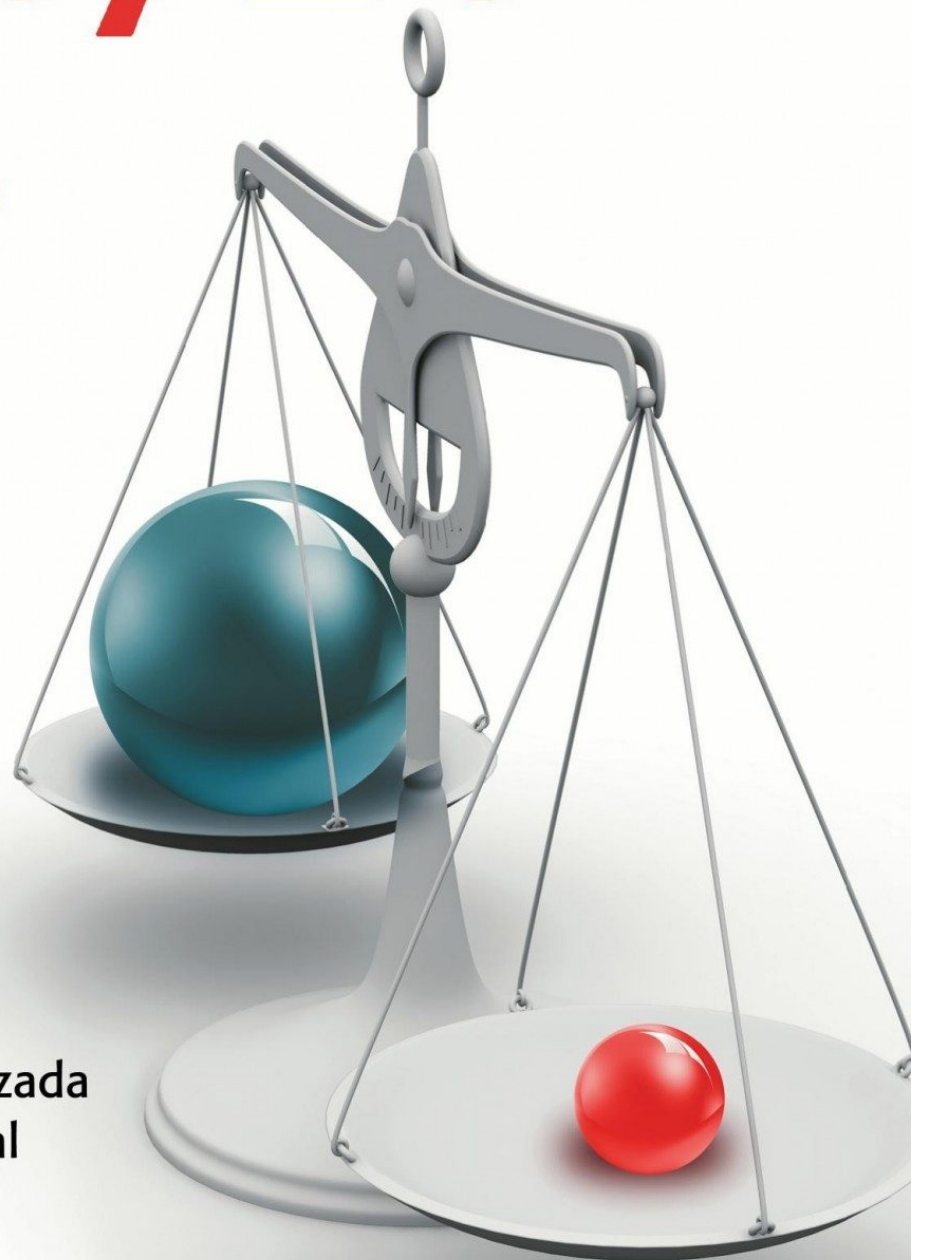


Richard Koch

EL PRINCIPIO DEL

80/20

**El secreto
de lograr
más con
menos**



Nueva edición actualizada
del clásico empresarial

Índice

PORTADA

PREFACIO A LA SEGUNDA EDICIÓN

EL RAP DEL 80/20

PRIMERA PARTE. PRELUDIO

1. BIENVENIDO AL PRINCIPIO DEL 80/20

2. CÓMO PENSAR EN 80/20

SEGUNDA PARTE. POR QUÉ SER UN MISTERIO

3. EL CÍRCULO SECRETO

4. POR QUÉ SU ESTRATEGIA ES ERRÓNEA

5. LO SIMPLE ES BELLO

6. CÓMO ATRAER A LOS CLIENTES ADECUADOS

7. LAS 10 PRINCIPALES APLICACIONES EMPRESARIALES DEL PRINCIPIO DEL 80/20

8. LOS POCOS VITALES CONDUCEN AL ÉXITO

TERCERA PARTE. TRABAJAR MENOS Y GANAR Y DISFRUTAR

MÁS

9. SER LIBRE

10. LA REVOLUCIÓN DEL TIEMPO

11. SIEMPRE SE PUEDE CONSEGUIR LO QUE SE QUIERE

12. CON ALGO DE AYUDA DE LOS AMIGOS

13. INTELIGENTE Y PEREZOSO

14. DINERO, DINERO, DINERO

15. LOS SIETE HÁBITOS DE LA FELICIDAD

CUARTA PARTE. NUEVAS PERSPECTIVAS: EL PRINCIPIO

REVISADO

16. LAS DOS DIMENSIONES DEL PRINCIPIO

NOTAS

CRÉDITOS

PREFACIO A LA SEGUNDA EDICIÓN

Escribí este libro en Sudáfrica, el año 1996, y viajé a Londres en lo que llamaban «verano del año 1999» para promocionarlo. Recuerdo mi peregrinaje de emisoras de radio a cadenas de televisión, normalmente para encontrarme que habían eliminado mi espacio en el último momento. Cuando conseguía estar en el aire, nadie parecía demasiado interesado en los descubrimientos de un desconocido economista italiano de las postrimerías del siglo XIX. «Ooooh», dijo suavemente una celebridad del momento en uno de los programas, «¿y qué haces aquí si la idea ni siquiera es tuya?». Me gustaría poder decir que, sin inmutarme, mencioné la influencia de san Pablo y de los autores de las sagradas escrituras a la hora de impulsar las ideas de un tal Jesús de Nazaret que, de otro modo, hubiera seguido siendo un completo desconocido. Me gustaría poder decirlo, pero, de hecho, me quedé sin palabras.

Volví a Ciudad del Cabo absolutamente abatido. Y entonces sucedió un pequeño milagro. El editor británico que me había encargado el trabajo, un hombre famoso por su capacidad de ver la botella medio vacía, me envió un fax (¿se acuerda de los faxes?) en el que me explicaba que, a pesar del fiasco promocional, el libro «se vendía muy bien». De hecho, se habían vendido más de 700.000 ejemplares en todo el mundo y se había traducido a 24 idiomas.

Más de un siglo después de que Vilfredo Pareto diera cuenta de la relación perennemente desequilibrada entre las inversiones (en el sentido amplio de la palabra) y los rendimientos, y una década después de la publicación del libro que reinterpretó el principio de Pareto, creo que ya podemos decir que el principio ha superado la prueba del tiempo. Ha recibido muchísimos comentarios, positivos en su mayoría, de lectores y de críticos.

En todo el mundo, muchas personas, quizás cientos de miles, han podido aplicar el principio al trabajo, a la carrera profesional y, cada vez más, también a la vida personal.

El principio del 80/20 ofrece dos atractivos prácticamente opuestos. Por un lado, se trata de una observación estadística, de un patrón probado, sólido, cuantitativo y fiable. Atrae a quienes desean conseguir más en la vida, a quienes desean adelantarse a la multitud, a quienes quieren aumentar los rendimientos, o reducir el esfuerzo o los costes en la búsqueda de los rendimientos y aumentar drásticamente la *eficiencia*, definida como los rendimientos divididos entre la inversión de recursos. Si identificamos los pocos casos en que los resultados son mucho más elevados de lo habitual en relación al esfuerzo, podemos ser mucho más eficientes en cualquier tarea que queramos desempeñar. El principio nos permite mejorar los resultados y, al mismo tiempo, escapar de la tiranía del exceso de trabajo.

Por otro lado, el principio tiene una faceta totalmente distinta, suave, mística, sobrecogedora, casi mágica, en el sentido de que la misma pauta numérica aparece una y otra vez, y no en relación a la eficiencia, sino a todo lo que hace que nuestras vidas valgan la pena. La conciencia de que estamos conectados entre nosotros y con el universo mediante una ley misteriosa, que podemos aprovechar para cambiar nuestras vidas, produce una sensación de asombro y de maravilla.

En retrospectiva, creo que lo que hizo diferente al libro fue que *amplió el ámbito de aplicación* del principio. Con anterioridad, ya era muy conocido en el mundo empresarial, como método para aumentar la eficiencia. Hasta donde yo sé, nunca antes se había aplicado a la mejora de la calidad y de la profundidad de todas las facetas de la vida. Sólo al mirar atrás he podido darme cuenta de la naturaleza dual del principio, de la curiosa, pero perfecta, tensión entre ambas caras, la dura eficiencia y la suave mejora de la vida. Tal y como explico en el nuevo capítulo del libro, esta tensión representa «el yin y el yang» del principio, la «dialéctica» donde la aplicación a la eficiencia y a la mejora de la vida en su totalidad nos exigen ser claros acerca de las pocas cosas que importan realmente en el trabajo, en las relaciones personales y en todas las actividades que llevamos a cabo.

Por supuesto, no todo el mundo aceptó mi interpretación del principio de Pareto. Me sorprendió la gran controversia que generó el libro. Tenía partidarios apasionados y muchísimas personas tranquilas me escribieron para decirme que el libro había transformado sus vidas por completo, pero también había personas a quienes no les había gustado la ampliación del principio a la faceta más suave de la vida, y así me lo comunicaron con claridad y elocuencia. La oposición me sorprendió mucho, pero luego supe apreciar las voces contrarias. Me hicieron pensar en el principio con mayor profundidad y, tal y como espero demostrar en el último capítulo, alcanzar una mayor comprensión de su naturaleza dual.

¿QUÉ HAY DE NUEVO EN ESTA EDICIÓN?

Para empezar, menos es más. He eliminado el último capítulo de la edición original, «El progreso recobrado». Fue un intento francamente fallido de aplicar el principio del 80/20 a la sociedad y a la política.¹ Mientras el resto del libro dio lugar a comentarios positivos y negativos, este capítulo parece haber caído totalmente en saco roto. El único fragmento que he conservado es el de la conclusión, que insta a las personas a actuar.

Lo he sustituido por un capítulo completamente nuevo, «El yin y el yang del principio», que cubre los principales titulares generados durante una década de críticas, conversaciones, cartas y correos electrónicos, y que amplía y categoriza las mejores críticas al principio, antes de dar mi respuesta. Creo que nos conduce a un nuevo nivel de conciencia y de comprensión del poder del principio.

Me queda mostrar mi agradecimiento a todos los que han contribuido al gran debate sobre el 80/20. Espero que dure mucho tiempo y les doy las gracias a todos. Puede que yo haya tocado sus vidas, pero lo cierto es que ustedes han tocado la mía, y les estoy muy agradecido.

RICHARD KOCH
richardkoch@btinternet.com
Estepona, España, febrero de 2007

EL RAP DEL 80/20

¿Sabía que hay un rap fantástico sobre el principio del 80/20, gentileza del incomparable Wyatt Mo 'Gee Jackson? Si le apetece, puede escucharlo en la página web www.the8020principle.com, dura unos tres minutos, como toda canción pop que se precie. A continuación encontrará la letra (traducida al castellano), con comentarios intercalados en los que resumo el contenido del libro (en cursiva).

Richard Koch es un empresario,
descubrió una verdad, sí, un plan extraordinario.
Escribió un libro, que se vendió como el pan.
No sólo es guay, también es verdad.

El principio del 80/20 se llama,
las lecciones que te enseña son una pasada,
siéntate y escucha este sonido.
Cuando se termine, ya estarás prevenido.

El principio del 80/20, la clave del éxito,
el principio del 80/20, logra más o menos,
el principio del 80/20, la clave del éxito,
el principio del 80/20, logra más.

Entonces, ¿qué es esto del principio del 80/20? El principio del 80/20 establece que una minoría, un pequeño número de causas, contribuciones o esfuerzos, suele conducir a la mayoría de los resultados, de los rendimientos o de las recompensas, por lo que la mayoría de los resultados proceden de una pequeña parte de las causas o de los esfuerzos.

El principio del 80/20, la clave del éxito,

el principio del 80/20, logra más o menos,
el principio del 80/20, la clave del éxito,
el principio del 80/20, logra más.

Si se entiende literalmente, esto quiere decir que, por ejemplo, el 80 % de lo que conseguimos en el trabajo es consecuencia del 20 % del tiempo que le dedicamos. Por lo tanto, en la práctica, cuatro quintos de nuestro esfuerzo, es decir, prácticamente la totalidad, son casi irrelevantes, y, obviamente, esto es justo lo contrario de lo que sería de esperar.

El principio del 80/20, la clave del éxito,
el principio del 80/20, logra más o menos,
el principio del 80/20, la clave del éxito,
el principio del 80/20, logra más.

Por lo tanto, el principio del 80/20 afirma que hay un desequilibrio inherente entre las causas y los resultados, entre las contribuciones y los rendimientos y entre los esfuerzos y las recompensas. La relación del 80/20 refleja bien este desequilibrio. Hay una pauta prototípica que demuestra que el 80 % de los rendimientos proceden del 20 % de las contribuciones. El 80 % de las consecuencias se originan en el 20 % de las causas. O el 80 % de los resultados proceden del 20 % de los esfuerzos. En el mundo empresarial, se han validado numerosos ejemplos del principio del 80/20: el 20 % de los productos suelen representar el 80 % de las ventas en dólares; lo mismo sucede con el 20 % de los compradores. Y el 20 % de los productos o de los compradores también suele representar el 80 % de los rendimientos de las empresas.

El principio del 80/20, la clave del éxito,
el principio del 80/20, logra más o menos,
el principio del 80/20, la clave del éxito,
el principio del 80/20, logra más.

PRIMERA PARTE

PRELUDIO

¡EL UNIVERSO ESTÁ DESEQUILIBRADO!

¿Qué es el principio del 80/20? El principio del 80/20 nos dice que, en cualquier situación, hay cosas que, con toda probabilidad, serán mucho más importantes que otras. Un buen punto de partida, o hipótesis, es que el 80 % de los resultados o de los rendimientos proceden del 20 % de las causas y, en ocasiones, de una proporción mucho menor de fuerzas potentes.

El lenguaje cotidiano es un buen ejemplo de ello. Sir Isaac Pitman, inventor de la taquigrafía, descubrió que, en inglés, tan sólo 700 palabras habituales componen hasta dos tercios de la conversación. Al incluir las palabras derivadas de esas palabras originales, Pitman concluyó que suponen el 80 % del lenguaje habitual. De ser así, durante el 80 % del tiempo se usan menos del 1 % de las palabras (el New Shorter English Dictionary lista un poco más de medio millón de palabras). Podríamos llamarlo el principio del 80/1. Del mismo modo, más del 99 % del habla se compone de menos del 20 % de las palabras: podríamos decir que se trata de una relación del 99/20.

El cine también ilustra el principio del 80/20. Un estudio reciente demuestra que el 1,3 % de las películas consiguen el 80 % de la recaudación en taquilla, por lo que, virtualmente, dan lugar a una relación del 80/1 (véanse páginas 17-18).

El principio del 80/20 no es una fórmula mágica. Hay veces en que la relación entre los resultados y las causas se acerca más al 70/30 que al 80/20 o al 80/1. Sin embargo, en muy raras ocasiones el 50 % de las causas conducen al 50 % de los resultados. El universo está en un desequilibrio predecible. Muy pocas cosas son importantes.

Las personas y las organizaciones verdaderamente efectivas se aferran a las pocas fuerzas potentes que funcionan en su mundo y las aprovechan en beneficio propio.

Siga leyendo, para saber cómo puede hacer lo mismo...

BIENVENIDO AL PRINCIPIO DEL 80/20

Durante mucho tiempo, la ley de Pareto (el principio del 80/20) ha pesado en la escena económica, como si se tratara de una roca errática sobre el terreno: una ley empírica que nadie puede explicar.

JOSEF STEINDL¹

Toda persona inteligente, toda organización, todo grupo social y todo tipo de sociedad pueden y deben usar el principio del 80/20 en su actividad cotidiana. Puede ayudar tanto a las personas como a los grupos a conseguir mucho más, con mucho menos esfuerzo. El principio del 80/20 puede aumentar la efectividad y la felicidad personal, así como multiplicar la rentabilidad de las empresas y la efectividad de cualquier organización. Incluso contiene la clave para elevar la calidad y la cantidad de los servicios públicos, al tiempo que reduce los costes. Este libro, el primero que se haya escrito nunca acerca del principio del 80/20,² se basa en la firme convicción, validada por la experiencia empresarial y personal, de que este principio es una de las mejores maneras de afrontar y de superar las presiones de la vida moderna.

QUÉ ES EL PRINCIPIO DEL 80/20

El principio del 80/20 establece que una minoría de causas, de contribuciones o de esfuerzos conducen a una mayoría de resultados, de rendimientos o de recompensas. Si se entiende literalmente, esto quiere decir que, por ejemplo, el 80 % de lo que conseguimos en el trabajo es

consecuencia del 20 % del tiempo que le dedicamos. Por lo tanto, en la práctica, cuatro quintos de nuestro esfuerzo, es decir, prácticamente la totalidad, son casi irrelevantes, y, obviamente, esto es justo lo contrario de lo que sería de esperar.

Por lo tanto, el principio del 80/20 afirma que hay un desequilibrio inherente entre las causas y los resultados, entre las contribuciones y los rendimientos y entre los esfuerzos y las recompensas. La relación del 80/20 refleja bien este desequilibrio. Hay una pauta prototípica que demuestra que el 80 % de los rendimientos proceden del 20 % de las contribuciones. El 80 % de las consecuencias se originan en el 20 % de las causas. O el 80 % de los resultados proceden del 20 % de los esfuerzos. La figura 1 muestra estas relaciones típicas.

En el mundo empresarial se han validado numerosos ejemplos del principio del 80/20: el 20 % de los productos suelen representar el 80 % de las ventas en dólares; lo mismo sucede con el 20 % de los compradores. Y el 20 % de los productos o de los compradores también suele representar el 80 % de los rendimientos de las empresas.

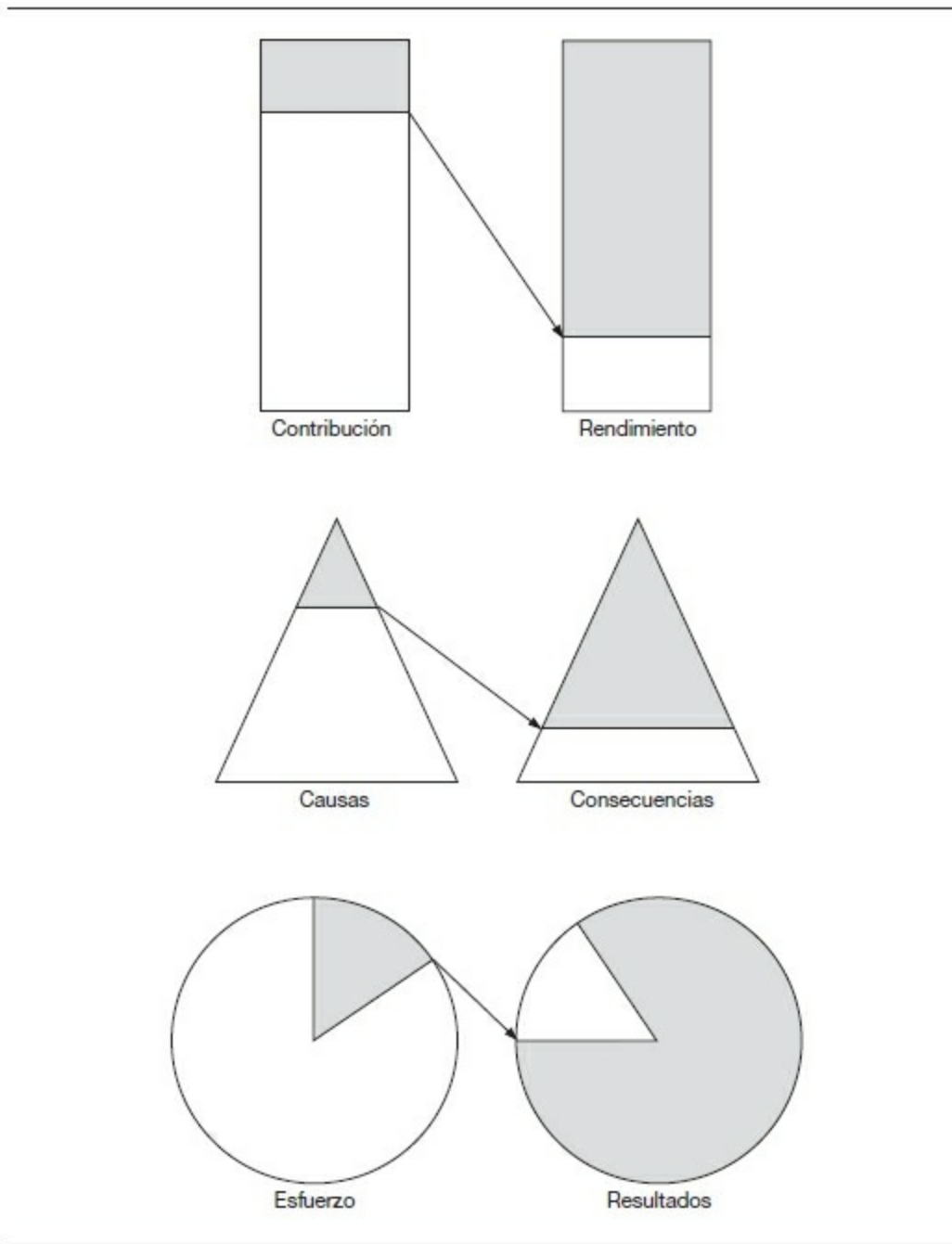


Figura 1: El principio del 80/20.

En la sociedad, el 20 % de los delincuentes son responsables del 80 % del valor de todos los delitos. El 20 % de los motoristas provocan el 80 % de los accidentes. El 20 % de las personas que contraen matrimonio suponen el 80 % de las estadísticas de divorcio (las personas que se casan y se divorcian

varias veces distorsionan las estadísticas y ofrecen una visión sesgada y pesimista de la fidelidad conyugal). El 20 % de los niños consiguen el 80 % de las calificaciones educativas disponibles.

En el hogar, es muy probable que el 20 % de las alfombras sufran el 80 por ciento del desgaste. El 20 % de la ropa se lleva el 80 % de las veces. Y si se tiene alarma en casa, el 80 % de las falsas alarmas serán consecuencia del 20 % de las causas posibles.

El motor de combustión interna es un tributo magnífico al principio del 80/20. El 80 % de la energía se pierde en la combustión y sólo el 20 % llega a las ruedas. ¡Este 20 % de energía genera el 100 % del movimiento!³

El descubrimiento de Pareto: un desequilibrio sistemático y predecible

El economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923) descubrió hace poco más de cien años, en 1897, la pauta que subyace al principio del 80/20. Desde entonces, su descubrimiento ha recibido varios nombres, como principio de Pareto, ley de Pareto, el principio del mínimo esfuerzo o el principio del desequilibrio. En este libro, lo llamaremos el principio del 80/20. Este principio ha contribuido a definir el mundo moderno, gracias a un proceso de influencia soterrado sobre muchas personas que han llegado muy lejos, sobre todo empresarios, entusiastas de la informática e ingenieros de gran calidad. Sin embargo, ha sido uno de los grandes secretos de nuestro tiempo, e incluso el grupo selecto de personas que conocen y usan el principio del 80/20 aprovechan únicamente una ínfima proporción de su potencia.

¿Qué descubrió exactamente Vilfredo Pareto? Estaba analizando las pautas de riqueza y de ingresos de la Inglaterra del siglo XIX y descubrió que la mayoría de los ingresos y de la riqueza iban a parar a manos de una pequeña minoría de las personas que componían su muestra. Puede que esto no resulte sorprendente en absoluto. Sin embargo, descubrió dos cosas más que consideró muy significativas. Una era que había una relación matemática estable entre la proporción de personas (como porcentaje del total de la población relevante) y la cantidad de ingresos o de riqueza de que disfrutaba ese grupo.⁴ Simplificándolo, si el 20 % de la población disfrutaba del 80 % de la riqueza,⁵ se podía predecir con seguridad que el 10 % disfrutaría, por

ejemplo, del 65 % de la riqueza y que el 5 % disfrutaría del 50 %. La cuestión fundamental no reside en los porcentajes, sino en el hecho de que la distribución de la riqueza en toda la población estaba *predeciblemente desequilibrada*.

