas. A medida que la empresa creció, Ryan se fue y el hermano de Casey, George, se convirtió en socio.

“La necesidad fue un factor relevante en la formación de la filosofía de ascensos internos, porque la empresa se expandía a un ritmo pasmoso."

Mientras buscaban un nicho, los socios se dieron cuenta de que los consumidores compraban en tiendas por departamentos pero no tenían una manera fácil de llevar sus compras a la casa. El gran salto de American Messenger se produjo en 1917 cuando Charlie Soderstrom, quien tenía una vasta experiencia en entregas a tiendas por departamentos y manejo de flotas, se sumó a la empresa. En 12 meses, ya manejaban todas las entregas de tres tiendas por departamentos de gran tamaño. Como sus clientes eran tiendas de gran categoría, Casey tuvo que adherir a altos estándares de calidad. Mantuvo meticulosamente sus vehículos y les exigió a los conductores que siguieran un código de vestimenta y de conducta. Debían ser respetuosos y estar bien afeitados, y no podían fumar mientras trabajaban. A cambio, UPS les pagaba altos salarios.

Marrón Pullman

La empresa adoptó un nuevo color estándar, el marrón Pullman, para los vehículos de entregas en 1919. Ese año se expandió hacia Oakland, California, luego a Los Ángeles, San Francisco y Portland, Oregon; y continuó creciendo. Para llegar a los empleados, en 1924 UPS comenzó a publicar *Big Idea*, uno de los primeros diarios corporativos de los Estados Unidos. Al año siguiente les dio a sus empleados uniformes del mismo marrón que se usaba en los camiones. Los socios escogieron el marrón porque ocultaba la suciedad de la ruta. Para proyectar la imagen correcta, UPS lavaba sus camiones a diario y limpiaba los interiores con vapor todas las semanas.

“Un fundador dinámico puede ser un activo invaluable para una empresa joven, pero también un legado problemático.”

UPS comenzó a aplicar técnicas de ingeniería industrial en 1923 cuando contrató a Russel Havighorst, quien había aprendido las técnicas de producción en serie en Ford y General Motors. Aplicó sus conocimientos a los envíos y diseñó nuevas máquinas clasificadoras y cestos de acero para los paquetes. Casey fomentaba una reevaluación continua de los procesos y terminó acuñando la expresión "insatisfacción constructiva" para describir el proceso de mejoras de UPS.

“Una empresa siempre se distinguirá por la excelencia en el servicio, sin importar si se basa en una idea de negocios original o no.”

En 1927, UPS ofreció acciones de la empresa, incluso con derecho a voto, a 52 empleados, un décimo de su fuerza laboral. La empresa lanzó este pionero plan de accionariado del personal aún cuando no tenía necesidad de captar capital nuevo. Su motivación era reforzar la relación con los empleados. Para fines de la década, adoptó una política de ascensos con personal de entre las filas mismas de la empresa.

“Al renunciar a una porción del capital, lo que hicieron fue desafiar a los empleados a poner un poco de sí en el juego.”

Atenta a los nuevos métodos de entrega y cuando ya brindaba servicios a gran parte de la región oeste de los Estados Unidos, UPS lanzó United Air Express en 1929 para acelerar las entregas con destino a Texas. El colapso de la bolsa y la subsiguiente Depresión la forzaron a cerrar el servicio aéreo en 1931. A pesar de la baja en la economía, UPS se expandió hacia la ciudad de Nueva York en 1930 y duplicó el tamaño de sus operaciones. UPS ya se había convertido en el servicio de paquetes más grande del mundo en 1932, y contaba con 650 empleados. Para 1934, esta cifra había subido a 1.000 más.

“UPS logró la transformación trabajando gradual y metódicamente desde adentro hacia fuera.”

Siempre curioso por cómo las personas percibían a la empresa, Casey pidió la opinión de los empleados, que compiló en un "Libro de Políticas," un híbrido entre un manual de empleados, una declaración de misión y un plan de negocios. Todavía en uso hoy día, el libro es un componente esencial de la cultura de la empresa. Durante el primer cuarto de siglo de UPS, Casey experimentó un éxito extraordinario - pero también fue testigo de grandes tragedias. McCabe fue asesinado de un disparo por su esposa, quien padecía una enfermedad mental y atravesaba el duelo por la muerte de su hijo. En un extraño accidente, una pelota de golf golpeó a Soderstrom y lo dejó incapacitado para trabajar.

