

## Para tu reflexión



Por **VICENTE GUTIERREZ\***

### Factor 0

“Multiplícate por cero” es una expresión que ha hecho famosa Bart, un personaje televisivo de dibujos. Si, efectivamente, el de los Simpson. Yo la interpreto como: esfúmate, desaparece, piérdete.

Tenemos la tendencia a pensar que el cero ni suma ni resta valor a nada porque de nada se trata. Sin embargo, ¡ojo con el cero! porque puede suponer una catástrofe cuando, en vez de sumar, le da por multiplicar.

Todo lo que se multiplica por cero, desaparece, se esfuma, se pierde.

Llevemos este concepto al mundo de la gestión e imaginemos una ecuación que a la derecha del signo “igual” pudiéramos poner una “cifra objetivo” a alcanzar y que representará numéricamente el éxito deseado. La pregunta es: ¿qué variables nos pueden ayudar a alcanzar la cifra simbólica propuesta? Bien, todas estas variables las debemos poner por tanto, una vez identificadas, a la izquierda de nuestra ecuación.

#### **Debemos consensuar aquellas circunstancias que suman valor al proceso y aquellas otras, más importantes aún, que multiplican**

Dicho así parece fácil, pero identificar las cuestiones que nos aseguren la meta no es nada sencillo.

Llegado a este punto propongo dar una valor a cada una de las variables, por ejemplo, del cero al cinco, si, si, el cero también, ya veremos su importancia más tarde. Ahora debemos decidir dos operaciones: la

suma o la multiplicación. Me explico, debemos consensuar aquellas circunstancias que por su importancia suman valor al proceso y aquellas otras, más importantes aun, que multiplican. Por ejemplo ¿consideramos que la formación, capacitación y cualificación de los equipos, suma o multiplica valor? Yo lo tengo claro, en mi organización desde luego multiplica.

Ahora de 0 a 5 le asigno un valor en virtud de la formación que el equipo recibe, yo lo hago por las horas anuales dedicadas a cursos y a la especialidad de los mismos a cargo de la empresa más la formación realizada por cada miembro del equipo motu propio. Si la formación en horas y especialidad a cargo de la empresa y la realizada por cada uno ha alcanzado el máximo deseable, todas las variables que anteceden y entre paréntesis serán multiplicadas por cinco, es decir, quintuplica nuestras posibilidades de éxito. Sin embargo, si ni la empresa invierte un duro en formación ni desarrollo y ni los empleados tienen el prurito de buscarse su propia cualificación, habrá de multiplicarse por cero. Y he aquí la consecuencia catastrófica del factor cero cuando multiplica, todo lo bien hecho con anterioridad no sirve de nada, simplemente se destruye, mejor dicho, lo destruye.

Establecer un modelo matemático simple, que nos ayude a discriminar los procesos clave de una organización con criterios de cuantificación consensuados y comunicados, estableciendo, por su importancia e impacto, sumas y

multiplicaciones, teniendo en cuenta que el “cero existe”, me resulta una ayuda apasionante para la mejora de nuestras empresas.

Propongo que antes de identificar las variables; las que suman y las que multiplican, y antes también de asignarles un peso específico y numérico, hagamos otra reflexión previa, a saber; cuál es la propuesta de valor que nuestra empresa hace a su mercado.

Tenemos la tendencia a definirnos por lo que hacemos y no por lo que aportamos. La propuesta de valor y el máximo potencial de su comercialización es justamente el objetivo a alcanzar en nuestra fórmula. La propuesta de valor es egoísta, le importa poco lo que hacemos y cómo lo hacemos, solo valora el beneficio que proporciona. A mí, el esfuerzo del cuidado de las viñas, el coste de la cosecha de la uva, la pericia del enólogo para la elaboración del caldo y la cadena de distribución elegida para que el vino llegue a mi paladar, yo, simplemente no lo quiero ni saber, yo solo espero un placer inolvidable al degustar su sabor en mi boca y unos aromas que me hagan de la velada algo inolvidable. Ya sé yo que para que un buen vino alcance las más altas cotas de éxito requiere de mucho esfuerzo, cariño y sabiduría pero créanme que para el mercado son cosas distintas; lo que aportas, del “qué y el cómo” lo hayas hecho para conseguirlo, y lo importante es lo que siente el cliente cuando lo compra y lo usa.

Propuesta de valor y un poquito de matemáticas y asunto resuelto.

\*Vicente Gutierrez  
Socio fundador de Grupo Bentas