Pareto se entusiasmó con el segundo descubrimiento: esta pauta de desequilibrio se repetía invariablemente cada vez que analizaba datos relativos a períodos distintos o a países diferentes. Tanto si analizaba Inglaterra en épocas anteriores, como cualquier dato disponible acerca de otros países, ya fueran contemporáneos o de épocas anteriores, encontraba la misma pauta repitiéndose una y otra vez, con precisión matemática.

¿Era una mera casualidad o un hecho de gran importancia para la economía y para la sociedad? ¿Aparecería también al analizar algo distinto a la riqueza o a los ingresos? Pareto fue un innovador magnífico, porque nadie antes había analizado dos conjuntos de datos relacionados, en este caso, la distribución de los ingresos o de la riqueza, en comparación con el número de personas que percibían ingresos o eran propietarios, para luego comparar los porcentajes entre ambos conjuntos de datos. (En la actualidad, este método es muy habitual y ha conducido a avances importantísimos en el mundo de la empresa y de la economía.)

Por desgracia, aunque Pareto se dio cuenta de la importancia y del amplio alcance de su descubrimiento, no supo explicarlo bien. Continuó con una serie de teorías sociológicas fascinantes, pero laberínticas, centradas en la función de las élites y de las que se apropió el fascismo de Mussolini al final de su vida. La importancia del principio del 80/20 permaneció en estado latente durante una generación. Si bien hubo algunos economistas, especialmente en Estados Unidos,⁶ que fueron conscientes de su importancia, no fue hasta después de la II Guerra Mundial que dos pioneros, en paralelo, pero por separado, empezaron a agitar las aguas con el principio del 80/20.

1949: el principio del mínimo esfuerzo de Zipf

Uno de estos pioneros fue un profesor de filología de Harvard, George K. Zipf. En 1949, Zipf descubrió el «principio del mínimo esfuerzo» que, de hecho, significó el redescubrimiento y la elaboración del principio de Pareto.

El principio de Zipf afirmaba que los recursos (personas, bienes, tiempo, habilidades o cualquier cosa productiva) tendían a estructurarse para minimizar el trabajo necesario, por lo que, aproximadamente, entre el 20 y el 30 % de cualquier recurso daba lugar a entre el 70 y el 80 % de la actividad relacionada con ese recurso.⁷

El profesor Zipf se valió de estadísticas de población, de libros, de la filología y de la conducta industrial, para demostrar la aparición reiterada de esta pauta de desequilibrio. Por ejemplo, analizó las licencias de matrimonio concedidas en Filadelfia el año 1931 en un área que comprendía 20 bloques y demostró que el 70 % de los matrimonios tenían lugar entre personas que vivían dentro del 30 % de la distancia.

Además, Zipf también aportó una justificación científica a los escritorios desordenados, justificando el desorden con otra ley: la frecuencia de uso hace que se aproximen los objetos que utilizamos con mayor frecuencia. Las secretarías inteligentes saben desde hace mucho tiempo que los documentos que se usan con frecuencia no deben archivarse.

1951: la ley de los pocos vitales de Juran y el crecimiento de Japón

El otro pionero del principio del 80/20 fue el gran gurú de la calidad Joseph Moses Juran (nacido en 1904), un ingeniero estadounidense nacido en Rumanía, responsable de la Revolución de la Calidad de 1950-1990. Consiguió que lo que denominaba tanto «principio de Pareto» como «ley de los pocos vitales», se convirtiera en sinónimo de la búsqueda de calidad de producto.

En 1924, Juran empezó a trabajar en Western Electric, la división de fabricación de Bell Telephone System, donde empezó como ingeniero industrial corporativo, para acabar convirtiéndose en uno de los primeros consultores de calidad del mundo.

Su gran idea consistió en usar el principio del 80/20, junto con otros métodos estadísticos, para eliminar fallos de calidad y mejorar la fiabilidad y el valor industrial de los bienes de consumo. El innovador libro de Juran, *Quality Control Handbook*, se publicó por primera vez en 1951 y ensalzaba encarecidamente el principio del 80/20:

El economista Pareto descubrió que la riqueza no se distribuía de un modo uniforme y equitativo [como las observaciones de Juran sobre los déficits de calidad]. Se pueden encontrar muchos otros ejemplos, como la distribución de los delitos entre los criminales, la distribución de los accidentes en procesos peligrosos, etc. El principio de Pareto de la distribución desigual es aplicable a la distribución de la riqueza y a la distribución de los déficits de calidad.⁸

Ningún industrial estadounidense importante se interesó por las teorías de Juran. En 1953, le invitaron a que ofreciera una conferencia en Japón, donde se encontró con una audiencia muy receptiva. Se quedó para trabajar con varias empresas japonesas, transformando el valor y la calidad de sus bienes de consumo. Sólo cuando la amenaza japonesa a la industria norteamericana se tornó obvia, se tomó en serio a Juran en Occidente. Volvió a Estados Unidos, para hacer por su industria lo que había hecho por la japonesa. El principio del 80/20 se encontraba en el núcleo de esta revolución global de la calidad.

De la década de 1960 a la de 1990: el progreso de usar el principio del 80/20

IBM fue una de las primeras empresas, y de mayor éxito, en identificar y en utilizar el principio del 80/20, lo que contribuye a explicar por qué la mayoría de los especialistas en sistemas informáticos que se formaron durante las décadas de 1960 y 1970 conocen el concepto.

En 1963, IBM descubrió que durante cerca del 80 % del tiempo, los ordenadores se dedican a ejecutar aproximadamente un 20 % de los códigos operativos. La empresa reescribió inmediatamente el *software* operativo, para hacer que ese 20 % más utilizado fuera más accesible y consiguiendo así que los ordenadores IBM fueran más eficientes y rápidos que los de la competencia en la mayoría de las aplicaciones.

Quienes desarrollaron los ordenadores personales y los programas correspondientes durante la siguiente generación, como Apple, Lotus y Microsoft, aplicaron el principio del 80/20 con un entusiasmo aún mayor, para conseguir que los aparatos fueran más baratos y más fáciles de usar para

un nuevo grupo de consumidores, que incluía a los ahora celebrados «negados para la informática» y que, hasta entonces, se habían mantenido absolutamente alejados de los ordenadores.

El ganador se lo queda todo

Un siglo después de Pareto, las implicaciones del principio del 80/20 han salido a la superficie en una reciente controversia acerca de los ingresos astronómicos y en alza constante que van a parar a las superestrellas y a esas pocas personas que se encuentran en la cumbre de cada vez más profesiones. El director de cine Steven Spielberg ganó 165 millones de dólares el año 1994. Joseph Jamial, el abogado litigante mejor pagado de Estados Unidos, ganó 90 millones. Obviamente, los directores de cine o los abogados que no pasan de ser competentes ganan una pequeña parte de esas cantidades.

El siglo XX ha presenciado grandes esfuerzos para equilibrar los ingresos, pero cuando la desigualdad se elimina en un ámbito, reaparece una y otra vez en otros. En Estados Unidos, entre 1973 y 1995, los ingresos medios reales aumentaron en un 36 %, pero la cifra equivalente para los trabajadores sin grado de supervisor descendió en un 14 %. Durante la década de 1980, todas las ganancias fueron a parar al 20 % superior de los asalariados, y el 1 % superior percibió un asombroso 64 % del aumento total. La propiedad de acciones en Estados Unidos también está muy concentrada en una pequeña minoría de hogares: el 5 % de los hogares estadounidenses poseen, aproximadamente, el 75 % de las acciones. La función del dólar también hace patente un efecto similar: casi el 50 % del comercio mundial se factura en dólares, lo que supera con creces el 13 % de las exportaciones mundiales de Estados Unidos. Y, a pesar de que la proporción del dólar en divisas extranjeras es del 64 %, la proporción del PIB estadounidense respecto a la producción global es tan sólo ligeramente superior al 20 %. El principio del 80/20 siempre vuelve a reafirmarse, a no ser que se haga un esfuerzo consciente, continuado y enorme para evitarlo.

POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE EL PRINCIPIO DEL 80/20

La importancia del principio del 80/20 reside en que es contraintuitivo. Tendemos a esperar que todas las causas tengan, aproximadamente, la misma importancia. Que todas las facetas de las empresas, que todos los productos y que todos los dólares procedentes de las ventas sean igualmente valiosos. Que todos los empleados de una categoría concreta tengan un valor aproximado parecido. Que todos los días de la semana o del año tengan la misma importancia. Que valoremos aproximadamente por igual a todos nuestros amigos. Que todas las llamadas o consultas se traten de la misma manera. Que una universidad sea tan buena como cualquier otra. Que todos los problemas tengan varias causas, por lo que no vale la pena aislar las pocas causas fundamentales. Que todas las oportunidades valen aproximadamente lo mismo, por lo que debemos tratarlas por igual.

Tendemos a asumir que el 50 % de las causas o de las contribuciones darán lugar al 50 % de los resultados o del rendimiento. Parece ser una expectativa natural, casi democrática, según la cual, las causas y los resultados están, en general, equilibrados. Y, por supuesto, hay veces en que lo están. Sin embargo, esta «falacia del 50/50» es una de las más inexactas y peligrosas, además de estar profundamente enraizada en nuestros mapas mentales. El principio del 80/20 establece que cuando se examinan y se analizan dos conjuntos de datos relacionados con causas y resultados, lo más probable es que aparezca una pauta de desequilibrio. El desequilibrio puede ser 65/35, 70/30, 80/20, 95/5, 99,9/0,1 o cualquier proporción intermedia. Por otro lado, los dos números de la proporción no tienen por qué sumar 100 (véase página 23).

El principio del 80/20 también afirma que cuando llegamos a conocer la relación correcta, es muy probable que nos sorprendamos del grado de desequilibrio que refleja. Sea cual sea el nivel real de desequilibrio, lo más habitual es que supere cualquier estimación previa. Es posible que los ejecutivos sospechen que hay clientes y productos más rentables que otros, pero cuando se demuestra la magnitud de la diferencia, es muy probable que se sorprendan e incluso se queden estupefactos. Los profesores quizás sepan que la mayoría de los problemas de disciplina con que se encuentran o la mayoría de las faltas de asistencia proceden de una minoría de los alumnos, pero si se analizan los registros, el grado de desequilibrio será, con toda

probabilidad, mayor que lo esperado. Quizás sentimos que parte de nuestro tiempo es más valioso que el resto, pero si medimos lo que hacemos y el rendimiento que obtenemos, la disparidad puede dejarnos sin palabras.

¿Por qué debería importarle el principio del 80/20? Porque tanto si es consciente de ello como si no, el principio se aplica a su vida personal, a su entorno social y al lugar en que trabaja. Comprender el principio del 80/20 le permitirá entender mejor qué sucede verdaderamente en el mundo que le rodea.

El mensaje principal de este libro es que la vida cotidiana puede mejorar en gran medida aplicando el principio del 80/20. Todos podemos ser más efectivos y más felices. Todas las empresas con ánimo de lucro pueden ser mucho más rentables. Todas las organizaciones sin ánimo de lucro pueden también ser mucho más útiles. Todos los gobiernos pueden asegurarse de que los ciudadanos se beneficien mucho más de su existencia. Todas las personas y todas las organizaciones pueden obtener mucho más de todo lo que tenga un valor positivo y evitar todo lo que tenga valor negativo, contribuyendo, esforzándose o invirtiendo menos.

La clave de este progreso reside en un proceso de sustitución. Los recursos que ejercen efectos débiles en cualquier aplicación deben ser desechados, o utilizarse en raras ocasiones. Los recursos que ejercen efectos potentes, deben usarse con tanta frecuencia como sea posible. Idealmente, cada recurso debe usarse allá donde sea más valioso. Siempre que sea posible, los recursos débiles han de desarrollarse para que imiten el comportamiento de los recursos más potentes.

Las empresas y los mercados han empleado este proceso, con grandes resultados, durante cientos de años. El economista francés J-B Say acuñó el término «emprendedor» aproximadamente en el año 1800, diciendo que «el emprendedor traslada los recursos económicos de un área de menor productividad a otra de mayor productividad y rendimiento». Sin embargo, una de las implicaciones fascinantes del principio del 80/20 es lo lejos que aún están las empresas y los mercados de generar soluciones óptimas. Por ejemplo, el principio del 80/20 establece que el 20 % de los productos, clientes o empleados son los verdaderos responsables de cerca de un 80 % de los beneficios. Si esto es verdad (e investigaciones detalladas confirman que

existe una pauta de tamaño desequilibrio), el estado que se da a entender de la situación dista mucho de ser eficiente u óptimo. La implicación es que el 80 % de los productos, de los clientes o de los empleados sólo generan el 20 % de los beneficios. Que hay un gran derroche de recursos. Que los recursos más potentes de una empresa se ven frenados por una mayoría de recursos mucho menos efectivos. Que los beneficios podrían multiplicarse si pudieran venderse más de los mejores productos, contratarse a más de los mejores empleados o atraer a más de los mejores clientes (o convencerlos para que compraran más).

En este tipo de situación, cabe preguntarse por qué se debe seguir produciendo ese 80 % de los productos que sólo generan el 20 % de los beneficios. Las empresas se lo preguntan en muy raras ocasiones, quizás porque responder querría decir tomar medidas radicales. Dejar de hacer cuatro quintos de lo que se hace en la actualidad no es un cambio trivial.

J-B Say denominó «labor de los emprendedores» a lo que los economistas modernos llaman «arbitraje.» Los mercados financieros internacionales corrigen con gran rapidez las anomalías en la valuación de, por ejemplo, los tipos de cambio. Por el contrario, a las organizaciones empresariales y a las personas individuales no se les da demasiado bien este tipo de emprendimiento o de arbitraje, que consiste en trasladar los recursos desde áreas donde obtienen resultados débiles a otras donde puedan obtener resultados potentes, y en eliminar los recursos de poco valor y adquirir más recursos de valor elevado. La mayor parte del tiempo, no nos damos cuenta de hasta qué punto algunos recursos, sólo una pequeña minoría, son superproductivos (los que Joseph Juran denominaba «los pocos vitales»), mientras que la mayoría («los muchos triviales») son muy poco productivos o incluso llegan a tener un valor negativo. Si nos diéramos cuenta de la diferencia que hay entre los pocos vitales y los muchos triviales en todos los aspectos de nuestra vida y si hiciéramos algo al respecto, podríamos multiplicar cualquier cosa que valoremos.

EL PRINCIPIO DEL 80/20 Y LA TEORÍA DEL CAOS

La teoría de la probabilidad nos dice que es virtualmente imposible que todas las aplicaciones del principio del 80/20 sean fruto del azar, una pura casualidad. Sólo podemos explicar el principio asignándole un significado y una causa más profundas y subyacentes.

El propio Pareto lidió con esta cuestión, intentando aplicar una metodología coherente al estudio de la sociedad. Buscó «teorías que reflejen hechos de la experiencia y de la observación», pautas regulares, leyes sociales o «uniformidades» que explicaran la conducta de las personas y de la sociedad.

La sociología de Pareto no consiguió encontrar una clave convincente. Falleció mucho antes de la aparición de la teoría del caos, que tiene grandes paralelismos con el principio del 80/20 y que ayuda a explicarlo.

Durante el último tercio del siglo XX, presenciamos una revolución en el modo en que los científicos conciben el universo, una revolución que le dio la vuelta al conocimiento que había imperado durante los 350 años anteriores. El conocimiento imperante hasta entonces se basaba en una perspectiva racional y mecanizada, que, en sí misma, ya había representado un avance sobre la perspectiva mística y aleatoria del mundo que se mantuvo durante la Edad Media. La perspectiva mecanicista transformó a Dios, que pasó de ser una fuerza irracional e impredecible a un ingeniero-relojero más accesible.

La concepción del mundo que se ha mantenido desde el siglo XVII y que aún prevalece en nuestros días, excepto en los círculos científicos más avanzados, es inmensamente reconfortante y útil. Todos los fenómenos se redujeron a relaciones regulares, predecibles y *lineales*. Por ejemplo, *a* causa *b*, *b* causa *c*, y *a + c* causan *d*. Esta perspectiva del mundo permitía que cualquier fragmento individual del universo (por ejemplo, el funcionamiento del corazón humano o de un mercado concreto) pudiera analizarse por separado, porque el todo era la suma de las partes y viceversa.

Sin embargo, ya en el siglo XXI, parece mucho más exacto entender el mundo como un organismo en evolución, donde el sistema en su totalidad es más que la suma de sus partes y cuyas relaciones tampoco son lineales. Es complicado identificar las causas, que establecen relaciones de interdependencia, y las causas y los efectos se confunden. El problema del

pensamiento lineal es que no siempre funciona, porque es una simplificación excesiva de la realidad. El equilibrio es o ilusorio o fugaz. El universo está desequilibrado.

De todos modos, la teoría del caos, a pesar de su nombre, no afirma que todo sea un revoltijo incomprensible y sin remedio. Por el contrario, hay una lógica autoorganizativa subyacente al desorden, una *alinealidad predecible*, algo que el economista Paul Krugman describió como «inquietante», «fantasmal» y «aterradoramente exacto».⁹ Cuesta más describir que detectar esta lógica, que no es del todo distinta a la repetición de un tema en una obra musical. Hay algunas pautas concretas que se repiten, pero con una variedad infinita e impredecible.

La teoría del caos y el principio del 80/20 se iluminan mutuamente

¿Qué tienen que ver la teoría del caos y los conceptos científicos que se derivan de ella con el principio del 80/20? Nadie más parece haberlos relacionado, pero yo creo que la respuesta es: mucho.

El principio del desequilibrio

La relación entre la teoría del caos y el principio del 80/20 reside en la cuestión del *equilibrio* o, para ser más precisos, del *desequilibrio*. Tanto la teoría del caos como el principio del 80/20 afirman (con un fundamento empírico considerable) que el universo está desequilibrado. Ambos afirman que el mundo no es lineal y que la relación causa-efecto muy rara vez es equilibrada. Ambos dan gran importancia a la autoorganización: siempre hay fuerzas más potentes que otras y que intentan adquirir más recursos de los que les corresponderían. La teoría del caos ayuda a explicar cómo y por qué existe este desequilibrio, al analizar una serie de eventos a lo largo del tiempo.

El universo no es una línea recta

El principio del 80/20, al igual que la teoría del caos, se basa en la idea de la no linealidad. Mucho de lo que sucede carece de importancia y puede descartarse. Sin embargo, siempre hay unas pocas fuerzas que tienen una influencia mucho mayor de lo que cabría esperar por su número. Estas son las fuerzas que deben ser identificadas y controladas. Si son fuerzas positivas, deberíamos multiplicarlas. Si son fuerzas negativas, deberíamos reflexionar cuidadosamente sobre cómo eliminarlas. El principio del 80/20 permite llevar a cabo una prueba empírica muy potente de la no linealidad de cualquier sistema: podemos preguntar, ¿el 20 % de las causas conducen al 80 % de los resultados? ¿el 80 % de cualquier fenómeno se asocia a sólo el 20 % de fenómenos relacionados? Es un método útil para hacer evidente la no linealidad; pero aún lo es más, porque nos permite dirigir la búsqueda de las fuerzas en acción inusualmente potentes.

Los bucles de retroalimentación distorsionan y perturban el equilibrio

El principio del 80/20 también encaja, y puede explicarse por alusión a ellos, con los bucles de retroalimentación identificados por la teoría del caos, que establece que influencias leves en un principio pueden multiplicarse varias veces y acabar produciendo resultados totalmente inesperados que, sin embargo, pueden explicarse en retrospectiva. En ausencia de bucles de retroalimentación, la distribución natural de los fenómenos sería del 50/50, donde las aportaciones de una frecuencia determinada darían lugar a resultados proporcionales. Los bucles de retroalimentación positiva y negativa son la única explicación de que las causas no conduzcan a resultados equivalentes. Sin embargo, también parece ser cierto que los bucles potentes de retroalimentación positiva sólo afectan a una pequeña minoría de las contribuciones. Esto ayuda a explicar por qué esa pequeña minoría de contribuciones puede ejercer tanta influencia.

Podemos ver bucles de retroalimentación positiva actuando en varias áreas, lo que explica por qué en las poblaciones solemos acabar con relaciones de 80/20 en lugar de con relaciones 50/50. Por ejemplo, los ricos se vuelven más ricos, no sólo (o sobre todo) porque tengan más habilidades, sino porque la riqueza atrae a la riqueza. Podemos ver un fenómeno similar

con los peces de los estanques. Incluso aunque se empiece con peces de aproximadamente el mismo tamaño, los que son un poco mayores aún crecerán más, porque, aunque en un principio sólo cuenten con una ligera ventaja inicial en cuanto a una propulsión más potente y a bocas más grandes, pueden capturar e ingerir cantidades de comida desproporcionadas.

El punto crítico

El concepto de punto crítico está relacionado con los bucles de retroalimentación. Hasta llegar a un punto determinado, una nueva fuerza (ya sea un producto, una enfermedad, un grupo musical o una costumbre social, como salir a correr o a patinar) tiene dificultades para avanzar. Muchísimos esfuerzos producen pocos resultados. Sin embargo, si la nueva fuerza persiste y puede cruzar una línea invisible concreta, un pequeño esfuerzo adicional puede producir beneficios enormes. Esta línea invisible es el punto crítico.

El concepto procede de los principios de la teoría epidémica. El punto crítico es «el punto en el que un fenómeno habitual y estable, como un brote de gripe de bajo nivel, puede convertirse en una crisis de salud pública»,¹⁰ por el número de personas infectadas y que, por lo tanto, pueden contagiar a otras. Y como la conducta de las epidemias no es lineal y no se comportan del modo que esperamos, «los cambios pequeños, como reducir los contagios nuevos de 40.000 a 30.000, pueden tener consecuencias enormes... Todo depende de cuándo y cómo se hacen los cambios».¹¹

El primero en llegar recibe el mejor servicio

La teoría del caos defiende la «dependencia sensible de las condiciones iniciales»,¹² es decir, lo primero que sucede, aunque sea algo ostensiblemente trivial, puede ejercer un efecto desproporcionado. Esto resuena con, y ayuda a explicar, el principio del 80/20. Este último afirma que una minoría de las causas ejerce una mayoría de los efectos. Una de las limitaciones del principio del 80/20, si se toma por separado, es que siempre presenta una instantánea de lo que es cierto ahora (o, para ser más precisos, en el pasado muy reciente en el que se tomó esa instantánea). Aquí es donde la doctrina de la teoría del caos sobre la dependencia sensible de las condiciones iniciales

resulta útil. Una pequeña ventaja inicial puede convertirse en una ventaja mayor o en una posición dominante más adelante, hasta que el equilibrio se altere y otra pequeña fuerza ejerza una influencia desproporcionada.

Una empresa que, en las primeras fases de un nuevo mercado, proporcione un producto un 10 % mejor que el de sus rivales puede acabar con una cuota de mercado un 100 o un 200 % mayor, incluso aunque sus rivales hayan producido luego un producto de mejor calidad. En los primeros días del automovilismo, si el 51 % de los conductores o de los países deciden conducir por la derecha en lugar de por la izquierda, esta decisión tenderá a convertirse en la norma para prácticamente el 100 % de los usuarios de las carreteras. En los primeros días de los relojes circulares, si el 51 % de las agujas de reloj iban en lo que ahora llamamos «el sentido de las agujas del reloj», esta convención acabará siendo la dominante, aunque, lógicamente, las agujas podrían haberse movido hacia la izquierda. De hecho, las agujas del reloj de la catedral de Florencia van hacia la izquierda y muestran las veinticuatro horas.¹³ Poco después de 1442, cuando se construyó la catedral, las autoridades y los fabricantes de relojes estandarizaron el reloj que mostraba doce horas y cuyas agujas se movían hacia la derecha, porque la mayoría de relojes eran así. Sin embargo, si el 51 % de los relojes hubieran sido como el de la catedral de Florencia, quizás ahora leeríamos la hora en un reloj de 24 horas con las agujas moviéndose hacia atrás.

Estas observaciones relativas a la dependencia sensible de las condiciones iniciales no ilustran con exactitud el principio del 80/20. Los ejemplos que hemos presentado implican *cambios a lo largo del tiempo*, mientras que el principio del 80/20 trata de una interrupción *estática* de las causas *en un momento determinado*. Sin embargo, existe una relación importante entre ambos, porque los dos contribuyen a explicar que el universo aborrece el equilibrio. En el primer caso, vemos un alejamiento natural de la división 50/50 de los fenómenos en competición. La división 51/49 es inestable por naturaleza y tiende a gravitar hacia una división 95/5 o incluso 100/0. La igualdad acaba en dominancia: este es uno de los mensajes de la teoría del caos. El del principio del 80/20 es distinto, pero complementario. Nos dice que, en un momento dado, la mayor parte de un

fenómeno puede explicarse, o ser causado, por una minoría de los actores participantes en el fenómeno. El 80 % de los resultados proceden del 20 % de las causas. Pocas cosas son importantes. La mayoría carecen de importancia.