“Si bien la transición hasta convertirse en una empresa transportadora común fue ardua, la predisposición a transformarse estaba claramente fijada en el ADN de la empresa

A medida que UPS mejoraba sus operaciones, se produjeron cambios demográficos que alteraron su trayectoria. Entre 1935 y 1955, los estadounidenses duplicaron el número de automóviles particulares y las tiendas por departamentos se mudaron a los suburbios, donde las personas podían llevar sus paquetes hacia su casa. Cuando el negocio se estancó a principios de 1950, UPS expandió sus entregas mayoristas y entre empresas, e incrementó el acarreo de larga distancia entre ciudades. Los envíos mayoristas complementaban las operaciones minoristas de la empresa, le brindaban más economías de escala y permitían un mejor uso de las horas de poco tráfico para los envíos. Casey imaginaba un servicio de entregas internacionales. Ninguna empresa había construido una red semejante antes, pero la historia de UPS es un relato de invención, expansión y reinversión.

Alto en el cielo

Un temprano proponente del transporte aéreo, UPS opera hoy en día la octava aerolínea más grande del mundo que brinda servicios a 200 países y territorios. En la sede principal de carga, embarque y distribución en el aeropuerto de Louisville, Kentucky, Estados Unidos, un sistema de 120 millas de cintas transportadoras clasifica, encamina y embarca un millón de paquetes por día. Para rastrear este enorme volumen, las máquinas escanean y registran cada paquete.

“La tecnología no sólo contribuye a mejorar las operaciones internas de una empresa, sino que también es un componente clave de la cultura de servicio.”

UPS perfeccionó el uso de un sistema de distribución en forma de estrella (“*hub-and-spoke*”) para los paquetes que viajan por tierra, el cual reúne a todos los paquetes en una ubicación central, “hub,” en donde son clasificados y enviados a sus respectivos destinos. FedEx introdujo muchos nuevos servicios, incluida la carta con entrega a las 24 horas, en 1981. UPS ofrecía correspondencia con dos días de entrega a un 70% del costo, pero cuando los clientes pidieron la entrega de 24 horas, UPS tuvo que reaccionar. Compró nueve aviones usados, tercerizó la operación de aviación y comenzó a brindar el servicio de entrega en 24 horas en agosto de 1982. El volumen inicial fue decepcionante, pero luego creció. Para agosto de 1987, la empresa necesitaba contar con una flota interna. La Administración Federal de Aviación le dijo a UPS que su programa de puesta en marcha de aerolínea era el más ambicioso que la agencia había visto jamás. Para acelerar su proceso de aprendizaje, UPS contrató a profesionales de la aviación retirados y semi retirados y los juntó con empleados de larga data de UPS.

El grande marrón en todo el mundo

El lanzamiento de su aerolínea condujo a la empresa por nuevos lugares y nuevas estrategias. Se mudó a Canadá, desarrolló relaciones de agencia en Turquía y comenzó un ambicioso plan para lanzar un servicio de entregas en el interior del país en Alemania Occidental a fines de 1970. Esta puerta en marcha fue difícil. El competidor principal de UPS era un muy buen servicio postal nacional; y se enfrentó a problemas de salarios, cargas de trabajo y relaciones laborales. Un equipo de tarea reexaminó la operación y sugirió un programa ambicioso de capacitación cruzada. En la actualidad, Alemania es un centro de utilidades y UPS opera un *hub* en Cologne.

“Tener un hub en Shangai es importante para UPS porque hay tanta mercadería que sale de China hacia los Estados Unidos y Europa que el volumen que UPS realmente maneja depende únicamente del número de aviones disponibles.”

En 1985, UPS se expandió hacia Gran Bretaña, Francia, Bélgica, los Países Bajos y Luxemburgo. Adquirió otras empresas y recurrió a agentes locales para superar inconvenientes que iban desde demoras en aduana hasta empleados que tomaban alcohol en el almuerzo. Finalmente, UPS hizo 16 adquisiciones en Europa y agregó dos más para brindar servicios en Asia, África y Medio Oriente. La empresa se embarcó en algunos emprendimientos conjuntos algo frustrantes y costosos en China, pero terminó comprando la participación de sus socios. Hoy en día, UPS brinda servicios a más de 300 ciudades chinas y está construyendo un *hub* de gran envergadura en Shangai.