El principio del 80/20 separa las películas buenas de las malas

Uno de los ejemplos más espectaculares de cómo actúa el principio del 80/20 se encuentra en cine. Dos economistas¹⁴ llevaron a cabo un estudio sobre los beneficios y el tiempo de vida en las pantallas de 300 películas estrenadas durante un período de 18 meses. Descubrieron que cuatro películas (tan sólo el 1,3 % del total) obtuvieron el 80 % de la recaudación de taquilla; las otras 296 películas, o el 98,7 %, obtuvieron únicamente el 20 % del total. Por lo tanto, las películas, que son un buen ejemplo de mercado libre, producen, virtualmente, una regla del 80/1, una demostración evidente del principio de desequilibrio.

El porqué aún resulta más interesante. Al parecer, las personas que acuden al cine se comportan exactamente igual que partículas de gas en movimiento aleatorio. Tal y como establece la teoría del caos, las partículas de gas, las pelotas de ping pong y quienes acuden al cine se comportan de un modo aleatorio, pero producen un resultado predeciblemente desequilibrado. El boca a boca, a partir de las primeras críticas y de los primeros espectadores, determina si el segundo grupo de audiencia será grande o pequeño, lo que determina el siguiente grupo, etc. Películas como *Independence Day* o *Misión imposible* siguen llenando salas, mientras que otras, también caras y repletas de estrellas, como *Waterworld* o *Pánico en el túnel*, se pasan rápidamente ante una audiencia cada vez más reducida, hasta que no hay audiencia ninguna. Este es el principio del 80/20 a pleno rendimiento.

UNA GUÍA PARA ESTE MANUAL

El capítulo 2 explica cómo aplicar en la práctica el principio del 80/20 y explora la diferencia entre el análisis 80/20 y el pensamiento 80/20, dos métodos útiles derivados del principio del 80/20. El análisis 80/20 es un método sistemático y cuantitativo que permite comparar causas y efectos. El pensamiento 80/20 es un procedimiento más amplio, menos preciso y más intuitivo, que comprende los modelos y los hábitos mentales que permiten establecer hipótesis sobre las causas fundamentales de cualquier cosa importante en nuestras vidas, identificar dichas causas y mejorar drásticamente nuestra posición redistribuyendo los recursos en consonancia.

La segunda parte, «El éxito empresarial no tiene por qué ser un misterio», resume las aplicaciones empresariales más potentes del principio del 80/20. Estas aplicaciones se han puesto a prueba y han demostrado ser de un valor inmenso, pero, curiosamente, la mayor parte de la comunidad empresarial sigue sin aprovecharlas. Mi resumen contiene pocas ideas originales, pero cualquiera que desee aumentar drásticamente sus beneficios, tanto en empresas pequeñas como en empresas grandes, encontrará una gran utilidad a esta guía, que es la primera en aparecer en un libro.

La tercera parte, «Trabajar menos y ganar y disfrutar más», demuestra que el principio del 80/20 puede usarse para mejorar el nivel al que se opera tanto en la vida laboral como en la personal. Es un intento pionero de aplicar el principio del 80/20 a un lienzo nuevo; y, a pesar de que estoy seguro de que se trata de un intento imperfecto, conduce a algunos descubrimientos sorprendentes. Por ejemplo, el 80 % de la felicidad de una persona normal o de lo que esta persona logra en su vida procede de una pequeña proporción de esa vida. Los picos de gran valor personal suelen poder expandirse en gran medida. La opinión más frecuente es que andamos escasos de tiempo. Mi aplicación del principio del 80/20 demuestra justo lo contrario: que disponemos de tiempo en abundancia y que no hacemos más que derrocharlo.

La cuarta parte, «Nuevas perspectivas. El principio revisado», valora los comentarios que he recibido y explica cómo ha evolucionado mi visión del principio del 80/20 desde la primera edición del libro.

POR QUÉ EL PRINCIPIO DE 80/20 TRAE CONSIGO BUENAS NOTICIAS

Me gustaría acabar esta introducción con una nota personal, en lugar de con una de procedimiento. Creo que el principio del 80/20 ofrece una esperanza inmensa. Ciertamente, el principio no dice nada que no sea evidente: hay un derroche desalentador en todas partes, en el modo en que opera la naturaleza, en las empresas, en la sociedad y en nuestras propias vidas. Si la pauta típica es que el 80 % de los resultados proceden del 20 % de las contribuciones, también es típico, necesariamente, que el 80 %, es decir, la gran mayoría, de las contribuciones sólo ejerzan un impacto marginal, del 20 %.

La paradoja es que este derroche puede ser positivo si logramos usar el principio del 80/20 con creatividad, no sólo para identificar y castigar la productividad baja, sino también para hacer algo productivo y positivo al respecto. Hay una gran posibilidad de mejora, reordenando y redirigiendo tanto la naturaleza como nuestras propias vidas. Mejorar la naturaleza y negarse a aceptar el *statu quo* es la ruta hacia todo tipo de progreso: evolutivo, científico, social y personal. George Bernard Shaw lo expresó a la perfección: «El hombre sensato se adapta al mundo. El hombre insensato insiste en intentar que el mundo se adapte a él. Por lo tanto, todo el progreso depende de hombres insensatos».¹⁵

El principio del 80/20 implica que los resultados no sólo pueden aumentarse, sino que pueden multiplicarse, si transformamos las contribuciones poco productivas y conseguimos que rindan tanto como las muy productivas. En la escena empresarial, se han llevado a cabo con éxito experimentos sobre el principio del 80/20 que sugieren que con creatividad y determinación se puede dar un gran salto adelante en valor.

Hay dos vías para conseguir esto. Una es reasignar los recursos de aplicaciones poco productivas a aplicaciones productivas, el secreto de todos los emprendedores desde la antigüedad. Encontrar un agujero redondo para un tornillo redondo, un agujero cuadrado para un tornillo cuadrado y una adaptación perfecta para todas las formas intermedias. La experiencia sugiere que todos los recursos tienen su escenario ideal, donde pueden ser decenas o centenares de veces más efectivos que en la mayoría del resto de ámbitos.

La otra vía hacia el progreso, el método de los científicos, de los médicos, de los diseñadores de sistemas informáticos, de los educadores y de los entrenadores, es encontrar el modo de conseguir que los recursos poco productivos aumenten su efectividad, incluso aunque permanezcan en sus aplicaciones actuales; conseguir que los recursos débiles se comporten como si fueran sus primos más productivos; imitar, si es necesario mediante complicados procedimientos de memorización, a los recursos de gran rendimiento.

Hay que identificar, cultivar, cuidar y multiplicar las pocas cosas que funcionan fantásticamente bien. Al mismo tiempo, el derroche (la mayoría de las cosas que siempre serán de escaso valor para el hombre y para la naturaleza) debe abandonarse o reducirse drásticamente.

A medida que escribía el libro y que observaba miles de ejemplos del principio del 80/20, mi fe se ha ido reforzando: fe en el progreso, fe en los grandes saltos hacia delante, fe en la capacidad de la humanidad, tanto a nivel individual como colectivo, para mejorar lo que la naturaleza les ha entregado. Joseph Ford comentó: «Dios juega a dados con el Universo. Pero los dados están cargados. Y el objetivo principal consiste en descubrir con qué normas los cargaron y cómo podemos usarlos para nuestros propios fines».¹⁶

CÓMO PENSAR EN 80/20

El capítulo 1 ha explicado el concepto que subyace al principio del 80/20. Este tratará de cómo funciona en la práctica el principio del 80/20 y de lo que puede hacer por usted. Dos de las aplicaciones del principio, el análisis 80/20 y el pensamiento 80/20, proporcionan una filosofía práctica que le ayudará a entender su vida y a mejorarla.

DEFINICIÓN DEL PRINCIPIO

El principio del 80/20 afirma que existe un desequilibrio inherente entre las causas y los resultados, entre las contribuciones y el rendimiento, y entre el esfuerzo y la recompensa. Normalmente, las causas, las contribuciones y el esfuerzo se dividen en dos categorías:

- La mayoría, cuyo impacto es escaso.
- Una pequeña minoría, cuyo impacto es importante y dominante.

Además, normalmente el rendimiento o las recompensas proceden de una pequeña proporción de las causas, de las contribuciones o de los esfuerzos dirigidos a producir los resultados, rendimientos o recompensas.

Por lo tanto, la relación entre las causas, las contribuciones o los esfuerzos, por un lado, y los resultados, el rendimiento o las recompensas por el otro, suele estar desequilibrada.

Cuando este desequilibrio puede medirse aritméticamente, la relación 80/20 suele ser un buen punto de referencia: el 80 % de los resultados, rendimientos o recompensas proceden de tan sólo el 20 % de las causas, contribuciones o esfuerzos. Por ejemplo, el 15 % de la población mundial consume aproximadamente el 80 % de la energía del mundo.¹ El 80 % de la

riqueza mundial pertenece al 25 % de la población.² En cuanto a atención sanitaria, «el 20 % de la base de población y/o el 20 % de sus elementos de enfermedad consumirán el 80 % de los recursos».³

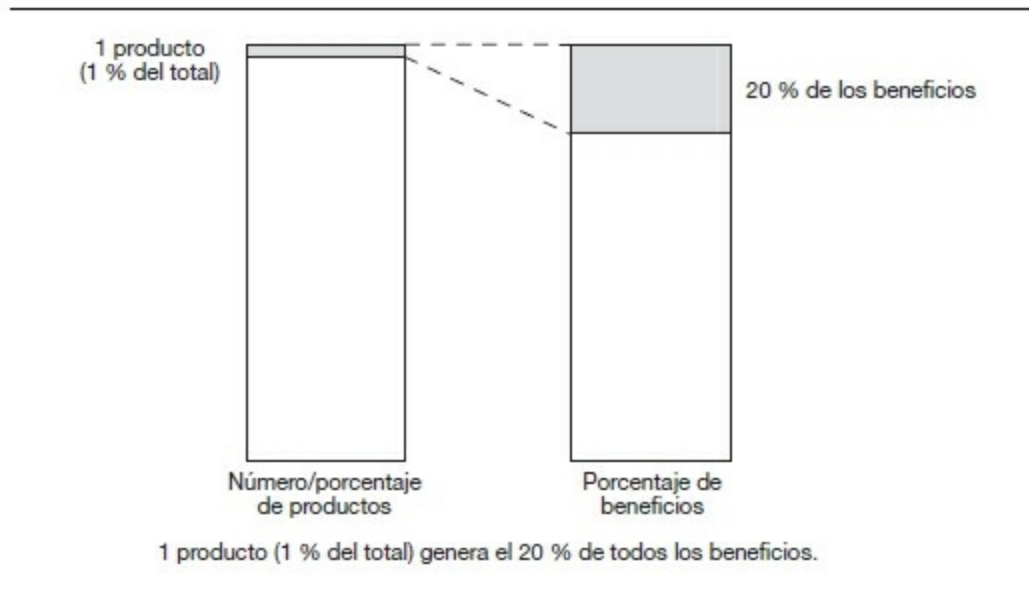


Figura 2.

Las figuras 2 y 3 muestran esta pauta del 80/20. Imaginemos que una empresa ofrece 100 productos y descubre que los 20 productos más rentables representan el 80 % de todos los beneficios. En la figura 2, la barra de la izquierda comprende los 100 productos, cada uno de ellos en una centésima parte del espacio.

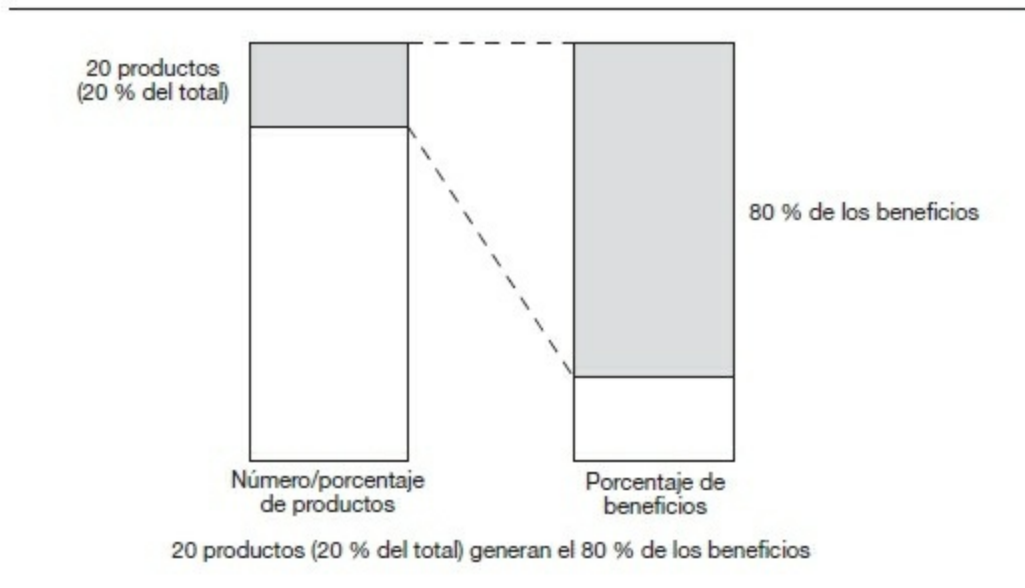


Figura 3: Pauta característica del 80/20.

En la barra de la derecha aparecen los beneficios totales que la empresa obtiene de los 100 productos. Imagine que los beneficios que genera uno de los productos más rentables se representan desde la parte superior de la barra derecha hacia abajo. Digamos que el producto más rentable genera el 20 % de los beneficios totales. Por lo tanto, la figura 2 muestra que ese producto, o el 1 % de todos los productos, en una centésima parte del espacio de la barra izquierda, genera el 20 % de los beneficios. Las áreas sombreadas reflejan esta relación.

Si continuamos y tenemos en cuenta el siguiente producto más rentable y seguimos así, descendiendo por la barra, hasta que hayamos reflejado los beneficios de los 20 mejores productos, podremos sombrear la barra de la derecha para reflejar qué proporción de los beneficios totales generan estos productos. Lo representamos en la figura 3, donde podemos ver (en este ejemplo ficticio) que estos 20 productos, el 20 % de los productos, suponen el 80 % de los beneficios totales (en la zona sombreada). Por el contrario, en la zona en blanco, podemos ver la otra cara de esta relación: el 80 % de los productos sólo generan, en su conjunto, el 20 % de los beneficios.

Las cifras 80/20 no son más que un punto de referencia y la verdadera relación puede ser más o menos desequilibrada que el 80/20. Sin embargo, el principio del 80/20 afirma que en la mayoría de los casos, es mucho más probable que la relación se acerque al 80/20 que al 50/50. Si todos los productos de nuestro ejemplo generasen los mismos beneficios, la relación sería como la que se refleja en la figura 4.

Lo curioso, pero fundamental, es que la investigación ha concluido que la figura 3 es una pauta mucho más habitual que la figura 4. Casi siempre, una pequeña proporción de todos los productos genera una gran parte de los beneficios.

Por supuesto, la relación exacta puede no ser del 80/20. El 80/20 es, simultáneamente, una metáfora cómoda y una hipótesis útil, pero no es la única pauta. A veces, el 80 % de los beneficios procede del 30 % de los productos; otras, el 80 % de los beneficios procede del 15 o incluso del 10 % de los productos. Las cifras que se comparan no tienen por qué sumar 100, pero la imagen suele estar desequilibrada y parecerse mucho más a la figura 3 que a la 4.

Quizás no sea tan bueno que las cifras 80 y 20 sumen 100, porque, aunque consiguen que el resultado parezca elegante (como también lo parecería un resultado de 50/50, 70/30 o 99/1) y resulte fácil de recordar, hace que muchas personas piensen que sólo tratamos con un conjunto de datos, uno del 100 %. Y no es así. Si el 80 % de las personas son diestras y el 20 % restante son zurdas, no se trata de una observación del 80/20. Para aplicar el principio del 80/20, tendríamos que contar con dos conjuntos de datos, que ambos sumaran 100 %, y que uno midiera una cantidad variable perteneciente, exhibida o causada por las personas que componen el otro 100 %.

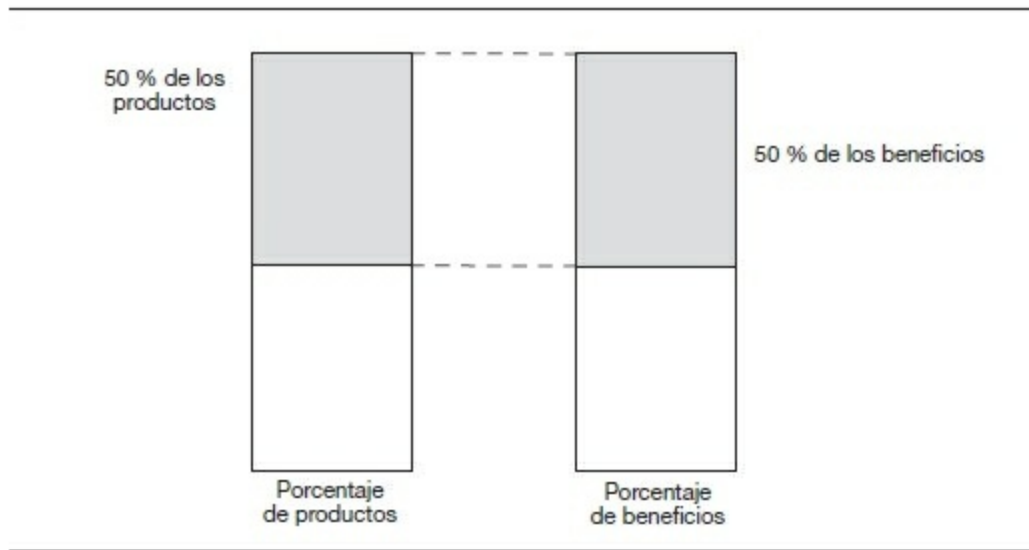


Figura 4: Una pauta 50/50 poco habitual.

¿QUÉ PUEDE HACER POR USTED EL PRINCIPIO DEL 80/20?

Todas las personas que conozco que se han tomado el principio del 80/20 en serio han hecho descubrimientos útiles que, en algunos casos, han llegado a cambiarles la vida. Cada uno tiene que encontrar su propio uso del principio: está ahí si se piensa de un modo creativo. La tercera parte (capítulos 9 a 15) le guiará en su odisea particular, pero puedo ofrecerle algunos ejemplos de mi propia vida.

Cómo me ha ayudado el principio del 80/20

Cuando no era más que un estudiante novato en Oxford, mi tutor me dijo que no acudiera a las clases. «Leer libros es mucho más rápido», me explicó. «Pero no leas nunca un libro de principio a fin, excepto por placer. Cuando trabajes, has de averiguar el mensaje del libro con mayor rapidez que si lo leyeras entero. Lee la conclusión, luego la introducción y la conclusión de nuevo. Y luego, lee por encima los fragmentos más interesantes.» Lo que

me estaba diciendo en realidad era que el 80 % del valor de un libro puede encontrarse en el 20 %, o menos, de las páginas, y absorberse en el 20 % del tiempo que la mayoría de personas necesitarían para leerlo de principio a fin.

Adquirí este método de estudio y lo amplié. En Oxford no existe el sistema de evaluación continuada y la nota que se consigue depende completamente de los exámenes finales, a final de curso. Al analizar exámenes pasados descubrí que, al menos el 80 % (a veces incluso el 100 %) de los exámenes podía responderse con un conocimiento del 20 %, o menos, de los temas que se suponía que cubría el examen. Por lo tanto, los examinadores se sentían mucho más impresionados por un estudiante que supiera muchísimo de relativamente pocas cosas que por otro que supiera bastante de muchas cosas. Este descubrimiento me permitió estudiar con gran eficiencia. De algún modo, y sin esforzarme demasiado, acabé entre los primeros de mi promoción. Solía pensar que eso demostraba que los catedráticos de Oxford eran unos ingenuos. Ahora prefiero pensar que, aunque sea improbable, intentaban mostrarnos cómo funciona el mundo.

Empecé a trabajar en Shell y cumplí condena en una refinería de petróleo horrorosa. Quizás fuera bueno para mi espíritu, pero pronto me di cuenta de que los empleos mejor pagados para las personas jóvenes e inexpertas, como yo, estaban en la asesoría de empresas. Por lo tanto, me fui a Filadelfia y obtuve sin esfuerzo un MBA en Wharton (despreciando así el tipo de aprendizaje de Harvard, más parecido a un campo de entrenamiento de reclutas). Entré en una de las consultorías más prestigiosas de Estados Unidos, que ya desde el primer día me pagó cuatro veces más de lo que Shell me pagaba cuando me fui. No había duda de que el 80 % del dinero que podían obtener las personas de mi tierna edad se concentraba en el 20 % de los empleos.

Como en la consultoría había demasiados colegas que eran más inteligentes que yo, me fui a otra «boutique» de estrategia en Estados Unidos. Me fijé en ella porque aunque estaba creciendo más rápidamente que donde yo estaba, contaba con muchas menos personas realmente inteligentes.

Para quién se trabaja es más importante que lo que se hace

En la segunda consultoría me encontré con numerosas paradojas del principio del 80/20. El 80 % del crecimiento del sector de la consultoría estratégica (que antes, igual que ahora, crecía rapidísimamente) correspondía a empresas que entonces contaban, en total, con menos del 20 % del personal profesional del sector. También podía accederse al 80 % de los ascensos rápidos en tan sólo unas cuantas empresas. Y, créame, el talento tenía poco que ver con ello. Cuando dejé la primera consultora estratégica y entré en la segunda, contribuí a elevar el nivel de inteligencia de ambas.

Sin embargo, lo sorprendente era que mis nuevos colegas eran más efectivos que los anteriores. ¿Por qué? No es que se esforzaran más, sino que aplicaban el principio del 80/20 de dos maneras fundamentales. En primer lugar, se habían dado cuenta de que para la mayoría de las empresas, el 80 % de los beneficios proceden del 20 % de los clientes. En el sector de la consultoría, esto quiere decir dos cosas: clientes importantes y clientes fieles. Los clientes importantes proporcionan proyectos muy amplios, lo que quiere decir que se pueden asignar a más consultores jóvenes que cobran menos. Las relaciones a largo plazo con clientes fieles generan confianza y hacen que el precio de cambiar a otra consultora sea más elevado para el cliente. Los clientes fieles no suelen pensar demasiado en el precio.

En la mayoría de las empresas de consultoría, el mayor entusiasmo se genera cuando se consiguen nuevos clientes. En mi nueva empresa, se consideraba que los verdaderos héroes eran los que trabajaban con los clientes de mayor envergadura y más antiguos durante el mayor tiempo posible. Lo conseguían cultivando con esmero la relación con los jefes de esas empresas.

La segunda revelación fundamental que había tenido la empresa consultora era que, para cualquier cliente, el 80 % de los resultados posibles proceden de concentrarse en el 20 % de las cuestiones más importantes, que no necesariamente eran las más interesantes desde el punto de vista de un consultor curioso. Sin embargo, mientras nuestros competidores analizaban superficialmente todo un abanico de cuestiones y luego dejaban que el cliente actuara (o no) basándose en las recomendaciones, nosotros insistíamos en las cuestiones más importantes, hasta que convencíamos al cliente para que

emprendiera la acción necesaria. El resultado era, con frecuencia, que los beneficios de los clientes aumentaban drásticamente, al igual que nuestros presupuestos de consultoría.

¿Trabaja para hacer ricos a los demás o a la inversa?

Me convencí pronto de que el esfuerzo y la recompensa estaban ligeramente relacionados, y eso en el mejor de los casos, tanto para los consultores como para sus clientes. Era mucho mejor estar en el lugar adecuado que ser inteligente y esforzarse. Era mejor ser astuto y centrarse en los resultados en lugar de en las contribuciones. Lo que daba beneficios era actuar basándose en unas pocas cuestiones fundamentales. Ser inteligente y esforzarse, no. Por desgracia, durante muchos años, la culpa y la conformidad con la presión del grupo me impidieron aplicar esta lección y trabajé demasiado.

A esas alturas, la empresa consultora tenía varios cientos de empleados profesionales y unas 30 personas, yo entre ellas, a quienes llamaban socios. Sin embargo, el 80 % de los beneficios iban a parar a manos de un solo hombre, el fundador, a pesar de que, numéricamente, constituía menos del 4 % de la sociedad y un 1 % de la fuerza consultora.

En lugar de seguir enriqueciendo al fundador, me fui con otros dos socios minoritarios y fundamos nuestra propia empresa, haciendo exactamente lo mismo. Crecimos hasta que también contamos con varios centenares de consultores. Y antes de que pasara demasiado tiempo, los tres disfrutamos de más del 80 % de los beneficios, a pesar de que desempeñábamos menos del 20 % del trabajo facturable. Esto también llegó a hacerme sentir culpable y seis años después me fui y vendí mis acciones a los otros socios. Hasta ese momento, habíamos duplicado los ingresos y los beneficios año tras año, por lo que obtuve un buen precio por las acciones. Poco después, la recesión de 1990 afectó al sector de la consultoría. Aunque más adelante le aconsejaré que no se sienta culpable, en ese momento, la culpa me fue muy bien. Incluso los que siguen el principio del 80/20 necesitan algo de suerte, y, personalmente, siempre he tenido más de la que me he merecido.

La riqueza obtenida de las inversiones puede empequeñecer la riqueza obtenida del trabajo

Con el 20 % del dinero que recibí, hice una inversión importante en acciones de una empresa, Filofax. Los asesores de inversión se horrorizaron. En ese momento, poseía acciones de unas veinte empresas que cotizaban en Bolsa, pero esa participación, el 5 % de las acciones que poseía, representaba el 80 % de mi cartera. Afortunadamente, la proporción siguió aumentando, ya que durante los tres años siguientes, las acciones de Filofax multiplicaron su valor varias veces. Cuando vendí algunas de las acciones en 1995, obtuve un precio casi 18 veces superior al que había pagado por ellas inicialmente.

Hice otras dos inversiones importantes, una en Belgo, un nuevo restaurante, y otra en MSI, una empresa hotelera que en aquellos momentos no tenía ningún hotel. Juntas, esas tres inversiones suponían un 20 % de mi patrimonio neto. Sin embargo, han generado más del 80 % de los beneficios posteriores, y ahora comprenden más del 80 % de un valor neto aún mayor.

Tal y como explicará el capítulo 14, el 80 % del aumento de la riqueza en la mayoría de las carteras a largo plazo procede de menos del 20 % de las inversiones. Es fundamental escoger bien ese 20 %, para luego concentrar en él tanta inversión como sea posible. La sabiduría convencional dice que no hay que poner todos los huevos en la misma cesta. La sabiduría del 80/20 dice que lo que hay que hacer es escoger la cesta con mucho cuidado, poner todos los huevos dentro y luego vigilarla como un halcón.

CÓMO USAR EL PRINCIPIO DEL 80/20

El principio del 80/20 puede aplicarse de dos maneras, tal y como se muestra en la figura 5.

Tradicionalmente, el principio del 80/20 ha requerido el análisis 80/20, un método cuantitativo que permite determinar la relación precisa entre las causas/contribuciones/esfuerzo y los resultados/rendimientos/recompensas. Este método se basa en la hipótesis de la posible existencia de la relación 80/20 y luego analiza datos para que se revele la verdadera relación. Es un procedimiento empírico que puede conducir a cualquier resultado entre 50/50

y 99,9/0,1. Si el resultado demuestra que hay un desequilibrio significativo entre las contribuciones y el rendimiento (por ejemplo, una relación del 65/35 u otra aún más desequilibrada), la consecuencia más habitual es que se emprenda algún tipo de acción (véase más abajo).

Llamo pensamiento 80/20 a otro modo nuevo y complementario de aplicar el principio del 80/20. Requiere reflexionar profundamente sobre cualquier cuestión que sea importante para uno y exige que se valore si el principio del 80/20 funciona o no en esa área. Entonces, se puede actuar según esa información. El pensamiento 80/20 no exige analizar datos ni comprobar hipótesis y, por lo tanto, puede conducir a error; por ejemplo, es peligroso asumir que ya se sabe dónde está el 20 % si identifica una relación. Sin embargo, estoy convencido de que el pensamiento 80/20 lleva a error con mucha menos frecuencia que el pensamiento convencional. El pensamiento 80/20 es mucho más accesible y rápido que el análisis 80/20, aunque este puede ser preferible si la cuestión es extremadamente importante y estar seguro de las estimaciones es complicado.

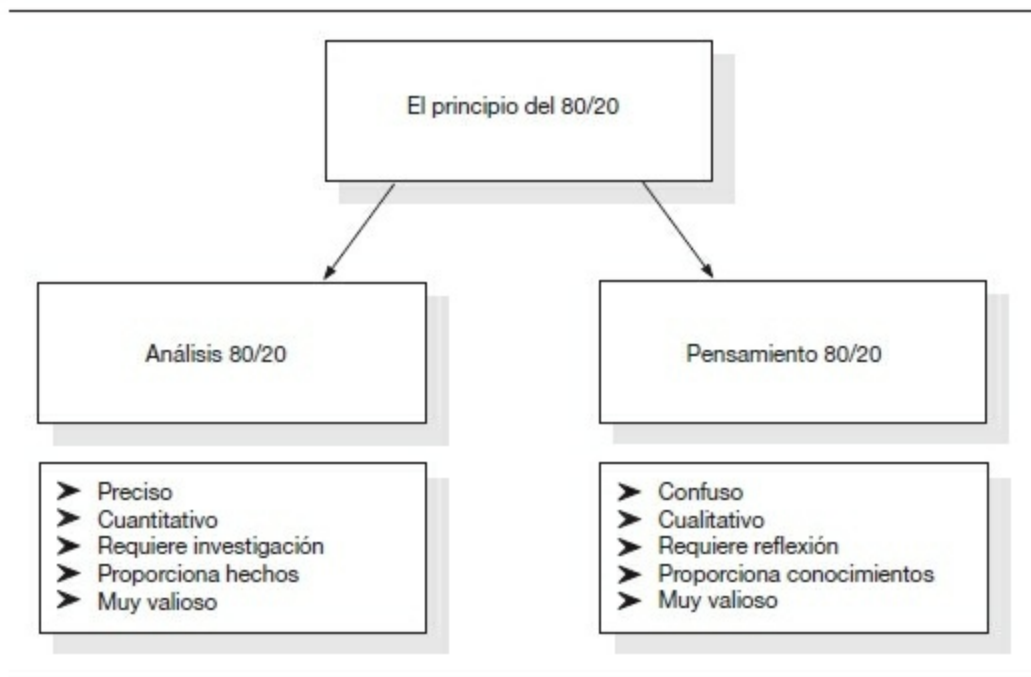


Figura 5: Dos maneras de utilizar el principio del 80/20.

Explicaremos primero el análisis 80/20 y luego el pensamiento 80/20.

EL ANÁLISIS 80/20

El análisis 80/20 analiza la relación entre dos conjuntos de datos comparables. Uno de los conjuntos de datos es siempre un universo de personas o de objetos, normalmente un grupo numeroso, de cien o más, que puede convertirse en porcentaje. El otro conjunto de datos tiene que ver con alguna característica importante de las personas o de los objetos, que puede medirse y convertirse, a su vez, en otro porcentaje.

Por ejemplo, podemos decidir analizar un grupo de 100 amigos, todos ellos bebedores de cerveza, como mínimo ocasionalmente, y comparar cuánta cerveza bebieron la semana pasada.

Hasta ahora, este método de análisis es común a muchas técnicas estadísticas. Lo que hace que el análisis del 80/20 sea único es que la medida clasifica el segundo conjunto de datos en orden de importancia decreciente y que luego compara los porcentajes de sendos conjuntos.

Entonces, en nuestro ejemplo, preguntaríamos al grupo de cien amigos cuántas cervezas bebieron la semana pasada y ordenaríamos las respuestas en una tabla, en orden decreciente. La figura 6 muestra a los veinte primeros y a los veinte últimos de la tabla.

El análisis del 80/20 puede comparar porcentajes de ambos conjuntos de datos (los amigos y la cantidad de cerveza consumida). En este caso, podemos decir que el 70 % de la cerveza fue consumida por sólo el 20 % de los amigos. Por lo tanto, esto nos daría una relación de 70/20. La figura 7 presenta un diagrama de distribución de la frecuencia (o diagrama del 80/20, para abreviar) que resume los datos visualmente.

¿Por qué lo llamamos análisis 80/20?

Al comparar este tipo de relaciones, la conclusión más frecuente, a la que ya se llegó hace mucho tiempo (probablemente en la década de 1950), es que el 80 % de la cantidad que se mide procede del 20 % de las personas u objetos. La proporción 80/20 se ha convertido en un símbolo de esta relación desequilibrada, tanto si el resultado preciso es 80/20 como si no (estadísticamente, es muy poco probable dar con una relación del 80/20

exacta). La convención del 80/20 establece que se cite el 20 % *superior* de las causas, no el inferior. El de análisis 80/20 es el nombre que yo le he puesto al modo en que el principio del 80/20 se ha usado normalmente hasta ahora, es decir, de un modo cuantitativo y empírico, para medir las posibles relaciones entre las contribuciones y el rendimiento.

Posición	Nombre	Cervezas consumidas	Acumulativo
Los 20 bebedores superiores			
1	Charles H	45	45
2	Richard J	43	88
3=	George K	42	130
3=	Fred F	42	172
5	Arthur M	41	213
6	Steve B	40	256
7	Peter T	39	292
8	Reg C	37	329
9=	George B	36	365
9=	Bomber J	36	401
9=	Fatty M	36	437
12	Marian C	33	470
13	Stewart M	32	502
14	Cheryl W	31	533
15=	Kevin C	30	563
15=	Nick B	30	593
15=	Ricky M	30	623
15=	Nigel H	30	653
19	Greg H	26	679
20	Carol K	21	700
Los 20 bebedores inferiores			
81=	Rupert E	3	973
81=	Patrick W	3	976
81=	Anne B	3	979
81=	Jamie R	3	982
85=	Stephanie F	2	984
85=	Carli S	2	986
87=	Roberta F	1	987
87=	Pat B	1	988
87=	James P	1	989
87=	Charles W	1	990
87=	Jon T	1	991
87=	Edward W	1	992
87=	Margo L	1	993
87=	Rosabeth M	1	994
87=	Shirley W	1	995
87=	Greg P	1	996
87=	Gilly C	1	997
87=	Francis H	1	998
87=	David C	1	999
87=	Darleen B	1	1.000

Figura 6.

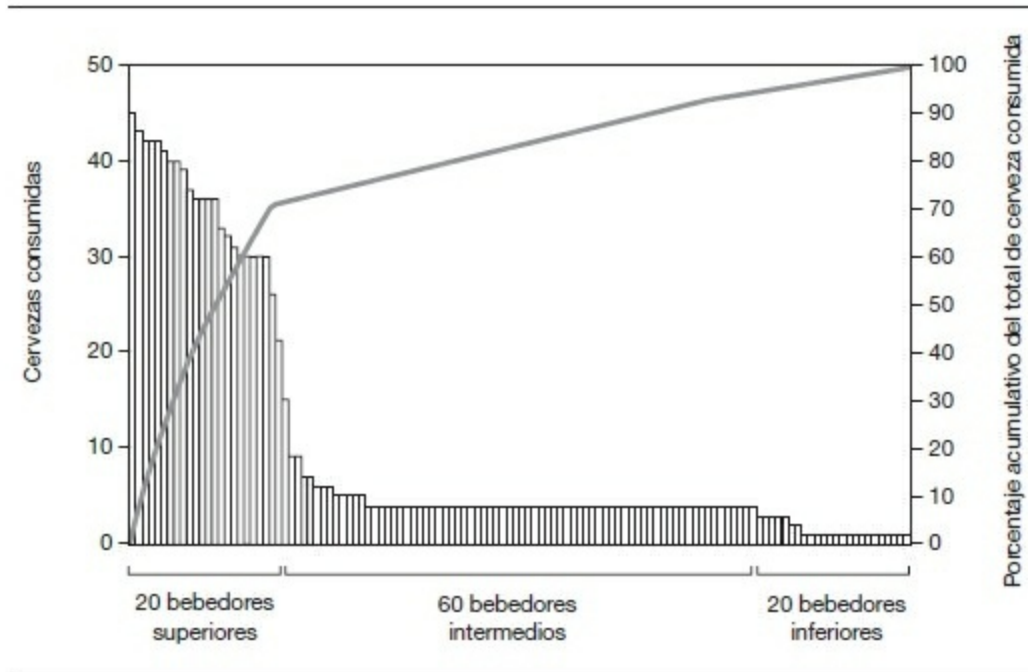


Figura 7: Diagrama de la frecuencia de distribución 80/20 de los consumidores de cerveza.

También podríamos observar, a partir de los datos de los amigos consumidores de cerveza, que el 20 % inferior de ellos sólo consumió 30 cervezas, o el 3 % del total. Sería totalmente legítimo denominarlo relación del 3/20, aunque no es lo que suele hacerse. El énfasis se pone, casi siempre, sobre los usuarios o las causas más importantes. Si una fábrica de cerveza quisiera lanzar una promoción o descubrir qué piensan los consumidores de cerveza acerca de sus productos, lo más útil sería acudir a ese 20 % superior.

También podríamos querer saber qué porcentaje combinado de nuestros amigos da cuenta del 80 % del consumo total de cerveza. En ese caso, si analizáramos la parte de la tabla que no se ve (la zona media), veríamos que Mike G, el vigésimo octavo bebedor, con 10 cervezas, habría bebido una cantidad total acumulativa de 800 cervezas. Por lo tanto, podríamos expresar esta relación como 80/28: el 80 % de toda la cerveza fue consumida por tan sólo el 28 % de los amigos.

Este ejemplo debería dejar claro que el análisis 80/20 puede dar lugar a todo tipo de conclusiones. Obviamente, las conclusiones individuales son más interesantes y potencialmente más útiles cuando existe un desequilibrio. Si, por ejemplo, hubiéramos concluido que todos los amigos habían bebido

exactamente la misma cantidad de cerveza, la fábrica de cerveza no habría estado demasiado interesada en utilizar a nuestro grupo para la promoción o la investigación de mercado. En este caso, hubiéramos tenido una relación del 20/20, donde el 20 % de la cerveza habría sido consumida por el 20 % superior de los amigos. O una relación del 80/80, donde el 80 % de los amigos habrían consumido el 80 % de la cerveza.

Los diagramas de barras son la mejor manera de representar las relaciones 80/20

La mejor manera de representar un análisis 80/20 es gráficamente, mirando dos barras, ¡lo que es particularmente adecuado en nuestro ejemplo! (las figuras 2-4 que se han mostrado anteriormente eran diagramas de barras). La primera barra de la figura 8 contiene a nuestros 100 amigos consumidores de cerveza y cada uno de ellos ocupa una centésima parte del espacio, empezando por el mayor bebedor de cerveza en la centésima superior y acabando con los bebedores menores en el extremo inferior. La segunda barra contiene la cantidad total de cerveza consumida por cada uno de los amigos (y por todos ellos). En cualquier punto de la barra podemos ver qué cantidad de cerveza ha consumido un porcentaje determinado de los amigos.

La figura 8 refleja lo que hemos descubierto en la tabla (y que también hemos podido ver en la figura 7): que el 20 % superior de los consumidores de cerveza han dado cuenta del 70 % de la cerveza consumida. Las sencillas barras de la figura 8 recogen los datos de la figura 7 y los representan de arriba abajo, en lugar de izquierda a derecha. Ambas representaciones son válidas.

Si quisiéramos ilustrar qué porcentaje de los amigos ha bebido el 80 % de la cerveza, dibujaríamos los diagramas de barras de un modo ligeramente distinto, como en la figura 9, para mostrar la relación 80/28: el 28 % de los amigos ha consumido el 80 % de la cerveza.

¿Para qué se usa el análisis 80/20?

En general, para modificar la relación que describe, ¿o para aprovecharla!

Una de las aplicaciones consiste en concentrarse en las causas fundamentales de la relación, el 20 % de las contribuciones que conducen al 80 % (o cualquiera que sea la cifra precisa) de los resultados. Si el 20 % superior de los consumidores de cerveza dan cuenta del 70 % de la cerveza que se consume, este es el grupo en el que deberían concentrarse los fabricantes de cerveza, para poder atraer a la mayor proporción posible de ese 20 %, y probablemente, también para aumentar aún más su consumo de cerveza. Por motivos meramente prácticos, los fabricantes de cerveza pueden decidir hacer caso omiso del 80 % de los consumidores de cerveza que sólo consumen el 30 %. Esto simplifica la tarea considerablemente.

Del mismo modo, si una empresa descubre que el 80 % de sus beneficios proceden del 20 % de sus clientes, debería usar esa información para concentrarse en mantener satisfecho a ese 20 % y aumentar el volumen de negocio que genera. Es mucho más sencillo, además de más rentable, que prestar la misma atención a todo el grupo de consumidores. O, si la empresa descubre que el 80 % de sus beneficios proceden del 20 % de sus productos, debería esforzarse sobre todo en vender más de esos productos.

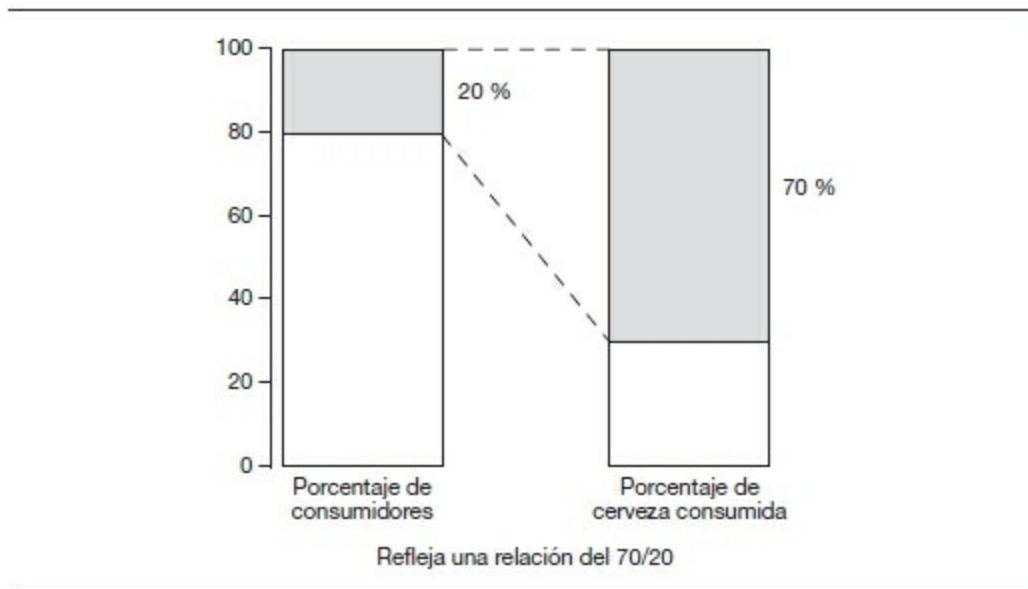


Figura 8.

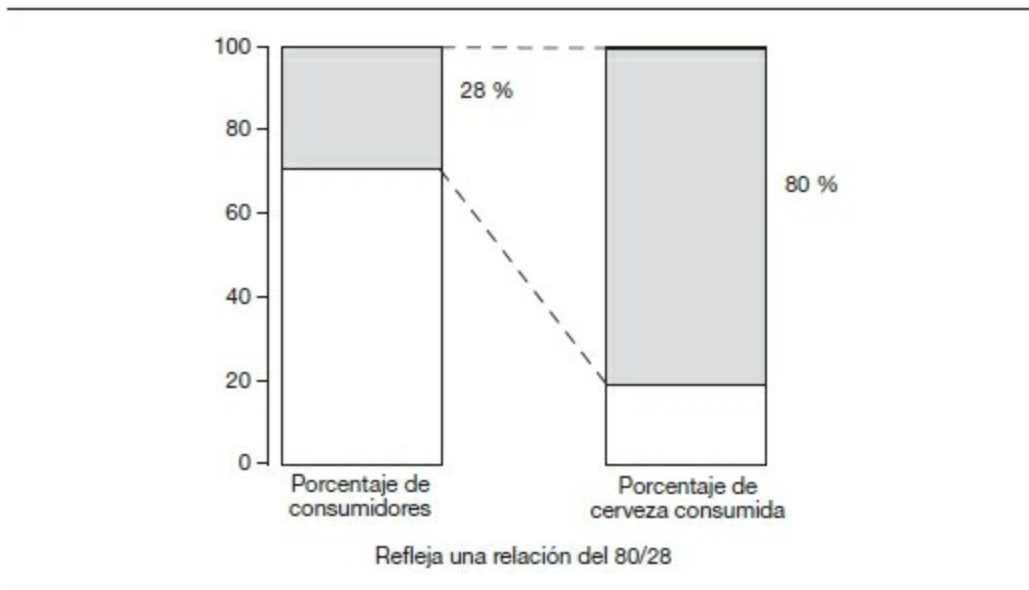


Figura 9.

La misma idea es válida para las aplicaciones no empresariales del análisis 80/20. Si analiza el placer que obtiene de todas las actividades de ocio que practica y descubre que el 80 % de la satisfacción procede del 20 % de las actividades, que en la actualidad ocupan únicamente el 20 % del tiempo de ocio, sería lógico aumentar el tiempo que les dedica, desde el 20 % hasta, por lo menos, el 80 %.

El transporte es otro ejemplo. El 80 % de los atascos suceden en el 20 % de las carreteras. Si cada día conduce al trabajo por la misma ruta, sabrá que, aproximadamente, el 80 % de los retrasos suelen suceder en el 20 % de los cruces. Sería inteligente que las autoridades de tráfico prestaran especial atención a ese 20 % de cruces que generan atascos. Es probable que controlar el 100 % de los cruces el 100 % del tiempo fuera demasiado caro, pero el dinero que se dedicara a ese 20 % de cruces el 20 % del día estaría muy bien empleado.

La segunda aplicación principal del análisis 80/20 es hacer algo acerca del 80 % de las contribuciones «de bajo rendimiento», que contribuyen únicamente al 20 % de la producción. Quizás se pueda convencer a los consumidores ocasionales de cerveza de que beban más, por ejemplo, ofreciendo un producto más suave. O quizás pueda encontrar el modo de disfrutar más de las actividades de ocio «de menor rendimiento». En el sector

educativo, los sistemas de enseñanza interactiva replican la técnica que usan los profesores de universidad y dirigen preguntas a distintos estudiantes aleatoriamente, para combatir la norma del 80/20, por la que el 80 % de la participación en clase procede del 20 % de los alumnos. En los centros comerciales estadounidenses, se ha descubierto que las mujeres (aproximadamente el 50 % de la población) representan el 70 % del valor total en dólares de las compras.⁴ Un modo de aumentar el 30 % de las compras que llevan a cabo los hombres podría ser construir tiendas diseñadas específicamente para ellos. Aunque esta segunda aplicación del análisis 80/20 puede ser muy útil en ocasiones, y se ha aplicado con gran efectividad en la industria para mejorar la productividad de fábricas de bajo rendimiento, suele implicar más esfuerzo y menos rentabilidad que el primer uso.

No aplique el análisis del 80/20 de una manera lineal

Al igual que comentamos las aplicaciones del análisis 80/20, también debemos considerar brevemente los abusos potenciales que pueden cometerse con él. Como sucede con cualquier herramienta sencilla y efectiva, puede entenderse y aplicarse mal y, en lugar de ser un medio para obtener conocimientos poco habituales, puede convertirse en una justificación para el fraude convencional. Si se aplica de un modo inapropiado y de manera lineal, el análisis 80/20 también puede llevar a error a un inocente, por lo que hay que estar permanentemente alerta contra la lógica falsa.

Permítame ilustrarlo con un ejemplo del sector editorial. Resulta fácil demostrar que, en la mayoría de los momentos y de los lugares, el 20 % de los títulos publicados suponen el 80 % de los libros vendidos. Para los que ya conocen el principio del 80/20, esto no es sorprendente y se podría saltar rápidamente a la conclusión de que las librerías deberían reducir la cantidad de libros que venden o, incluso, concentrarse casi exclusivamente en los «éxitos de ventas». Sin embargo, lo más interesante es que, en la mayoría de los casos, reducir la oferta reduce las ganancias, en lugar de aumentarlas.

Hay dos motivos por los que esto no invalida el principio del 80/20. La consideración fundamental no es la distribución de los libros que se venden, sino lo que desean los clientes. Si los clientes se toman la molestia de visitar

una librería, quieren encontrarse con una variedad de libros razonable (en comparación con los quioscos o los supermercados, donde esperan encontrar muy pocos libros). Las librerías deberían concentrarse en el 20 % de los clientes que generan el 80 % de sus beneficios y descubrir qué quiere ese 20 % de clientes.

El otro motivo es que, lo que importa, incluso al tener en cuenta los libros (y no los clientes) no es la distribución de las ventas (el 20 % de los libros que representan el 80 % de las ventas), sino la distribución de los beneficios, es decir, el 20 % de los títulos que generan el 80 % de los beneficios. Con mucha frecuencia, no se trata de los llamados éxitos de ventas, libros escritos por autores famosos. De hecho, un estudio llevado a cabo en Estados Unidos reveló que los «éxitos de ventas representan aproximadamente el 5 % de las ventas totales».⁵ Los verdaderos éxitos de ventas suelen ser libros que nunca llegan a parecer en las listas, pero que se venden en cantidades considerables año tras año, normalmente con márgenes elevados. Tal y como comenta la misma investigación estadounidense, «el inventario principal comprende los libros que se venden temporada tras temporada. Son el “80” de la regla del 80/20 y suelen representar la mayor parte de las ventas en un tema determinado».