Tecnología poderosa

Aparte de su alcance global, la otra fortaleza principal de UPS es su capacidad tecnológica, que le permite proveer servicios a los clientes “de a uno,” tal como lo imaginó su actual Director Ejecutivo, Michael L. Eskew. A diferencia de otras grandes empresas, que crecieron mediante la introducción de nuevos productos, UPS se ha expandido a través de mejoras continuas, ingeniería y reingeniería de sus sistemas, y apoyándose en una tecnología de avanzada. Ya en el año 1938 registraba datos en tarjetas perforadas. A mediados de 1960, usaba computadoras para procesar los paquetes de efectivo contra entrega. Hoy, la tecnología les avisa a los cargadores dónde colocar cada caja, cada carta y cada sobre dentro del vehículo de entrega de UPS.

“La expansión para Casey y compañía fue siempre una ocasión para reflexionar y autoexaminarse.”

La empresa desarrolló sistemas para rastrear paquetes individuales en todo el mundo. A medida que estos procesos se volvieron más sofisticados y sencillos para el usuario, UPS los ofreció a los clientes, para que pudieran rastrear sus propios paquetes e ingresar sus propios datos de envío. Hoy los clientes ingresan ellos mismos más del 95% de la información de envío de UPS. Esta es una de las razones principales por las que UPS puede enviar 15 millones de paquetes por día, a todo el mundo.

“Cuánto más grande crece una empresa, más difíciles de manejar se vuelven las pequeñas cosas.”

Para operar este sistema, UPS cuenta con la base de datos relacionales de IBM más grande del mundo. La empresa compra más computadoras personales que cualquier otra empresa y es el usuario más grande de minutos de telefonía celular en el mundo. Para mantener sus sistemas en operación, UPS emplea a 4.000 ingenieros de software. Para acelerar las aprobaciones del Departamento de Aduanas de los Estados Unidos, UPS ideó un sistema que les mostraba a los agentes de aduana qué paquetes podrían arriba al día siguiente para su procesamiento. Con una antelación de 24 horas, los agentes podían determinar qué paquetes requerirían una inspección manual y cuáles podían ser pre-aprobados.

Cotizar en bolsa

Tradicionalmente, UPS percibió a la participación amplia de los empleados en el capital como algo beneficioso. Estructuró su distribución de acciones para que los gerentes fueran los únicos dueños. Para asegurar la estabilidad, UPS alentaba a los gerentes a tener sus acciones hasta el momento de jubilarse, en el cual recibían una gratificación del 3%. Esto propiciaba una visión de largo plazo. Cuando UPS comenzó a cotizar en la bolsa en 1999, era la tercera empresa hasta entonces cerrada más grande de los Estados Unidos. Fiel a su tradición, buscó proteger los derechos de participación de sus empleados, de modo que emitió una clase de acciones con 10 votos por acción a sus empleados, mientras que las acciones negociadas en la bolsa tenían un solo voto.

“UPS está definida en el imaginario popular por sus conductores y sus vehículos color marrón.”

Aunque UPS ya no era más propiedad de los empleados, su expansión continuó, impulsada por capital nuevo. En 2001, adquirió Mail Boxes, Etc., y en la actualidad posee más de 3.000 locales minoristas de UPS. Ingresó en otros negocios nuevos, tales como la gestión de cadenas de abastecimiento. Para ayudar a los camiones de los clientes a partir con una carga completa y a hacer la menor cantidad posible de paradas, UPS usa algoritmos para analizar las tarifas de fletes, las rutas y los cronogramas de envíos de los clientes. La empresa desarrolló aún más su experiencia en las operaciones con fletes, gestión de cadenas de abastecimiento y tercerización. Con el transcurso del tiempo, UPS invirtió \$2 billones para adquirir 30 empresas de envío y flete, las cuales recibieron el nombre de UPS Freight en 2006. Esto convirtió a UPS en una gran marca dentro del negocio de la gestión de cadenas de abastecimiento de \$3,2 trillones.

UPS es una empresa líder del comercio global, ya que supo prever aquellos lugares en donde el mercado crecería; fue precavida a la hora de asignar recursos a nuevos proyectos; y es una fuerza con conciencia social en los mercados donde opera. La empresa también prosperó porque utilizó tecnología para transformarse continuamente a la vez que se mantuvo concentrada en sus trabajadores y clientes, como lo hizo Jim Casey 100 años atrás.

Sobre los autores

Mike Brewster escribe sobre negocios y es autor de *Unaccountable* y *King of Capital*. Junto al historiador **Fred Dalzell**, forma parte de una empresa consultora que se especializa en brindar a las organizaciones servicios de investigación y archivo. Otros libros de Dalzell son *Changing Fortunes* y *Rising Tide*.