Se trata de una buena ilustración pertinente. No invalida el análisis 80/20 en absoluto, porque la pregunta clave debe ser siempre qué clientes y productos generan el 80 % de los beneficios. Sin embargo, ejemplifica el peligro obvio de no reflexionar lo suficiente sobre cómo se aplica el análisis. Cuando se aplica el principio del 80/20 se ha de ser selectivo y obstinado. No hay que dejarse seducir por la idea de que la variable en la que se fija todo el mundo (en este caso, los libros que aparecen en la última lista de éxitos de ventas) es la que realmente importa. La información más valiosa que pueda obtenerse del análisis 80/20 siempre provendrá del análisis de las relaciones no lineales que pasan desapercibidas a los demás. Además, como el análisis 80/20 se basa en una instantánea de la situación en un momento determinado, en lugar de incorporar cambios a lo largo del tiempo, hay que ser consciente de que si uno toma la instantánea incorrecta o la deja incompleta y no se da cuenta, la información final será inexacta.

EL PENSAMIENTO 80/20 Y POR QUÉ ES NECESARIO

El análisis 80/20 es extraordinariamente útil. Sin embargo, la mayoría de las personas no son analistas por naturaleza y ni siquiera los analistas pueden detenerse a investigar datos cada vez que deben tomar una decisión; la vida se detendría. La mayoría de las decisiones importantes no se han tomado mediante el análisis y no se tomarán nunca, por inteligentes que lleguen a ser los ordenadores. Por lo tanto, si queremos que el principio del 80/20 sea una guía cotidiana en nuestras vidas, necesitamos un sistema menos analítico y más inmediato que el análisis 80/20. Necesitamos el *pensamiento 80/20*.

Pensamiento 80/20 es el nombre que he escogido para la aplicación del principio del 80/20 a la vida cotidiana, a las aplicaciones no cuantitativas. Al igual que con el análisis 80/20, empezamos con una hipótesis acerca del posible desequilibrio entre las contribuciones y el rendimiento, pero en lugar de recoger datos y de analizarlos, los estimamos. El pensamiento 80/20 requiere, y permite con la práctica, que se identifiquen las pocas cosas realmente importantes que suceden y pasar por alto la masa de cosas irrelevantes. Nos enseña a que los árboles no nos impidan ver el bosque.

El pensamiento 80/20 es demasiado valioso para que lo confinemos a las causas donde los datos y el análisis son perfectos. Por cada pizca de conocimiento que se genera cuantitativamente, debe de haber enormes cantidades de conocimiento al que se ha llegado de un modo intuitivo e impresionista. Por eso, los datos no deben limitar el pensamiento 80/20, aunque sí pueden apoyarlo.

Para empezar a pensar en 80/20, debemos preguntarnos sin cesar: ¿qué 20 % conduce al 80 %? Nunca debemos asumir que conocemos la respuesta automáticamente, sino que debemos dedicar algo de tiempo a reflexionar con creatividad acerca de ello. ¿Cuáles son las pocas contribuciones o causas fundamentales, en contraposición con las muchas triviales? ¿En qué momento ahoga el ruido de fondo a la melodía encantadora?

El pensamiento 80/20 se aplica de la misma manera que los resultados del análisis 80/20: para cambiar la conducta y, normalmente, para concentrarse en el 20 % más importante. Se sabe que el pensamiento 80/20

funciona cuando multiplica la efectividad. La acción resultante del pensamiento 80/20 debería conducirnos a mucho más a partir de mucho menos.

Cuando usamos el principio del 80/20, no *asumimos* que los resultados son buenos o malos o que las fuerzas poderosas que observamos son necesariamente positivas. *Decidimos* si son positivas (desde nuestro punto de vista) y, o bien decidimos dar un impulso adicional en la dirección correcta a la minoría de fuerzas potentes o bien pensamos en cómo detenerlas.

EL PRINCIPIO DEL 80/20 LE DA LA VUELTA AL CONOCIMIENTO CONVENCIONAL

La aplicación del principio del 80/20 implica que deberíamos hacer lo siguiente:

- Celebrar la productividad excepcional, en lugar de aumentar esfuerzos mediocres.
- Buscar el atajo, en lugar de recorrer todo el circuito.
- Controlar nuestras vidas con el menor esfuerzo posible.
- Ser selectivo, en lugar de exhaustivo.
- Perseguir la excelencia en pocos ámbitos, en lugar de un buen rendimiento en varios.
- Delegar o externalizar cuanto sea posible en nuestra vida cotidiana y ser alentado, en lugar de penalizado, por los sistemas impositivos por hacerlo (contratar a jardineros, mecánicos de coche, decoradores y otros especialistas siempre que podamos, en lugar de hacer el trabajo nosotros).
- Escoger la profesión y las empresas para las que trabajamos con sumo cuidado y, de ser posible, emplear a otras personas en lugar de ser nosotros los empleados.
- Hacer *únicamente* aquello que hacemos mejor y con lo que disfrutamos más.
- Mirar más allá de la superficie de la vida, para descubrir ironías y rarezas.
- En todas las esferas importantes, descubrir qué 20 % del esfuerzo puede conducir al 80 % de los resultados.

- Relajarnos, trabajar menos y marcarnos un número limitado de objetivos valiosos, donde el principio del 80/20 trabaje para nosotros, en lugar de perseguir todas las oportunidades que se nos presenten.
- Aprovechar al máximo los escasos «golpes de suerte» de la vida, cuando estamos en el punto de creatividad máxima y las estrellas se alinean para garantizar el éxito.

El principio del 80/20 no tiene límites

Ninguna esfera de actividad es inmune a la influencia del principio 80/20. Al igual que los seis sabios ciegos de la India que intentaban discernir la forma de un elefante, la mayoría de quienes aplican el principio del 80/20 sólo conocen una pequeña parte de su potencia y de su alcance. Convertirse en un pensador 80/20 requiere participación activa y creatividad por su parte. Si quiere beneficiarse del pensamiento 80/20, es *usted* quien debe hacerlo.

Ahora es un buen momento para empezar. Si quiere empezar por aplicarlo a su empresa, vaya directamente a la segunda parte, que documenta la mayoría de las aplicaciones empresariales más importantes del principio del 80/20. Si de momento está más interesado en aplicar el principio del 80/20 para mejorar su vida drásticamente, salte a la tercera parte, un intento novedoso de relacionar el principio del 80/20 con la trama de la vida cotidiana.

SEGUNDA PARTE

EL ÉXITO EMPRESARIAL NO TIENE POR QUÉ
SER UN MISTERIO

EL CÍRCULO SECRETO

Ahora vemos como en un espejo, confusamente; después veremos cara a cara. Ahora conozco todo imperfectamente; después conoceré totalmente.

1 CORINTIOS 13:12

Es difícil calcular hasta qué punto se conoce en la actualidad el principio del 80/20 en el mundo empresarial. Casi con toda seguridad este es el primer libro sobre la cuestión, aunque durante la investigación que llevé a cabo encontré sin dificultad varios cientos de artículos que aludían a la aplicación del principio del 80/20 en todo tipo de empresas y en todo el mundo. Muchas empresas y personas de éxito juran por el principio del 80/20 y la mayoría de personas con másteres en administración de empresas han oído hablar de él.

Sin embargo, si tenemos en cuenta que el principio del 80/20 ha afectado la vida de cientos de millones de personas, aunque pueden no ser conscientes de ello, es extraño que aún se le siga haciendo caso omiso. Ha llegado el momento de hacerle justicia.

LA PRIMERA OLA DEL 80/20: LA REVOLUCIÓN DE LA CALIDAD

La revolución de la calidad que tuvo lugar entre 1950 y 1990 transformó la calidad y el valor de las marcas de bienes de consumo y de otros productos. El movimiento de la calidad ha consistido en una cruzada para conseguir una calidad cada vez más elevada a costes cada vez más reducidos, aplicando técnicas estadísticas y conductuales. El objetivo, que ya casi han alcanzado varios productos, es obtener una tasa cero de defectos de

fabricación. Se puede argumentar que el movimiento de la calidad ha sido el principal promotor del aumento de la calidad de vida en todo el mundo desde la década de 1950.

La historia de este movimiento es fascinante. Sus grandes mesías fueron dos estadounidenses, Joseph Juran (nacido en 1904) y W. Edwards Deming (nacido en 1900), aunque Juran nació en Rumanía. Eran, respectivamente, un ingeniero eléctrico y un estadístico, y desarrollaron sus ideas en paralelo tras la II Guerra Mundial; sin embargo, les resultó imposible que ninguna empresa estadounidense importante se interesara por la búsqueda de la calidad extraordinaria. Juran publicó la primera edición de su *Quality Control Handbook*, la Biblia del movimiento de la calidad, en 1951, pero tuvo muy escasa repercusión. El único interés serio provino de Japón y tanto Juran como Deming se trasladaron allí a principios de la década de 1950. Su labor pionera transformó una economía conocida en aquel entonces por sus imitaciones burdas en una fuente de alta calidad y de productividad.

Sólo cuando los productos japoneses, como las motocicletas y las fotocopiadoras, empezaron a invadir el mercado estadounidense (y otros mercados occidentales), empezaron las empresas a tomarse en serio el movimiento de la calidad. A partir de 1970, y especialmente a partir de 1980, Juran, Deming y sus discípulos transformaron con igual éxito los estándares de calidad occidentales, lo que condujo a enormes mejoras del nivel y de la persistencia de la calidad, así como a una reducción drástica de las tasas de fallos de fabricación y a un gran descenso de los costes de fabricación.

El principio del 80/20 fue uno de los pilares del movimiento de la calidad. Joseph Juran fue el mesías más entusiasta del principio, al que llamó «principio de Pareto» o «ley de los pocos vitales». En la primera edición del *Quality Control Handbook*, Juran comenta que las «pérdidas» (es decir, los productos manufacturados que deben desecharse por ser de mala calidad) no se deben a un gran número de causas:

Por el contrario, las pérdidas casi siempre están mal distribuidas, de tal manera que un pequeño porcentaje de las características de calidad contribuye siempre a un elevado porcentaje de la pérdida de calidad.*

La nota al pie comentaba que:

* El economista Pareto descubrió que la riqueza no se distribuía uniformemente del mismo modo. Pueden encontrarse muchos otros ejemplos, como la distribución de los delitos entre los criminales, la distribución de los accidentes en procesos peligrosos, etc. El principio de Pareto de la distribución desigual se aplica a la distribución de la riqueza y a la de la pérdida de calidad.¹

Juran aplicó el principio del 80/20 al control de calidad estadístico. El método consiste en identificar los problemas que causan defectos de calidad y en clasificarlos desde los más importantes (el 20 % de los defectos que causan el 80 % de los problemas de calidad) a los menos importantes. Tanto Juran como Deming empezaron a usar la frase 80/20 cada vez más y promovieron que se diagnosticaran los pocos defectos que provocan la mayoría de los problemas.

Cuando se han identificado las «pocas causas vitales» de la mala calidad de los productos, el esfuerzo se concentra en resolverlas, en lugar de intentar afrontar todos los problemas a la vez.

A medida que el movimiento de la calidad ha pasado de poner el énfasis en el «control de calidad» a considerar que la calidad debe estar incorporada en los productos desde el principio, a través de todos los operadores, y a aplicar la gestión de la calidad total y a usar programas informáticos cada vez más sofisticados, el énfasis en las técnicas 80/20 ha ido aumentando, por lo que, en la actualidad, casi todos los especialistas en calidad conocen el 80/20. Algunas referencias recientes ilustran el modo en que el principio del 80/20 se usa en la actualidad.

En un artículo publicado recientemente en la *National Productivity Review*, Ronald J. Recardo pregunta:

¿Qué brechas ejercen un efecto adverso sobre los clientes más importantes? Al igual que sucede con muchos otros problemas de calidad, la ley de Pareto también se aplica aquí: si resuelve el 20 % más importante de los problemas de calidad, obtendrá un 80 % de beneficios. Este primer 80 % suele incluir las mejoras más importantes.²

Otro escritor comenta lo siguiente, centrándose en las mejoras empresariales:

En cada fase del proceso empresarial, pregúntese si añade valor o si proporciona un apoyo fundamental. Si no hace ni lo uno ni lo otro, es inútil. Elimínelo. [Esta es] la ley del 80/20 con otra vuelta de tuerca: puede eliminar el 80 % de los procesos inútiles, invirtiendo únicamente el 20 % de lo que costaría eliminar el 100 % de ellos. Busque los beneficios rápidos.³

Ford Electronics Manufacturing Corporation también usó el principio del 80/20 en un programa de calidad que obtuvo el premio Shingo:

Se han aplicado programas «just in time» que usan la ley del 80/20 (el 80 % del valor se distribuye en, aproximadamente, el 20 % del volumen) y se examinan constantemente los principales gastos. La mano de obra y el rendimiento general se sustituyeron por el análisis del Tiempo de los ciclos de fabricación en cada una de las líneas de producto, reduciendo así el tiempo del ciclo de producción en un 95 %.⁴

Se usan nuevos programas de ordenador que incluyen el principio del 80/20 para mejorar la calidad:

[Con el ABC DataAnalyzer], los datos se introducen o se importan a la hoja de cálculo, donde pueden marcarse y generar seis tipos de gráficos: histogramas, gráficas de control, gráficas de secuencia, diagramas de dispersión, gráficas circulares y diagramas de Pareto.

Los diagramas de Pareto incorporan la ley del 80/20, que puede reflejar, por ejemplo, que de las 1.000 quejas recibidas por parte de los clientes, unas 800 pueden eliminarse corrigiendo únicamente el 20 % de las causas.⁵

El principio del 80/20 también se aplica cada vez más al diseño y al desarrollo de los productos. Por ejemplo, un estudio que ha analizado el uso que el Pentágono ha hecho de la gestión de calidad total explica que:

Las decisiones que se toman al principio del proceso fijan la mayoría de los costes del ciclo de vida [del producto]. La ley del 80/20 describe este resultado, porque el 80 % de los costes del ciclo de vida suelen haberse fijado tras sólo el 20 % del tiempo de desarrollo del producto.⁶

El impacto de la revolución de la calidad sobre la satisfacción y el valor de los clientes y sobre las posiciones competitivas de las empresas individuales y, de hecho, de las naciones, ha pasado desapercibido, pero ha sido enorme. Es evidente que el principio del 80/20 fue una de esas «pocas contribuciones vitales» a la revolución de la calidad. Sin embargo, la influencia soterrada del principio del 80/20 no se detuvo ahí. También ha desempeñado un papel fundamental en una segunda revolución que se unió a la primera, para crear la sociedad de consumo global de la actualidad.

LA SEGUNDA OLA DEL 80/20: LA REVOLUCIÓN INFORMÁTICA

La revolución informática iniciada en la década de 1960 ya ha transformado los hábitos laborales y la eficiencia de muchas empresas. Y ahora está empezando a hacer algo más: contribuir a modificar la naturaleza de las organizaciones que, en la actualidad, son la fuerza dominante de la sociedad. El principio del 80/20 es, y será, una herramienta fundamental en la revolución informática cuya fuerza ayudará a dirigir con inteligencia.

En general, los profesionales informáticos y de programación que fomentaron la revolución informática conocían el principio del 80/20 y lo aplicaron extensivamente, quizás porque se encontraban próximos al movimiento de la calidad. A juzgar por la cantidad de artículos sobre informática y programación que mencionan el principio del 80/20, la mayoría de los creadores de ordenadores y de programas informáticos lo entienden y lo usan en su trabajo cotidiano.

La revolución informática ha sido especialmente efectiva a la hora de aplicar los conceptos de selectividad y sencillez del principio del 80/20. Tal y como explican dos directores de proyecto distintos:

Hay que pensar en pequeño. No hay que planificar hasta el enésimo nivel ya desde el principio. El rendimiento de las inversiones suele seguir la ley del 80/20: el 80 % de los beneficios suele encontrarse en el 20 % más sencillo del sistema, y el 20 % final de los beneficios procede del 80 % más complejo del sistema.⁷

Apple usó el principio del 80/20 en el desarrollo del Apple Newton Message Pad, una agenda personal electrónica:

Los ingenieros del Newton se aprovecharon de una versión ligeramente modificada [del 80/20]. Descubrieron que el 0,01 % del vocabulario personal bastaba para hacer el 50 % de las cosas que pueden querer hacerse con un pequeño ordenador de mano.⁸

Cada vez más, los programas están sustituyendo al *hardware*, usando el principio del 80/20. Un ejemplo de ello es el programa RISC, inventado en 1994.

RISC se basa en una variación de la ley del 80/20. Esta ley asume que la mayoría de los programas dedican el 80 % del tiempo a ejecutar únicamente el 20 % de las instrucciones posibles. Los procesadores RISC [...] optimizan el rendimiento de ese 20 %, mantienen el tamaño reducido de los chips y bajan el coste, eliminando el otro 80 %. RISC hace por los programas lo que CISC [el sistema que predominaba anteriormente] hizo por el silicio.⁹

Quienes aplican los programas saben que, a pesar de que sean increíblemente eficientes, siguen una pauta del 80/20. Tal y como afirma un fabricante:

El mundo empresarial se rige desde hace mucho tiempo por la ley del 80/20. Y es especialmente válida en los programas informáticos, donde el 80 % de los usos de los productos sólo aprovechan el 20 % de las posibilidades que ofrecen. Eso significa que la mayoría de nosotros pagamos por algo que no queremos o no necesitamos. Parece que, por fin, los fabricantes de programas informáticos están empezando a entenderlo y creen que las aplicaciones modulares resolverán el problema.¹⁰

Es crucial que el diseño de los programas informáticos garantice que las aplicaciones más utilizadas sean las más sencillas de usar. Los nuevos servicios de bases de datos siguen el mismo principio:

¿Cómo [...] lo consiguen los fabricantes de programas informáticos? En primer lugar, identifican qué quieren hacer los clientes la mayor parte del tiempo y cómo quieren hacerlo: la clásica ley del 80/20 (las personas usan el 20 % de las funciones de los programas el 80 % del tiempo). Los buenos fabricantes de programas informáticos hacen que las funciones más utilizadas sean lo más sencillas, automáticas e inevitables que sea posible.

Trasladar esta manera de hacer a los servicios de bases de datos actuales implicaría analizar los principales usos que hacen de ellos los clientes la mayor parte del tiempo [...] ¿cuántas veces llaman los usuarios a los servicios de atención al cliente para preguntar qué archivo deben seleccionar o dónde pueden encontrar un archivo determinado? Un buen diseño podría eliminar todas esas llamadas.¹¹

Se mire donde se mire, las innovaciones efectivas en el sector informático (en el almacenamiento, recuperación y procesamiento de datos) se centran especialmente en el 20 % de las necesidades fundamentales.

LA REVOLUCIÓN DE LA INFORMÁTICA AÚN TIENE UN LARGO CAMINO QUE RECORRER

La revolución informática es una de las fuerzas más subversivas que haya conocido nunca el mundo empresarial. De momento, el fenómeno de «poder informático para el pueblo» ya ha otorgado conocimiento y autoridad a trabajadores y a técnicos de primera línea, destruyendo el poder y, con frecuencia, los empleos de los mandos intermedios, que antes estaban protegidos por la propiedad del conocimiento. La revolución informática

también ha descentralizado físicamente a las empresas: el teléfono, los ordenadores, la banda ancha y la progresiva miniaturización y movilidad de estas tecnologías ya han empezado a destruir el poder de los palacios corporativos y de quienes se sientan, o se sentaban, en ellos. En última instancia, la revolución informática contribuirá a destruir la propia profesión de la gerencia, permitiendo así que «quienes hacen las cosas» en las empresas generen un valor directo mucho mayor, para los clientes más importantes.¹² El valor de la información automatizada crece a un ritmo exponencial, mucho más rápidamente de lo que podemos usarla. La clave a la hora de usar ese poder efectivamente, ahora y en el futuro, reside en la selectividad: en aplicar el principio del 80/20.

Peter Drucker indica el camino:

Por amplia que sea, una base de datos no es información. Es información en bruto [...] La información de la que más dependen las empresas está disponible (si es que llega a estarlo) en una forma primitiva y desorganizada. Porque, lo que las empresas necesitan fundamentalmente para tomar decisiones, sobre todo las estratégicas, es información sobre lo que sucede más allá de sus puertas. Los resultados, las oportunidades y las amenazas se encuentran únicamente fuera de las empresas.¹³

Drucker afirma que necesitamos nuevos métodos para medir la creación de riqueza. Ian Godden y yo llamamos a esas nuevas herramientas «medidas de rendimiento automatizadas»¹⁴ y tan sólo hay unas pocas empresas que están empezando a desarrollarlas. Sin embargo, mucho más del 80 % (probablemente cerca del 99 %) de los recursos de revolución de la informática siguen aplicándose a contar mejor lo que ya contábamos antes, en lugar de a crear y a simplificar medidas de la verdadera creación de riqueza corporativa. La diminuta proporción del esfuerzo que usa la revolución informática para crear un nuevo tipo de empresa ejercerá un impacto explosivo.

**EL PRINCIPIO DEL 80/20 SIGUE SIENDO EL SECRETO EMPRESARIAL MEJOR
GUARDADO**

El principio del 80/20 sigue siendo muy discreto, a pesar de su importancia y de hasta qué punto es conocido por los gerentes. Incluso el propio término de 80/20 se implantó muy lentamente y sin referencias visibles. Como se aplica de un modo muy fragmentado y se ha ido extendiendo de una manera tan gradual, el principio del 80/20 sigue estando sumamente desaprovechado, incluso por quienes aceptan el concepto. Es muy versátil. Puede aplicarse con provecho en cualquier tipo de empresa, de organización o de empleo individual. El principio del 80/20 puede ayudar al director ejecutivo, a los jefes de grupo, a los especialistas funcionales y a todos los trabajadores cualificados, pero también a los trabajadores de los niveles más inferiores o al personal en prácticas más reciente. Y, a pesar de que tiene múltiples aplicaciones, conserva una lógica subyacente y unificadora que explica por qué funciona el principio del 80/20 y por qué es tan valioso.

POR QUÉ EL PRINCIPIO DEL 80/20 ES ÚTIL PARA LAS EMPRESAS

El principio del 80/20 aplicado a las empresas tiene una temática fundamental: generar los máximos beneficios con la mínima inversión de recursos y de esfuerzo.

Los economistas clásicos del siglo XIX y de principios del XX desarrollaron una teoría del equilibrio económico y de la empresa que ha imperado desde entonces. La teoría afirma que, bajo una competencia perfecta, las empresas no obtienen beneficios extraordinarios y que la rentabilidad es, o bien cero, o bien el coste «normal» del capital, que suele definirse por un interés modesto. La teoría tiene coherencia interna y su único fallo es que no puede aplicarse a ningún tipo de actividad económica real y, especialmente, no a las operaciones de cualquier empresa concreta.

La teoría 80/20 de la empresa

Al contrario que la teoría de la competencia perfecta, la teoría del 80/20 de la empresa es verificable (de hecho, se ha verificado varias veces) y útil como guía para la acción. La teoría del 80/20 de la empresa afirma lo siguiente:

➤ En todo mercado, algunos proveedores serán capaces de identificar las necesidades de los clientes mucho mejor que el resto. Estos proveedores obtendrán los mayores beneficios y las mayores cuotas de mercado.

➤ En todo mercado, algunos proveedores serán capaces de reducir los gastos en relación a los ingresos mucho mejor que el resto. En otras palabras, los productos de estos proveedores serán más baratos que los de los demás, para la misma producción e ingresos equivalentes. O, alternativamente, podrán generar la misma producción con menos gastos.

➤ Algunos proveedores generarán superávits mucho más elevados que el resto. (Uso el término «superávit» en lugar de «beneficios» porque este último suele aludir a los beneficios disponibles para los accionistas. El concepto de superávit expresa el nivel de fondos disponible para convertirse en beneficios o para reinvertirse, por encima de lo que se necesita para mantener a la empresa en funcionamiento.) Los superávits resultan en uno o más de lo siguiente: (1) mayor reinversión en los productos o en los servicios, para aumentar la superioridad y atraer más a los clientes; (2) inversión para ganar cuota de mercado aumentando los esfuerzos de ventas o de marketing y/o absorbiendo a otras empresas; (3) mayores beneficios para los empleados, por lo que la empresa podrá atraer y retener al mejor personal del mercado; y/o (4) mayores beneficios para los accionistas, lo que tenderá a elevar el precio de las acciones y reducir el coste del capital, facilitando así la inversión y/o las adquisiciones de otras empresas.

➤ Con el tiempo, el 80 % del mercado tiende a estar servido por el 20 %, o menos, de los proveedores, que normalmente también serán los más rentables.

En este punto, es posible que la estructura de mercado alcance un equilibrio, aunque será un tipo de equilibrio muy distinto al tan ansiado por el modelo de la competencia perfecta de los economistas. En el equilibrio del 80/20, unos pocos proveedores, los más importantes, ofrecerán a los

consumidores la mejor relación calidad-precio y obtendrán más beneficios que sus rivales, de menor tamaño. Esto suele observarse en la vida real, a pesar de que, según la teoría de la competencia perfecta, es imposible. Podríamos denominar ley de la competencia a nuestra teoría del 80/20, más realista.

Sin embargo, el mundo real no suele permanecer durante mucho tiempo en un equilibrio tranquilo. Antes o después (y normalmente es antes), las innovaciones de los competidores acaban modificando siempre la estructura del mercado.

► Tanto los proveedores ya existentes como los nuevos querrán innovar y obtener una gran parte de una parte pequeña, pero defendible, de cada mercado (un «segmento del mercado»). Este tipo de segmentación es posible si se proporciona un producto o un servicio más especializado que se adapta idealmente a un tipo específico de cliente. Con el tiempo, los mercados tenderán a segmentarse más.

La ley de la competencia del 80/20 operará dentro de cada uno de estos segmentos. Los líderes de cada segmento especializado pueden ser, o bien empresas que operan amplia o exclusivamente en ese segmento o bien generalistas de la industria, pero su éxito dependerá, en cada segmento, de que obtengan los mayores beneficios con el menor gasto o esfuerzo. En cada uno de los segmentos, habrá empresas que lo harán mejor que otras, y tenderán a acumular más cuota de mercado en ese segmento.

Todas las grandes empresas operarán en varios segmentos, es decir, en una gran cantidad de combinaciones de clientes/productos, donde necesitarán fórmulas distintas para maximizar los beneficios en relación al esfuerzo, y/o donde se encontrarán con competidores diferentes. En algunos de estos segmentos, las grandes empresas individuales obtendrán superávits elevados, mientras que en otros obtendrán superávits más reducidos (o incluso tendrán pérdidas). Por lo tanto, tenderá a ser cierto que el 80 % de los superávits o de los beneficios se generarán a partir del 20 % de los segmentos, del 20 % de los clientes y del 20 % de los productos. Los segmentos más rentables tenderán (aunque no lo harán siempre) a encontrarse allá donde la empresa

disfrute de las mayores cuotas de mercado y de los clientes más fieles (definiendo lealtad como la permanencia a largo plazo y la escasa probabilidad de pasarse a la competencia).

➤ En todas las empresas, tal y como sucede en todas las entidades que dependen de la naturaleza y del esfuerzo humano, es muy probable que existan desequilibrios entre el esfuerzo y las recompensas. Externamente, esto se refleja en el hecho de que hay mercados, productos y clientes que son mucho más rentables que otros. Internamente, este mismo principio se refleja en que hay recursos, ya se trate de personas, fábricas, máquinas o combinaciones de las tres, que producirán mucho más valor en relación a su coste que otros. Si pudiéramos medirlo (tal y como se puede hacer con algunos empleos, como el de los comerciales), descubriríamos que algunas personas generan superávits muy elevados (la proporción de los ingresos que se les puede atribuir es mayor que el coste que suponen para la empresa), mientras que muchas otras generan un superávit reducido o incluso pérdidas. Las empresas que generan los superávits más amplios también tienden a tener los promedios más elevados de superávit por empleado, pero en todas las empresas, el verdadero superávit generado por cada empleado tiende a ser muy desigual: el 80 % del superávit suele proceder del 20 % de los empleados.

➤ En el nivel inferior de los recursos de una empresa, por ejemplo, un empleado, es muy probable que el 80 % del valor que se crea esté generado en una pequeña parte, aproximadamente el 20 %, del tiempo, en que, por una combinación de circunstancias, entre las que se encuentran las características personales y la naturaleza exacta de la tarea, el empleado trabaja a varias veces su nivel medio de actividad.

➤ Por lo tanto, los principios del esfuerzo y de la retribución desigual operan a todos los niveles del ámbito empresarial: mercados, segmentos de mercado, productos, clientes, departamentos y empleados. La actividad económica se caracteriza por este desequilibrio, no por un equilibrio conceptual. Diferencias que en apariencia son insignificantes dan lugar a consecuencias significativas. Un producto tan sólo necesita ser un 10 % mejor que el de la competencia para generar una diferencia de ventas del 50 % y una diferencia de beneficios del 100 %.

Tres implicaciones prácticas

Una de las implicaciones de la teoría del 80/20 de las empresas es que las de más éxito operan en mercados donde a dichas empresas les es posible generar los beneficios más elevados con el mínimo esfuerzo. Esto es verdad tanto de manera absoluta, es decir, en relación a los beneficios económicos, como de manera relativa, es decir, en relación a la competencia. No se puede considerar que una empresa tiene éxito a no ser que tenga un superávit absoluto elevado (en términos tradicionales, que las inversiones que ha realizado den rendimientos elevados), que también debe ser superior al de sus competidores (márgenes más elevados).

Una segunda implicación práctica para todas las empresas es que siempre es posible elevar el superávit económico, y normalmente de un modo considerable, centrándose exclusivamente en los segmentos de mercado y de clientes donde ya se generan los mayores superávits en la actualidad. Esto siempre implica que los recursos se reasignen a los segmentos que generan los mayores superávits y, por lo tanto, que, normalmente, se reduzca el nivel total de recursos y de gastos (con más claridad, menos empleados y otros costes).

Las empresas no suelen alcanzar el nivel de superávit más elevado que les sería posible lograr, ni siquiera se acercan, porque, por un lado, los directivos no suelen ser conscientes del superávit potencial y, por el otro, porque suelen preferir dirigir empresas grandes que empresas extraordinariamente rentables.

Una tercera implicación es que toda corporación puede elevar el superávit reduciendo la desigualdad del rendimiento y de la producción en la empresa. Puede hacerse identificando las partes de la empresa (personas, fábricas, oficinas de ventas, divisiones generales, países) que generan los mayores superávits y concediéndoles más poder y recursos; al mismo tiempo, se deben identificar los recursos que generan superávits reducidos o negativos y ayudarles a mejorar drásticamente; si no lo consiguen, hay que dejar de invertir en ellos.

Estos principios constituyen una teoría 80/20 de la empresa útil, pero no deben ser interpretados de manera excesivamente rígida o determinista. Los principios funcionan porque son un reflejo de las relaciones naturales, que son una mezcla compleja de orden y de desorden, de regularidad y de irregularidad.

BUSQUE CONCLUSIONES DEL PRINCIPIO DEL 80/20 QUE SEAN «IRREGULARES»

Resulta fundamental intentar comprender la fluidez y la fuerza que rigen las relaciones del 80/20. Si no es consciente de ello, interpretará el principio del 80/20 con demasiada rigidez y no podrá aprovechar todo su potencial.

El mundo está lleno de pequeñas causas que, cuando se combinan, pueden tener consecuencias importantes. Piense en un cazo lleno de leche que, si supera una temperatura concreta, cambia de forma repentinamente, aumenta de volumen y se desborda, hirviendo. Un minuto tiene un cazo normal y corriente con leche caliente y, al siguiente, o bien un capuccino maravilloso o bien, si llega un segundo tarde, un estropicio derramado sobre la encimera. En el mundo empresarial, las cosas son algo más lentas, pero un año se tiene a una excelente y lucrativa IBM dominando la industria informática y, al poco tiempo, una combinación de pequeñas causas provoca que se convierta en una estructura monolítica que tiene dificultades para sobrevivir.

Los sistemas creativos operan ajenos al equilibrio. Las relaciones de causa-efecto y de contribución-rendimiento no son lineales. Normalmente, no se obtiene lo que se ha invertido; hay veces en que se obtiene mucho menos y otras en que se obtiene mucho más. Los sistemas empresariales pueden verse muy alterados por causas aparentemente insignificantes. En un momento dado, personas de la misma inteligencia, habilidad y dedicación pueden producir resultados muy desiguales, como resultado de pequeñas diferencias estructurales. Los hechos no pueden predecirse, aunque hay patrones predecibles que tienden a repetirse.

Identifique rachas de suerte

Por lo tanto, el control es imposible. Sin embargo, sí que es posible influir sobre los acontecimientos y, lo que quizás es aún más importante, también lo es detectar irregularidades y aprovecharse de ellas. El arte de usar el principio del 80/20 es identificar hacia dónde sopla el viento de la realidad en un momento concreto y aprovecharlo al máximo.

Imagínese que se encuentra en un casino imposible, lleno de ruletas desequilibradas. Todos los números tienen probabilidades de 35 a 1, pero algunos aparecen con mayor o menor frecuencia en las distintas mesas. En una de las mesas, el número cinco sale una de cada veinte tiradas, mientras que en otra sólo sale una de cada cincuenta veces. Si apuesta por el número correcto en la mesa correcta, puede ganar una fortuna. Si se empeña en apostar al cinco en la mesa donde sólo sale una de cada cincuenta veces, se quedará sin dinero, independientemente de cuánto tuviera al principio.

Si puede identificar las áreas de su empresa donde obtiene más dinero del que invierte, podrá aumentar las apuestas y ganar una fortuna. Del mismo modo, si detecta qué áreas de la empresa le reportan menos dinero de lo que ha invertido, puede reducir las pérdidas.

En este contexto, las «áreas» pueden ser cualquier cosa. Pueden ser un producto, un mercado, un cliente o tipo de cliente, una tecnología, un canal de distribución, un departamento o una división, un país, un tipo de transacción, un empleado, un tipo de empleado o un equipo. La cuestión es identificar los pocos enclaves que generan los superávits más elevados y aprovecharlos al máximo; e identificar qué áreas producen pérdidas y abandonarlas.

Nos han enseñado a pensar en términos de causa y efecto, de relaciones regulares, de niveles de rendimiento medios, de competencia perfecta y de resultados predecibles. Pero eso no es el mundo real. El mundo real comprende una masa de influencias, donde se confunden la causa y el efecto y donde complejos bucles de retroalimentación distorsionan las inversiones; donde el equilibrio es pasajero y, con frecuencia, ilusorio; donde hay pautas de rendimiento repetidas, pero irregulares; donde las empresas nunca compiten de frente y prosperan al diferenciarse las unas de las otras; y donde algunos, y escasos, favorecidos son capaces de monopolizar el mercado y de obtener grandes rendimientos.

Desde esta perspectiva, las grandes empresas son coaliciones de fuerzas increíblemente complejas y en cambio constante; algunas de ellas fluyen con la naturaleza y ganan fortunas, mientras que otras van contracorriente y no hacen más que acumular pérdidas. Todo esto queda oscurecido por nuestra incapacidad de discernir la realidad y por los efectos sedantes, equilibrantes y altamente distorsionadores de los sistemas contables. El principio del 80/20 campa por sus fueros, pero se le hace caso omiso. Lo que solemos apreciar en las empresas es el efecto neto de lo que sucede, que de ningún modo es la historia completa. Bajo la superficie compiten influencias positivas y negativas que se combinan para producir el efecto que luego vemos sobre la superficie. El principio del 80/20 alcanza su máxima utilidad cuando podemos identificar todas las fuerzas bajo la superficie y bloquear las influencias negativas al tiempo que otorgamos el máximo poder a las fuerzas más productivas.

¿CÓMO PUEDEN LAS EMPRESAS UTILIZAR EL PRINCIPIO DEL 80/20 PARA AUMENTAR LOS BENEFICIOS?

Basta ya de historia, de filosofía y de teoría. Ahora cambiamos de marcha y pasamos a lo eminentemente práctico. Cualquier empresa puede beneficiarse inmensamente de la aplicación del principio del 80/20. Ha llegado la hora de enseñarle cómo.

Los capítulos 4 a 7 cubren las maneras más importantes en que el principio del 80/20 puede aplicarse para aumentar los beneficios. El capítulo 8 cierra la segunda parte, con ideas sobre cómo incorporar el pensamiento 80/20 a la vida empresarial y poder disfrutar de una ventaja «desleal» sobre los colegas y los competidores.

Empezamos en el siguiente capítulo, con la aplicación más importante del principio 80/20 en cualquier empresa: aislar las áreas donde obtiene los verdaderos beneficios y, lo que es tanto o más importante, las áreas donde pierde dinero. Todos los empresarios están convencidos de que ya lo saben, y casi todos están equivocados. Saber la verdad transformaría sus empresas.

POR QUÉ SU ESTRATEGIA ES ERRÓNEA

A no ser que ya haya utilizado el principio del 80/20 para reconducir su estrategia, puede estar bastante seguro de que estará muy equivocada. Casi con total seguridad, no tiene una idea precisa de dónde gana y de dónde pierde más dinero. Es casi inevitable que esté haciendo demasiadas cosas para demasiada gente.

La estrategia empresarial no debería ser una visión general y amplia desde arriba, sino parecerse más a una especie de visión subterránea, a un atisbo por debajo de la superficie, para poder analizar muy detalladamente qué sucede. Para poder diseñar una estrategia empresarial útil, es necesario analizar cuidadosamente las distintas áreas de la empresa, especialmente en lo que concierne a la rentabilidad y a la generación de ingresos.

A no ser que se trate de una empresa muy pequeña y sencilla, es prácticamente seguro que *obtiene al menos el 80 % de sus beneficios y de sus ingresos del 20 % de la actividad y de las inversiones*. La clave reside en *encontrar ese 20 %*.

¿DÓNDE OBTIENE LOS MAYORES BENEFICIOS?

Identifique qué áreas de la empresa generan beneficios muy elevados, qué áreas sólo se mantienen a flote y qué áreas son desastrosas. Para poder hacerlo, llevaremos a cabo un análisis 80/20 de los beneficios, clasificándolos en distintas categorías:

- Por producto o por grupo/tipo de producto.
- Por cliente o por grupo/tipo de cliente.

- Por cualquier otra categoría que parezca relevante en su empresa y sobre la que tenga datos; por ejemplo, por área geográfica o por canal de distribución.
- Por segmento competitivo.

Empecemos por los *productos*. Con toda probabilidad, su empresa tendrá información clasificada por producto o por grupo de productos. Para cada uno de ellos, analice las ventas del último período, mes, trimestre o año (decida cuál es el más fiable) y calcule la rentabilidad teniendo en cuenta los costes.

El grado de facilidad o de dificultad de la tarea dependerá del estado de la información de gestión de la que disponga. Quizás pueda acceder inmediatamente a la información que necesita, pero si no es así, tendrá que elaborarla usted mismo. Es muy probable que disponga de información relativa a las ventas por producto o por línea de producto y, casi con seguridad, del margen bruto (ventas menos el coste de las ventas). También conocerá los costes totales para toda la empresa (los gastos generales). Lo que debe hacer, entonces, es asignar el total de los costes a cada grupo de productos de un modo razonable.

El sistema más rudimentario consiste en asignar los costes a un porcentaje de la facturación. Sin embargo, si reflexiona un instante, se convencerá de que no es un sistema muy preciso. Algunos productos exigen mucho tiempo a los comerciales, en relación a su valor, por ejemplo, mientras que otros necesitan muy poco. Algunos reciben una gran publicidad y otros, ninguna. Algunos tienen un proceso de fabricación muy complicado, mientras que el de otros es muy sencillo.

Considere cada una de las categorías de gastos generales y asígnela a cada grupo de productos. Hágalo así para todos los gastos y analice los resultados.

Normalmente, algunos productos, que suponen una pequeña parte de la producción, son muy rentables; la mayoría tienen una rentabilidad modesta o marginal y otros generan pérdidas, una vez se han asignado los costes.

La figura 10 muestra las cifras de un estudio reciente que llevé a cabo para un grupo de instrumentación electrónica. La figura 11 muestra visualmente los mismos datos, mírela si prefiere las imágenes a los números.

Producto	\$000		
	Ventas	Ingresos	Rendimiento de las ventas (%)
Grupo de productos A	3.750	1.330	35,5
Grupo de productos B	17.000	5.110	30,1
Grupo de productos C	3.040	601	25,1
Grupo de productos D	12.070	1.880	15,6
Grupo de productos E	44.110	5.290	12,0
Grupo de productos F	30.370	2.990	9,8
Grupo de productos G	5.030	(820)	(15,5)
Grupo de productos H	4.000	(3.010)	(75,3)
Total	119.370	13.380	11,2

Figura 10: Electronic Instruments, Inc., tabla de ventas y de beneficios por grupo de productos.

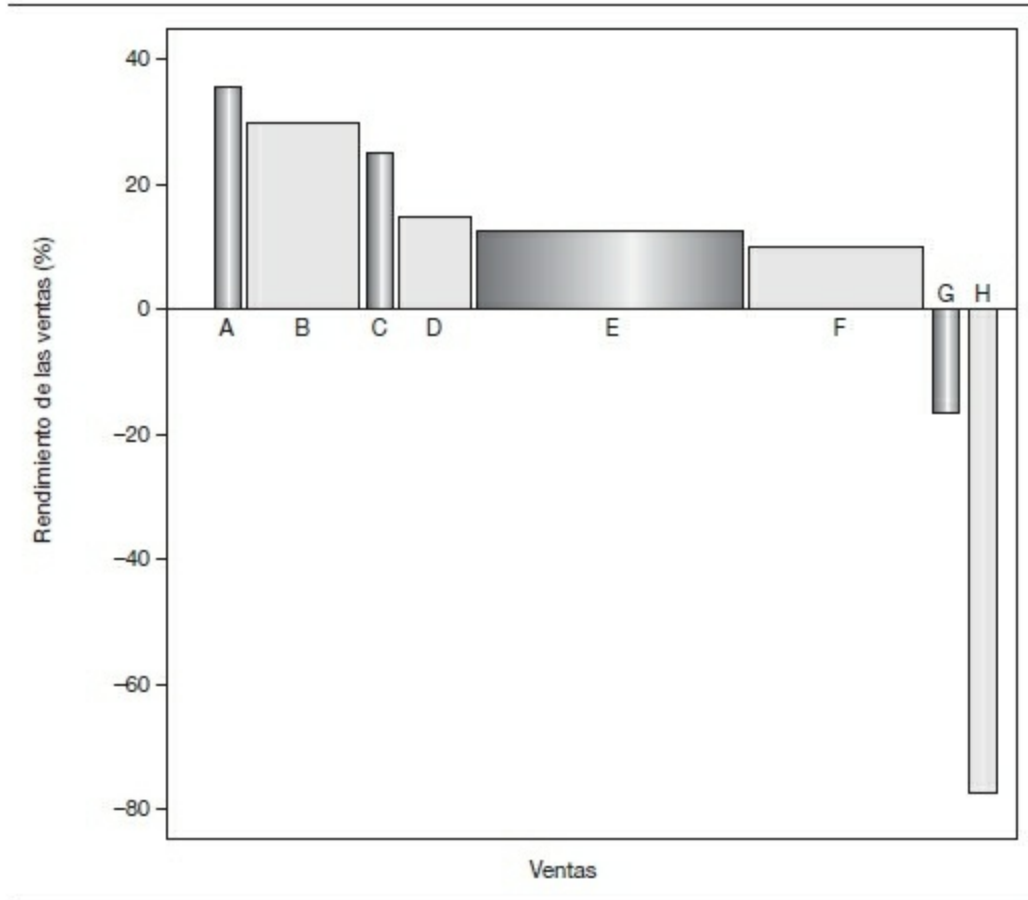


Figura 11: Electronic Instruments, Inc., gráfica de ventas y de beneficios por grupo de productos.

En ambas figuras, podemos ver que el grupo de productos A genera únicamente el 3 % de las ventas, pero el 10 % de los beneficios. Los grupos de productos A, B y C generan el 20 % de las ventas, pero el 53 % de los beneficios. Aún se hace más evidente si elaboramos una tabla del 80/20 o diagrama del 80/20, como en las figuras 12 y 13, respectivamente.

Producto	Grupo	Acumulativo	Grupo	Acumulativo
Grupo de productos A	3,1	3,1	9,9	9,9
Grupo de productos B	14,2	17,3	38,2	48,1
Grupo de productos C	2,6	19,9	4,6	52,7
Grupo de productos D	10,1	30,0	14,1	66,8
Grupo de productos E	37,0	67,0	39,5	106,3
Grupo de productos F	25,4	92,4	22,4	128,7
Grupo de productos G	4,2	96,6	(6,1)	122,6
Grupo de productos H	3,4	100,0	(22,6)	100,0

Figura 12: Electronic Instruments, Inc., tabla 80/20.

Aún no hemos encontrado el 20 % de las ventas que generan el 80 % de los beneficios, pero estamos encaminados. No se trata del 80/20, pero sí del 67/30, es decir, que el 30 % de las ventas de productos generan casi el 67 % de los beneficios. Puede que ya esté pensando en qué puede hacerse para aumentar las ventas de los grupos de productos A, B y C. Por ejemplo, quizás podría reasignar todo el esfuerzo comercial del otro 80 % de la empresa, pidiéndoles a los comerciales que se concentren en duplicar las ventas de los productos A, B y C y que se olviden del resto. Si lo consiguieran, las ventas sólo aumentarían en un 20 %, pero los beneficios se incrementarían en más del 50 %.

Puede que también esté pensando en reducir los costes o en subir los precios de los grupos de productos D, E y F; o en una reducción drástica, o eliminación completa, de los grupos de productos G y H.

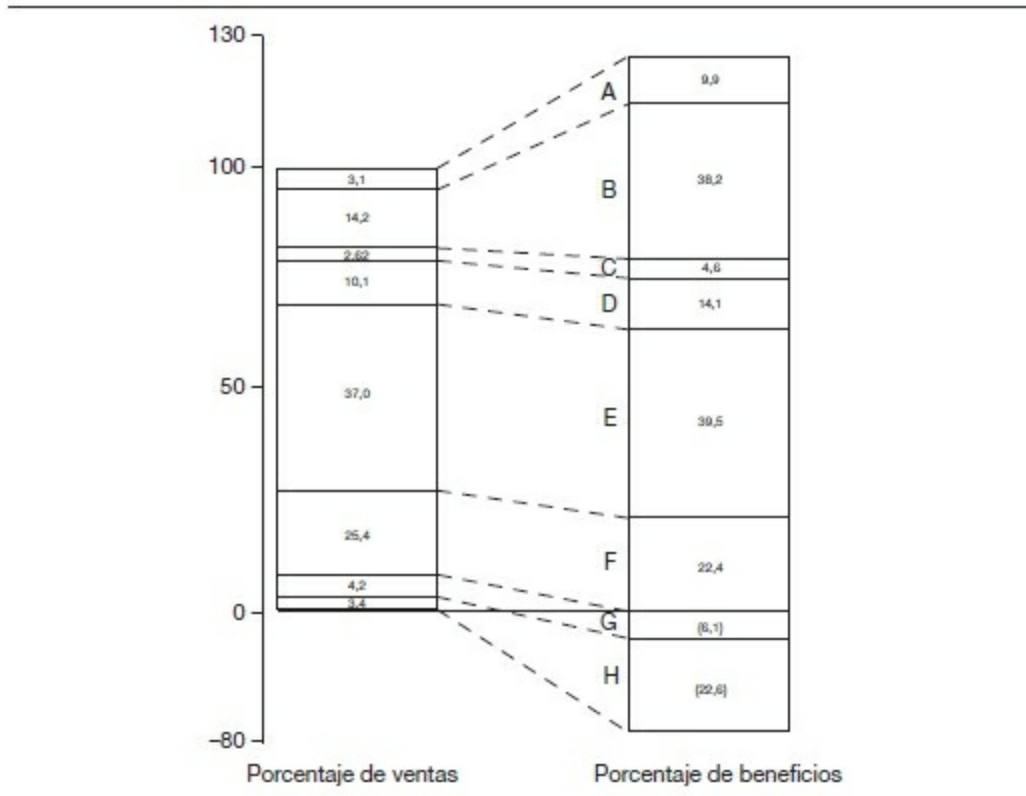


Figura 13: Electronic Instruments, Inc., diagrama 80/20.

¿Y LA RENTABILIDAD DE LOS CLIENTES?

Después de los productos, pase a analizar a los *clientes*. Repita el análisis, pero esta vez analice las compras totales de cada cliente o grupo de clientes. Hay clientes que pagan precios elevados, pero que requieren costes igualmente elevados a la hora de servirles: suelen ser clientes pequeños. Los clientes de gran envergadura suelen ser fáciles de servir y adquieren grandes cantidades del mismo producto, pero exigen que se les rebajen los precios. A veces, estas diferencias se equilibran, pero es muy habitual que no sea así. Los resultados del grupo al que denominamos Electronic Instruments, Inc., se muestran en las figuras 14 y 15.

Cliente	\$000		Rendimiento de las ventas (%)
	Ventas	Ingresos	
Cliente de tipo A	18.350	7.865	42,9
Cliente de tipo B	11.450	3.916	34,2
Cliente de tipo C	43.100	3.969	9,2
Cliente de tipo D	46.470	(2.370)	(5,1)
Total	119.370	13.380	11,2

Figura 14: Electronic Instruments, Inc., tabla de ventas y de beneficios por grupo de clientes.

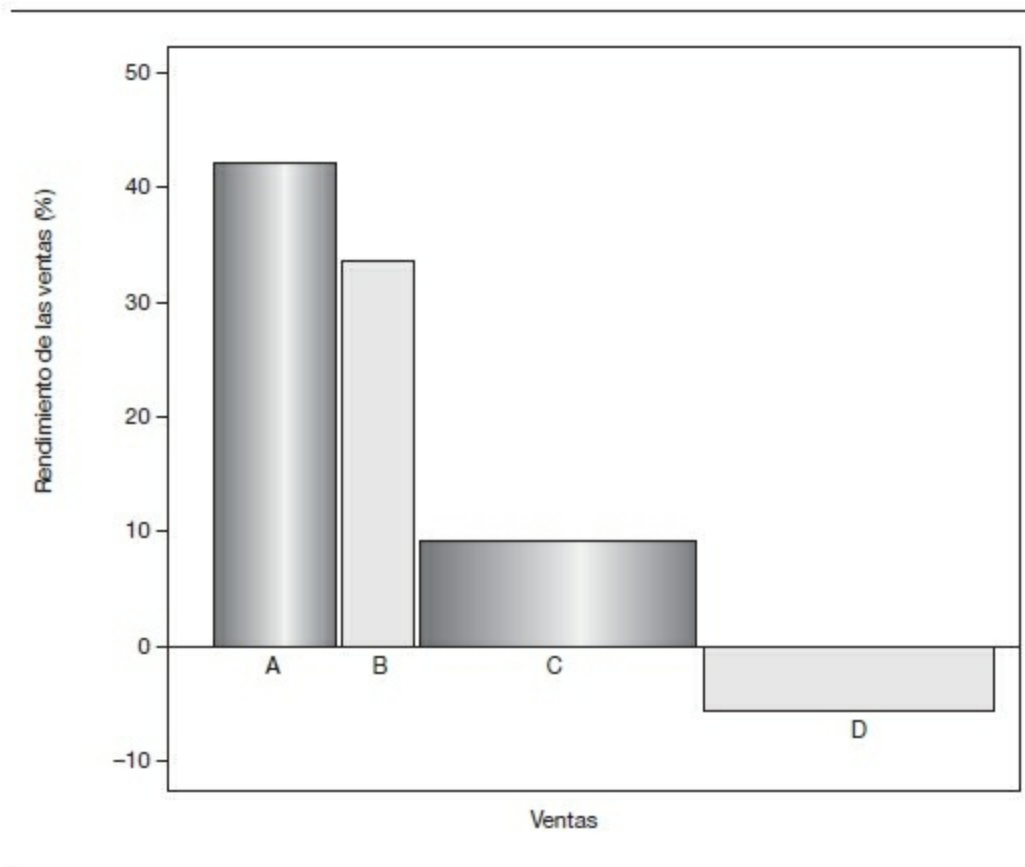


Figura 15: Electronic Instruments, Inc., diagrama de ventas y de beneficios por grupo de clientes.

Una aclaración acerca de los grupos de clientes. Los clientes del tipo A son cuentas pequeñas y directas, que pagan precios elevados y producen márgenes brutos muy elevados. Servirles resulta muy caro, pero los márgenes

lo compensan con creces. Los clientes de tipo B son distribuidores que tienden a hacer pedidos grandes y a los que cuesta poco servir, pero, por algún motivo u otro, aceptan pagar precios relativamente elevados, sobre todo porque los componentes electrónicos que adquieren no son más que una pequeña fracción de sus costes totales de producción. Los clientes de tipo C son cuentas de exportación que pagan precios elevados. Sin embargo, presentan el inconveniente de que servirles es muy costoso. Los clientes de tipo D son grandes fabricantes que negocian los precios muy a la baja y que también exigen un considerable apoyo técnico y muchos tratos «especiales».

Las figuras 16 y 17 muestran la tabla del 80/20 y el diagrama del 80/20, respectivamente, para los grupos de clientes.

Cliente	Porcentaje de ventas		Porcentaje de beneficios	
	Tipo	Acumulativo	Tipo	Acumulativo
Cliente de tipo A	15,4	15,4	58,9	58,9
Cliente de tipo B	9,6	25,0	29,3	88,2
Cliente de tipo C	36,1	61,1	29,6	117,8
Cliente de tipo D	38,9	100,0	(17,8)	100,0

Figura 16: Electronic Instruments, Inc., tabla 80/20 por tipo de cliente.

Estas figuras revelan una relación del 59/15 y del 88/25: la categoría de clientes más rentable genera el 15 % de los ingresos, pero el 59 % de los beneficios, y el 25 % más rentable de los clientes genera el 88 % de los beneficios. Esto es, en parte, porque los clientes más rentables tienden a adquirir los productos más rentables, pero también porque pagan más en relación a lo que cuesta servirlos.

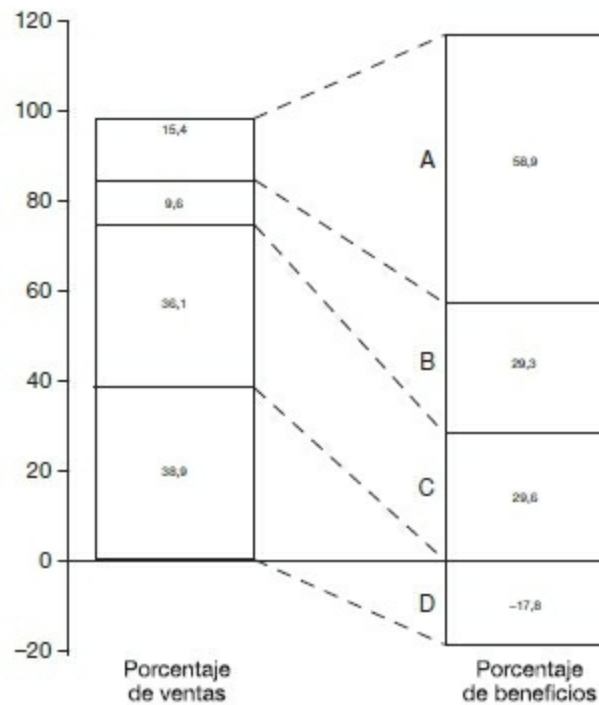


Figura 17: Electronic Instruments, Inc., diagrama 80/20 por tipo de cliente.

El análisis condujo a una exitosa campaña para atraer a más clientes del tipo A y B: los pequeños clientes directos y los distribuidores. Incluso teniendo en cuenta el coste de la campaña, el resultado fue muy rentable. Los precios para los clientes de tipo C (las cuentas de exportación) se elevaron de un modo selectivo y se encontró el modo de reducir el coste de servir a algunos de ellos, sobre todo usando más la comunicación telefónica, en lugar de la venta cara a cara. Se negoció individualmente con los clientes de tipo D (grandes fabricantes): nueve de ellos generaban el 97 % de las ventas del grupo D. En algunos casos, se decidió cobrar por separado los servicios de desarrollo técnico; en otros, se elevaron los precios; y tres de las cuentas se «perdieron» tácticamente y se pasaron al competidor más odiado por la empresa, tras una guerra de ofertas. En realidad, los directivos querían que la competencia disfrutara de esas pérdidas.

ANÁLISIS 80/20 APLICADO A UNA EMPRESA CONSULTORA

Después de haber analizado los productos y los clientes, considere cualquier otra área de la empresa que le parezca relevante. En el caso de la empresa de instrumentación, no se llevó a cabo ningún análisis especial, pero para ilustrar la cuestión, analicemos la sencilla distribución de ventas y de beneficios de una consultora estratégica que se muestra en las figuras 18 y 19.

Distribución de los proyectos	\$000		Rendimiento de las ventas (%)
	Ventas	Beneficios	
Grandes proyectos	35.000	16.000	45,7
Pequeños proyectos	135.000	12.825	9,5
Total	170.000	28.825	17,0

Figura 18: Strategy Consulting, Inc., tabla de la rentabilidad de los clientes grandes y pequeños.

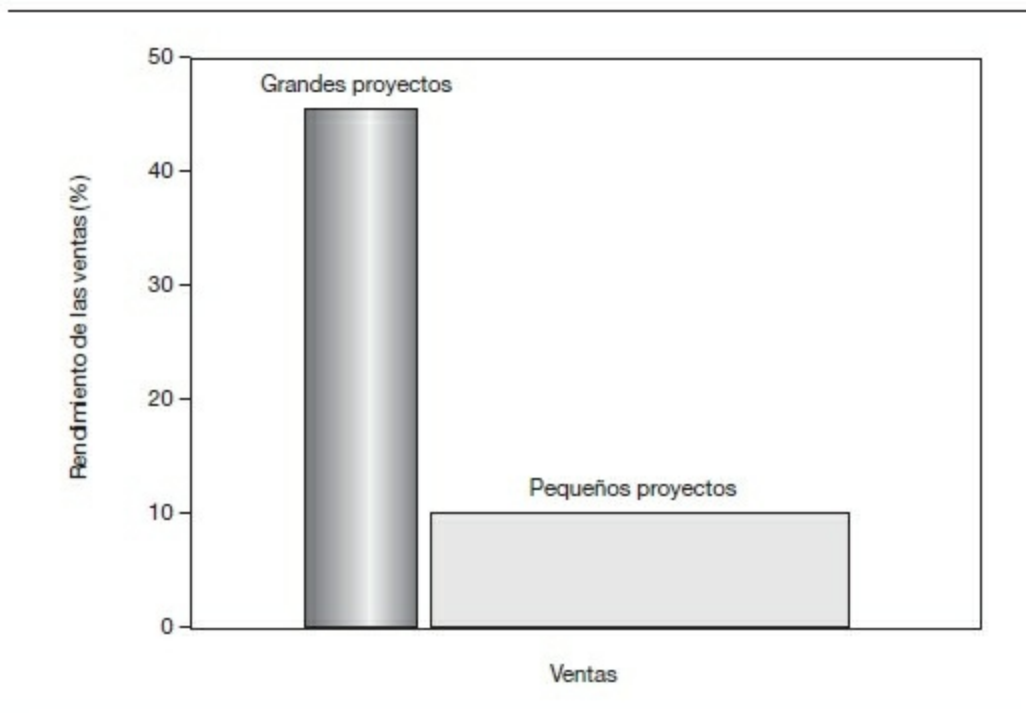


Figura 19: Strategy Consulting Inc., diagrama de la rentabilidad de los clientes grandes y de los clientes pequeños.

Estas cifras muestran una relación del 56/21: los grandes proyectos constituyen únicamente el 21 % de los ingresos, pero generan el 56 % de los beneficios.

Otro análisis, presentado en las figuras 20 y 21, divide la empresa en clientes «antiguos» (de más de tres años de antigüedad), «nuevos» (de menos de seis meses de antigüedad) e intermedios.

Distribución	\$000		Rendimiento de las ventas (%)
	Ventas	Beneficios	
Cientes antiguos	43.500	24.055	55,3
Cientes intermedios	101.000	12.726	12,6
Cientes nuevos	25.500	(7.956)	31,2
Total	170.000	28.825	17,0

Figura 20: Strategy Consulting, Inc., tabla de la rentabilidad de los clientes antiguos y de los clientes nuevos.

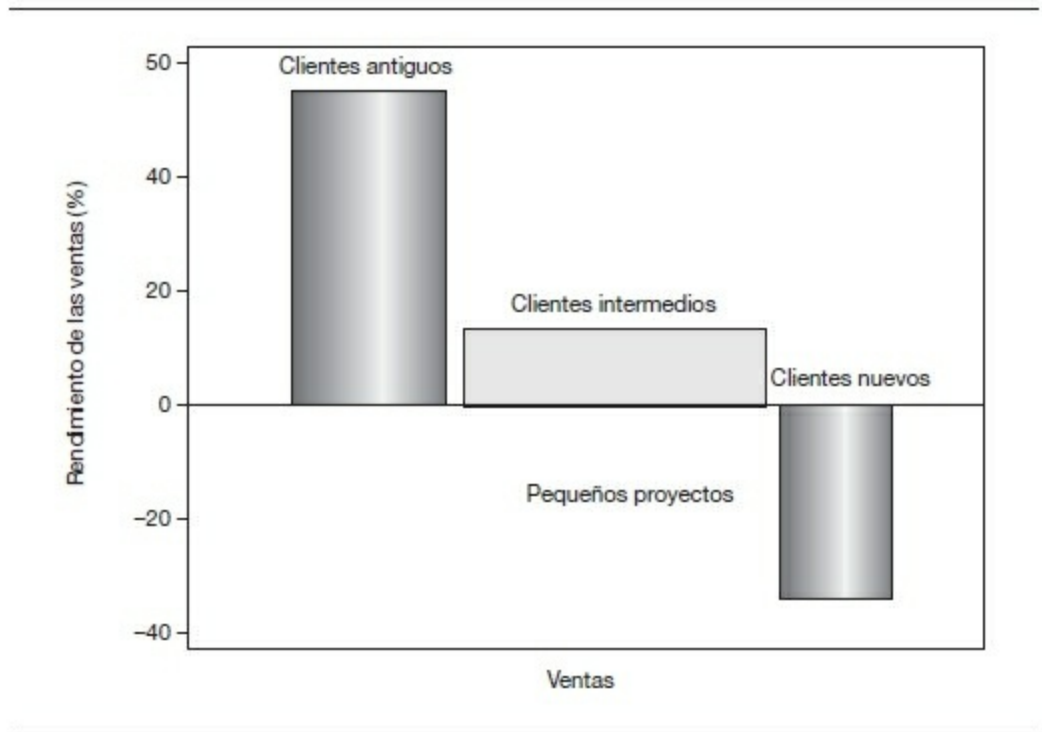


Figura 21: Strategy Consulting Inc., diagrama de la rentabilidad de los clientes antiguos y de los clientes nuevos.

Las cifras indican que el 26 % de las operaciones (clientes antiguos) constituyen el 84 % de los beneficios: una relación del 84/26. El mensaje, en este caso, era que debían esforzarse sobre todo en conservar y en ampliar el grupo de clientes antiguos, que eran los menos sensibles al precio y a los que se podía atender con costes más reducidos. Se vio que los nuevos clientes que no se convertían en clientes antiguos generaban pérdidas, lo que condujo a un enfoque mucho más selectivo a la hora de buscar clientes: la consultora sólo perseguía a los clientes que creía que conservaría a largo plazo.

Las figuras 22 y 23 resumen un tercer análisis para la consultora, que divide a los proyectos en fusiones y en adquisiciones (F y A), análisis estratégicos y proyectos operativos.

Distribución	\$000		
	Ventas	Beneficios	Rendimiento de las ventas (%)
F y A	37.600	25.190	67,0
Análisis estratégico	75.800	11.600	15,3
Proyectos operativos	56.600	7.965	14,1
Total	170.000	28.825	17,0

Figura 22: Strategy Consulting, Inc., tabla de rentabilidad por tipo de proyecto.

La distribución mostró una relación del 87/22: los proyectos de F y A eran extraordinariamente rentables; generaban el 87 % de los beneficios a partir de tan sólo el 22 % de los ingresos. Se duplicaron los esfuerzos para vender más proyectos de F y A.

Cuando se analizaron por separado los proyectos operativos para clientes antiguos, se vio que no generaban ni ganancias ni pérdidas, mientras que los proyectos operativos para clientes nuevos generaban grandes pérdidas. Esto llevó a que se decidiera no aceptar más proyectos del segundo

tipo, al tiempo que a los clientes antiguos se les empezó a cobrar mucho más por este tipo de proyectos o se les animaba para que se lo encargaran a consultoras operativas especializadas.

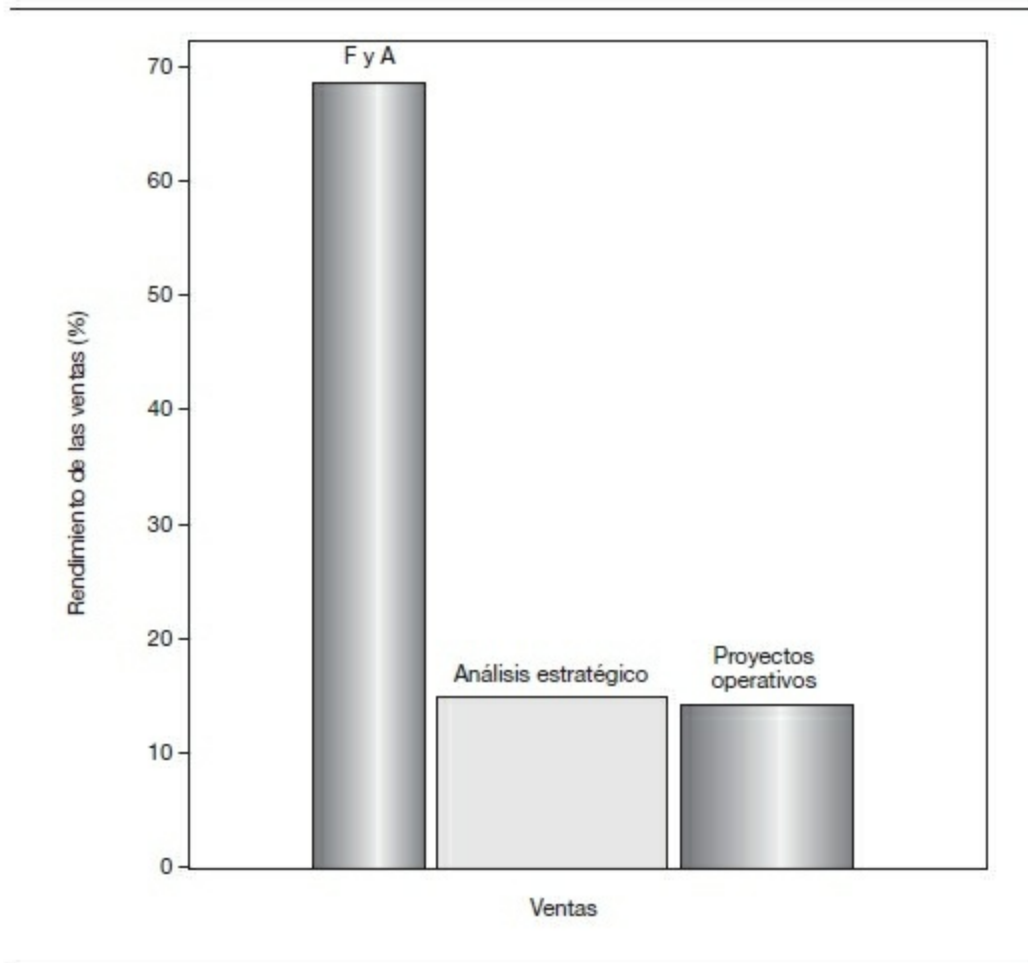


Figura 23: Strategy Consulting Inc., diagrama de rentabilidad por tipo de proyecto.

LA SEGMENTACIÓN ES LA CLAVE PARA ENTENDER Y AUMENTAR LA RENTABILIDAD

El mejor modo de analizar la rentabilidad de una empresa es dividirla en *segmentos competitivos*. Los análisis por producto, por cliente o por cualquier otra división suelen ser muy valiosos y las revelaciones más significativas suelen proceder de una combinación de clientes y de productos en fragmentos de la empresa, definidos basándose en los competidores más importantes.

Aunque no es tan complicado como podría parecer, muy pocas organizaciones fragmentan sus operaciones de este modo, por lo que es necesario ofrecer una breve explicación.

¿Qué es un segmento competitivo?

Un segmento competitivo es un fragmento de la empresa que se enfrenta a un competidor distinto o a dinámicas competitivas distintas.

Piense en cualquier aspecto de su empresa que se le ocurra: un producto, un cliente, una línea de productos que se vende a un tipo de clientes, o cualquier otra división que sea importante para usted (por ejemplo, los consultores pueden pensar en proyectos de F y A). Ahora, plantéese estas dos sencillas preguntas:

➤ *¿Se enfrenta a un competidor principal distinto en esta área de su empresa, en comparación con el resto?* Si la respuesta es que sí, entonces esa área es un segmento competitivo independiente (o, para abreviar, simplemente un segmento).

Si se enfrenta a un competidor especialista, la rentabilidad del segmento dependerá de la interacción de su producto y de su atención al cliente en comparación con la del rival. ¿A quién prefieren los consumidores? ¿Y cuál es el coste total para usted de proporcionar ese producto o servicio en comparación con el de su competidor? Su rentabilidad estará tan determinada por la de su competencia como por cualquier otra cosa.

Por lo tanto, resulta sensato pensar por separado en esta área de la empresa, para definir una estrategia que supere (o venza) a la de su rival. También resulta sensato analizar la rentabilidad por separado también: quizás se lleve una sorpresa.

Sin embargo, incluso si el área de la empresa que está analizando tiene el mismo competidor que otra (por ejemplo, el competidor principal del producto A es el mismo que el del producto B), debe hacerse una segunda pregunta:

► *¿Tienen usted y su competidor la misma proporción de ventas o cuota de mercado en ambas áreas o ellos son relativamente más fuertes en una y usted en la otra?*

Por ejemplo, si tiene el 20 % de cuota de mercado en el producto A, y el competidor más potente tiene el 40 % (le duplican en tamaño), ¿la proporción es la misma en el producto B? ¿son también el doble de grandes que usted? Si tiene el 15 % de la cuota de mercado del producto B, pero su competidor tan sólo tiene el 10 %, la posición competitiva relativa es distinta en ambos productos.

Habrán motivos que lo expliquen. Puede que los clientes prefieran su marca para el producto B, pero la de su competidor para el producto A. Es posible que a su competidor no le importe demasiado lo que pase con el producto B, mientras que con el producto A sucede lo contrario. En este punto, no necesita conocer los motivos. Todo lo que necesita es ser consciente de que, a pesar de que se enfrenta al mismo competidor, el equilibrio de la ventaja es distinto para cada una de las áreas. Por lo tanto, se trata de fragmentos distintos y, probablemente, mostrarán rentabilidades distintas.

Pensar en la competencia le permite identificar las áreas fundamentales de su empresa

En lugar de empezar con una definición empresarial convencional, como los productos o el rendimiento de las distintas áreas de su organización, pensar en los segmentos competitivos le conduce directamente a la manera más importante de pensar en su empresa y de fragmentarla.

En la empresa de instrumentación mencionada anteriormente, los directivos eran incapaces de ponerse de acuerdo en cómo analizar la empresa. Algunos pensaban que los productos eran la dimensión clave. Otros eran de la opinión que la división más importante era si los clientes pertenecían a la industria de los oleoductos (industrias petroleras, en general) o a la de procesos continuos (como los fabricantes de productos de alimentación). Una tercera facción sostenía que las operaciones de Estados Unidos eran muy

distintas a las exportaciones. Como partían de puntos de vista diferentes, todos ellos válidos hasta cierto punto, les resultaba muy complicado avanzar ya fuera en la organización de la empresa o en la comunicación entre ellos.

Dividir la empresa en segmentos competitivos acabó con las discusiones. La norma es sencilla: si no nos enfrentamos a competidores distintos, o a posiciones de competición relativa distintas, no es un segmento independiente. No tardamos en llegar a una lista de segmentos, muy clara, aunque poco elegante, y que todos podían entender.

Para empezar, era obvio que los competidores eran distintos en la mayoría de los productos, pero no en todos. Cuando los competidores eran los mismos, con posiciones de competición relativa parecidas, agrupábamos los productos. En la mayoría de los casos, los mantuvimos separados.

A continuación, analizamos si las posiciones competitivas eran distintas para los clientes del sector petrolero y para los clientes de la industria continua. La conclusión fue que no para todos los productos, excepto para uno. En ese único producto, máquinas de densidad líquida, los competidores principales eran distintos. Por lo tanto, establecimos dos segmentos: máquinas de densidad líquida para oleoductos y máquinas de densidad líquida para procesos continuos.

Finalmente, analizamos si los competidores o las posiciones competitivas eran distintas en sendos segmentos, en Estados Unidos y en las operaciones internacionales. En la mayoría de los casos, la respuesta fue afirmativa. Si las operaciones internacionales eran lo suficientemente importantes, analizábamos la misma cuestión para distintos países: ¿el competidor era el mismo en el Reino Unido que en Francia o en Asia? Si los competidores eran distintos, subdividíamos las operaciones en segmentos diferentes.

Acabamos con un conjunto fragmentado de 15 segmentos amplios (reagrupamos los que eran demasiado pequeños, para evitarnos trabajo innecesario), definidos normalmente por producto y por región geográfica y en un caso por producto y por tipo de cliente (las máquinas de densidad líquida, donde los segmentos eran máquinas de densidad líquida para oleoductos en todo el mundo y máquinas de densidad líquida para procesos continuos en todo el mundo). Cada segmento tenía o bien un competidor

distinto o bien una posición competitiva distinta. Entonces, analizamos la distribución de las ventas y de los beneficios para cada uno de los segmentos, tal y como se refleja en las figuras 24 y 25.

Si deseamos subrayar el desequilibrio entre la distribución de los ingresos y de los beneficios, podemos elaborar de nuevo o bien una tabla del 80/20 (figura 26) o un diagrama del 80/20 (figura 27).

Segmento	Ventas	\$000 Beneficios	Rendimiento de las ventas (%)
1	2.250	1.030	45,8
2	3.020	1.310	43,4
3	5.370	2.298	42,8
4	2.000	798	39,9
5	1.750	532	30,4
6	17.000	5.110	30,1
7	3.040	610	25,1
8	7.485	1.344	17,0
9	4.224	546	12,9
10	13.000	1.300	10,0
11	21.900	1.927	8,8
12	18.100	779	4,3
13	10.841	(364)	(3,4)
14	5.030	(820)	(15,5)
15	4.000	(3.010)	(75,3)
Total	119.370	13.380	11,2

Figura 24: Electronic Instruments, Inc., tabla de rentabilidad por segmento.

Las figuras nos permiten ver que los seis segmentos superiores generan únicamente el 26,3 % de las ventas totales, pero el 82,9 % de los beneficios. Por lo tanto, nos encontramos ante una relación del 83/26.

¿Qué hizo Electronic Instruments para aumentar los beneficios?

Las figuras 26 y 27 centraron la atención en tres tipos de operaciones.

Las partes más rentables de la empresa, los segmentos 1-6, se clasificaron en un principio como operaciones de clase A de alta prioridad, para desarrollarlas más agresivamente. Estos segmentos generaban más del 80 % de los beneficios, pero recibían la misma atención por parte de la dirección que los demás. Se decidió aumentar la cantidad de tiempo que se dedicaba a esas operaciones hasta dos tercios del total. El departamento comercial se centró en intentar vender más productos de esos segmentos, tanto a clientes ya existentes como a nuevos. Se comprobó que el grupo podía permitirse ofrecer servicios adicionales o reducir los precios ligeramente y seguir obteniendo beneficios elevados.

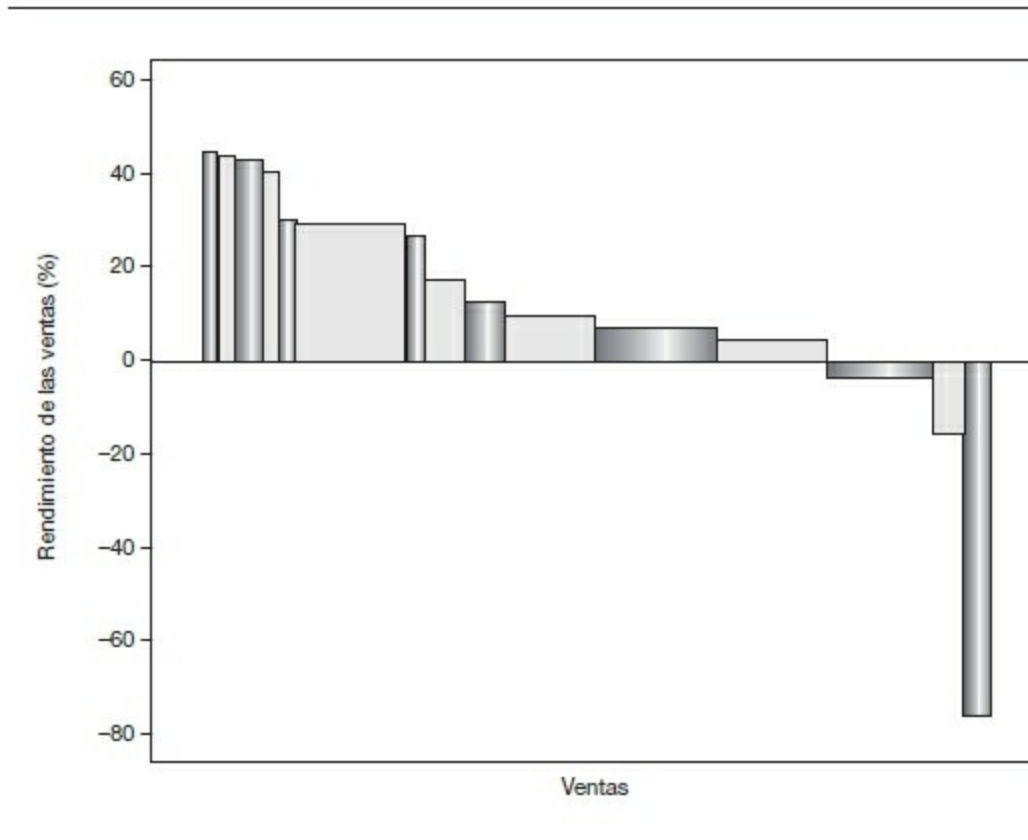


Figura 25: Electronic Instruments Inc., diagrama de rentabilidad por segmento.

El segundo grupo de operaciones comprendía los segmentos 7-12. En total, generaban el 57 % de las ventas totales y el 49 % de los beneficios totales; en otras palabras, en general, su rentabilidad estaba ligeramente por debajo de la media. Se clasificaron como prioridad B, aunque era obvio que

algunos de los segmentos de esta categoría, como el 7 y el 8, eran más interesantes que otros, como el 11 o el 12. La prioridad otorgada también dependía de las respuestas a las dos preguntas presentadas al principio del capítulo, es decir, de si cada segmento era un buen mercado en el que encontrarse y de lo bien posicionada que estaba la empresa en cada segmento. Las respuestas a estas preguntas se describen en la parte final del capítulo.

Segmento	Porcentaje de ventas		Porcentaje de beneficios	
	Tipo	Acumulativo	Tipo	Acumulativo
1	1,9	1,9	7,7	7,7
2	2,5	4,4	9,8	17,5
3	4,5	8,9	17,2	34,7
4	1,7	10,6	6,0	40,7
5	1,5	12,1	4,0	44,7
6	14,2	26,3	38,2	82,9
7	2,5	28,8	4,6	87,5
8	6,6	35,4	10,0	97,5
9	3,5	38,9	4,1	101,6
10	10,9	49,8	9,7	111,3
11	18,3	68,1	14,4	125,7
12	15,2	83,3	5,8	131,5
13	9,1	92,4	-2,7	128,8
14	4,2	96,6	-6,0	122,6
15	3,4	100,0	-22,6	100,0

Figura 26: Electronic Instruments, Inc., tabla 80/20 de las ventas y de los beneficios por segmento.

En este punto, se decidió reducir el tiempo que la dirección dedicaba a los segmentos de categoría B desde un 60 % a aproximadamente la mitad. También se elevaron los precios de algunos de los segmentos menos rentables.

La tercera categoría, clasificada como de prioridad X, comprendía los segmentos 13-15, que generaban pérdidas. Se pospuso la decisión de qué hacer con esos segmentos, al igual que con los de la categoría B, hasta que se

hubiera analizado el atractivo del mercado y la fuerza de la empresa en cada uno de los mercados.

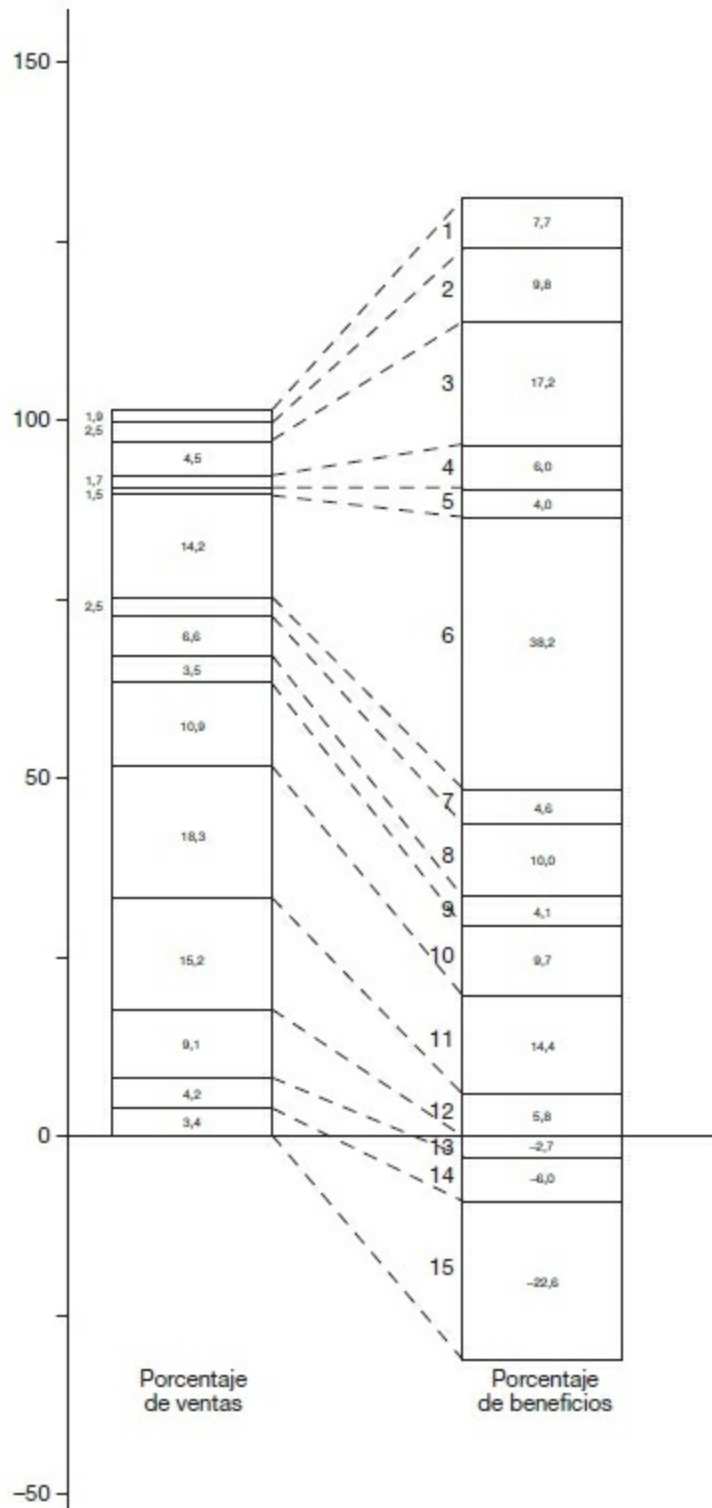


Figura 27: Electronic Instruments, Inc., diagrama 80/20 de la rentabilidad por segmento.

Sin embargo, de manera provisional, reordenaron las prioridades tal y como se muestra en la figura 28.

Prioridad	Segmentos de ventas	Porcentaje de beneficios	Porcentaje	Medidas
A	1-6	26,3	82,9	Aumentar el esfuerzo comercial Aumentar el tiempo de la dirección
B	7-12	57,0	48,5	Flexibilidad de precios Reducir el tiempo de la dirección Reducir el esfuerzo comercial
X	13-15	16,7	(31,4)	Elevar algunos precios Analizar la viabilidad
Total		100,0	100,0	

Figura 28: Electronic Instruments, Inc., resultado del análisis 80/20.

Sin embargo, antes de tomar decisiones definitivas sobre cualquier segmento, los directivos superiores del grupo de instrumentación reflexionaron sobre las otras dos cuestiones que son fundamentales en la estrategia, además de la rentabilidad:

- ¿Es el segmento un mercado atractivo?
- ¿La empresa está bien posicionada en cada segmento?

La figura 29 muestra las conclusiones estratégicas definitivas de Electronic Instruments Inc.

¿Qué medidas se tomaron tras el diagnóstico?

Todos los segmentos de rentabilidad A eran también mercados atractivos: crecían, tenían barreras elevadas que dificultaban la entrada de nuevos competidores, tenían más demanda que capacidad de oferta, no se enfrentaban a amenazas de tecnologías competidoras y tenían capacidad de

negociación tanto con los clientes como con los proveedores de componentes. Por lo tanto, casi todos los competidores en esos mercados obtenían grandes beneficios.

Segmento	¿Mercado atractivo?	¿Posición destacada?	Rentabilidad
1	Sí	Sí	Muy elevada
2	Sí	Sí	Muy elevada
3	Sí	Sí	Muy elevada
4	Sí	Sí	Muy elevada
5	Sí	Sí	Elevada
6	Sí	s.f.	Elevada
7	Sí	Moderadamente	Elevada
8	Sí	Moderadamente	Algo elevada
9	Sí	No	Moderada
10	No mucho	Sí	Moderada
11	No mucho	s.f.	Moderada
12	No	Moderadamente	Baja
13	Sí	Mejorando	Pérdidas
14	No	Moderadamente	Pérdidas
15	No	No	Pérdidas

Figura 29: Electronic Instruments Inc., diagnóstico estratégico.

Mi cliente también estaba bien posicionado en todos esos segmentos, es decir, tenía una cuota de mercado elevada y era uno de los tres proveedores principales. Su tecnología era mejor que la media, así como su posición de coste, que era inferior a la de sus competidores.

Como, además, eran los segmentos más rentables, el análisis confirmaba las implicaciones de la comparación de beneficios 80/20. Por lo tanto, los segmentos 1-6 conservaron la prioridad A y se concentraron esfuerzos para mantener todas las operaciones existentes y ganar cuota de mercado en esos segmentos, aumentando las ventas a los clientes ya existentes y atrayendo a clientes nuevos.

Ahora podía perfeccionarse la estrategia para alguno de los segmentos de la categoría B. El segmento 9 era interesante, porque aunque su rentabilidad era moderada, el mercado no carecía de interés. Por el contrario, era muy atractivo y la mayoría de los competidores obtenían beneficios

elevados. Sin embargo, la cuota de mercado de mi cliente era muy reducida y tenía una posición de coste elevada, sobre todo porque usaba tecnología anticuada.

Modernizar la tecnología habría supuesto un esfuerzo extraordinario y habría resultado muy caro. Por lo tanto, se tomó la decisión de «cosechar» el segmento, lo que implicaba reducir el esfuerzo dirigido a proteger las operaciones y elevar los precios. Se esperaba que esto condujera a una reducción de las ventas, pero a un aumento de los beneficios durante un período. De hecho, reducir el esfuerzo y elevar los precios incrementó los márgenes, pero, a corto plazo, la pérdida de ventas fue muy escasa. Resultó que los clientes también estaban, en general, ligados a la tecnología anticuada, por lo que no podían acceder a proveedores alternativos si no la actualizaban. La rentabilidad de mi cliente creció del 12,9 % a más del 20 %, aunque se asumió que podía tratarse de algo pasajero.

Los segmentos 10 y 11 eran poco atractivos estructuralmente, a pesar de que el grupo de instrumentación era líder en cuota de mercado. El mercado se reducía, había un exceso de oferta y los clientes tenían todas las cartas para poder negociar los precios a la baja. Aunque mi cliente era el líder del mercado, decidió dejar de prestarle atención y canceló todas las inversiones nuevas.

Tomaron la misma decisión respecto al segmento 12, aunque los motivos eran distintos. El mercado era aún menos atractivo y la empresa no tenía más que una cuota de mercado modesta. Se cancelaron todas las inversiones y los programas de marketing futuros.

¿Y qué se hizo con la categoría X, la que generaba pérdidas? Aquí, se comprobó que dos de los tres segmentos, el 14 y el 15, eran muy amplios, pero muy poco atractivos, porque la empresa no era más que un competidor marginal. Se decidió abandonar ambos segmentos, en uno de los casos, vendiendo parte de la fábrica a un competidor. El precio que se obtuvo fue muy bajo, pero al menos se obtuvieron beneficios y se conservaron algunos empleos, además de detener las pérdidas. En el otro caso, las operaciones se clausuraron por completo.

El segmento 13, también en el grupo X, corrió una suerte distinta. Aunque el grupo tenía pérdidas en este segmento, se trataba de un mercado con atractivo estructural: crecía a un ritmo del 10 % anual y la mayoría de los competidores obtenían grandes beneficios. De hecho, a pesar de que el grupo tenía pérdidas, una vez se asignaban todos los costes, el margen bruto del segmento era bastante elevado. El problema era que hacía tan sólo un año que habían entrado en el mercado y habían tenido que invertir grandes cantidades en tecnología y en esfuerzos comerciales. Sin embargo, iban ganando cuota de mercado y, si eran capaces de mantener ese ritmo, podían esperar convertirse en uno de los principales proveedores en el plazo de tres años. Llegados a ese momento, con más ventas entre las que repartir los costes, se esperaba que los beneficios fueran elevados. Se decidió que se invertirían aún más esfuerzos en el segmento 13, para que el grupo pudiera convertirse en un «competidor a escala», es decir, que pudiera operar al nivel mínimo necesario para ser rentable, lo antes posible.

Segmentos	Prioridad	Características	Medidas
1-6	A	Mercados atractivos Buenas cuotas de mercado Rentabilidad elevada	Aumentar la atención por parte de los directivos Aumentar el esfuerzo comercial Flexibilidad, para aumentar las ventas
7-8	B	Mercados atractivos Posiciones moderadas Buena rentabilidad	Mantener la posición Sin iniciativas especiales
9	C	Mercado atractivo Tecnología y cuotas de mercado deficientes	Cosechar (reducir costes, elevar precios)
10-11	C	Mercados poco atractivos Buenas cuotas de mercado Rentabilidad moderada	Menos esfuerzo
12	C-	Mercado poco atractivo Posición moderada Rentabilidad baja	Mucho menos esfuerzo
13	A	Mercado atractivo Posición de subescala, pero mejorando	Ganar cuota de mercado rápidamente
14-15	Z	Pérdidas Mercados poco atractivos Posiciones moderadas-deficientes Pérdidas	Vender/clausurar

Figura 30: Electronic Instruments Inc., medidas tomadas tras todos los análisis 80/20.

NO SAQUE CONCLUSIONES SIMPLISTAS DEL ANÁLISIS 80/20

El segmento 13, en el ejemplo anterior, ayuda a ilustrar que el análisis de rentabilidad 80/20 no nos da todas las respuestas. El análisis se limita a ofrecernos la instantánea de un momento concreto y no puede proporcionar una imagen de las tendencias o de las fuerzas que podrían cambiar la rentabilidad. Los análisis de rentabilidad 80/20 son una condición necesaria, pero no suficiente, para elaborar una buena estrategia.

Por otra parte, no cabe duda de que el mejor modo de empezar a ganar dinero es dejar de perderlo. Fíjese en que, a excepción del segmento 13, el sencillo análisis de rentabilidad 80/20 habría ofrecido, más o menos, resultados correctos en 14 de los 15 segmentos, es decir, en más del 90 % de

los ingresos. Esto no quiere decir que el análisis estratégico deba finalizar en el análisis 80/20, sino que es por donde debe empezar. Para obtener la respuesta completa, es necesario analizar el atractivo del mercado y lo bien posicionada que está la empresa en cada segmento. La figura 30 resume las medidas que adoptó el grupo de instrumentación.

EL 80/20 COMO GUÍA PARA EL FUTURO: TRANSFORME SU EMPRESA EN UN ANIMAL DISTINTO

Así finaliza la evaluación estratégica de los segmentos empresariales ya existentes, que es aconsejable empezar por análisis de rentabilidad 80/20. Tal y como hemos visto, estos análisis son indispensables para diseñar estrategias para los segmentos. Sin embargo, no hemos agotado en absoluto la utilidad estratégica del principio del 80/20. El principio también resulta extraordinariamente útil a la hora de identificar los siguientes pasos hacia adelante de una empresa.

Tendemos a asumir que nuestras organizaciones y nuestras empresas funcionan aproximadamente lo mejor posible. Tendemos a pensar que el mundo de la empresa es extremadamente competitivo y que ha alcanzado una especie de equilibrio o de estabilidad. ¡Nada podría alejarse más de la realidad!

Sería mucho mejor partir del supuesto que su empresa es un desastre absoluto y que podría estructurarse de un modo mucho más efectivo, para proporcionar a los clientes lo que desean. Y, en lo que respecta a su empresa, podría tener la ambición de transformarla a lo largo de los próximos diez años, para que, dentro de una década, sus empleados miren hacia atrás, meneen la cabeza desconsolados y se digan: «¡No puedo creer que trabajáramos así! Debíamos de estar locos».

La innovación es la clave: es absolutamente crucial para la ventaja competitiva futura. Solemos pensar que innovar es difícil, pero si se usa el principio del 80/20 con creatividad, innovar puede ser fácil y divertido. Piense, por ejemplo, en las ideas siguientes:

- El 80 % de los beneficios que obtienen todas las industrias se genera en el 20 % de éstas. Haga una lista de las industrias más rentables que conozca (como la farmacéutica o la de consultoría) y pregúntese por qué la suya no puede parecerse más a ellas.
- El 80 % de los beneficios de cualquier industria concreta se genera en el 20 % de las empresas que la componen. Si usted no es una de ellas, ¿qué es lo que las otras hacen bien y usted no?
- El 80 % del valor percibido por los clientes tiene que ver con el 20 % de lo que hace la organización. ¿Cuál es ese 20 % en su caso? ¿Qué le impide hacer más en ese sentido? ¿Qué le impide «producir» una versión aún más extrema de ese 20 %?
- El 80 % de lo que hace cualquier industria no genera más de un 20 % de beneficios para sus clientes. ¿Cuál es ese 80 %? ¿Por qué no lo elimina? Por ejemplo, si es banquero, ¿por qué tiene oficinas? Si proporciona servicios, ¿por qué no lo hace por teléfono o por Internet? ¿Dónde puede menos ser más, como en el autoservicio? ¿Podría conseguir que el cliente prestara alguno de los servicios?
- El 80 % de los beneficios generados por cualquier producto o servicio pueden proporcionarse con el 20 % del coste. Hay muchos consumidores que comprarían una versión del producto más barata y con menos características. ¿Lo ofrece ya alguien en su sector?
- El 80 % de los beneficios de cualquier industria proceden del 20 % de sus clientes. ¿Tiene una fracción desproporcionada de los mismos? Si no, ¿qué necesitaría para conseguirla?

¿Por qué necesita personas?

Puede resultar útil revisar algunas de las transformaciones que ha sufrido la industria. Mi abuela tuvo una tienda de comestibles. Recibía los pedidos, los preparaba y luego, yo mismo (o algún otro chico más fiable) los entregaba en bicicleta. Entonces, un supermercado se instaló en el pueblo. Los clientes tenían que ir a comprar ellos mismos y llevar las compras a casa.

A cambio, el supermercado ofrecía mayor variedad, precios más baratos y un aparcamiento. Los clientes de mi abuela no tardaron en acudir en tropel al supermercado.

Algunas industrias, como las gasolineras, se apuntaron al autoservicio rápidamente. Otras, como las tiendas de muebles y los bancos, pensaron que no era para ellas. Cada pocos años, aparece un competidor nuevo, como Ikea, que demuestra que la antigua idea del autoservicio aún puede resultar novedosa.

La venta al descuento también es una estrategia de transformación eterna. Ofrezca menos variedad, menos extras, menos servicios y precios mucho más baratos. El 80 % de las ventas se concentran en el 20 % de los productos, límitese a ellos. Otra empresa en la que trabajé, un comerciante de vinos, proveía 30 vinos de Burdeos diferentes. ¿Quién necesitaba tanta variedad? La empresa fue adquirida por una cadena de descuento y ahora hay un almacén de vinos un poco más arriba.

¿Quién habría pensado, hace tan sólo 50 años, que la gente querría restaurantes de comida rápida? Y ahora, ¿hay alguien que se dé cuenta de que los megarrestaurantes accesibles, que ofrecen un menú limitado y predecible en un entorno ostentoso y a precios razonables, pero que insisten en que se debe dejar la mesa a los noventa minutos, constituyen una sentencia de muerte para los restaurantes tradicionales, gestionados por sus dueños?

¿Por qué insistimos en valernos de personas para hacer lo que las máquinas pueden hacer a un coste mucho más reducido? ¿Cuándo empezarán las líneas aéreas a usar robots para atender a los viajeros? La mayoría de las personas prefieren a los seres humanos, pero las máquinas son mucho más fiables y baratas. Las máquinas pueden llegar a ofrecer el 80 % de los beneficios a un 20 % del coste. En algunos casos, tal y como sucede con los cajeros automáticos, proporcionan un servicio mucho mejor, mucho más rápido y mucho más barato. En un día no muy lejano, sólo los viejos carcamales como yo preferiremos tratar con personas. Y creo que hasta yo tendré mis dudas.

¿LA MOQUETA ES COSA DEL PASADO?

Quiero que dé rienda suelta a su imaginación, por lo que sólo le daré un ejemplo más de un caso en que el uso del principio del 80/20 ha transformado el destino de una empresa y, probablemente, podría cambiar una industria al completo.

Piense en la Interface Corporation de Georgia, que ahora es un proveedor de moqueta con un capital de 800 millones de dólares. Antes vendía moqueta; ahora alquila e instala «baldosas» de moqueta en lugar de moquetas enteras. Interface se dio cuenta de que el 20 % de cualquier moqueta sufre el 80 % del desgaste y que la mayoría de las moquetas se cambian cuando la mayor parte sigue estando perfectamente bien. Con el sistema de alquiler de Interface, las moquetas se inspeccionan con regularidad y sólo se reemplazan las baldosas gastadas o dañadas. Esto reduce el coste tanto para Interface como para sus clientes. Una observación del 80/20 aparentemente trivial ha transformado una empresa y podría conducir a cambios generales en todo el sector.

CONCLUSIÓN

El principio del 80/20 sugiere que su estrategia actual es errónea. Si obtiene la mayor parte de su dinero a partir de una pequeña fracción de su actividad, debería darle la vuelta a la empresa y concentrar todos los esfuerzos en multiplicar esa pequeña fracción. Sin embargo, esto no es más que parte de la respuesta. Tras la necesidad de concentrarse se oculta una verdad empresarial aún más potente, y a ella nos referimos a continuación.

LO SIMPLE ES BELLO

Mi esfuerzo se encamina a la simplicidad. En general, las personas tienen muy pocas cosas y adquirir incluso las necesidades más básicas (no digamos ya los lujos a los que creo que todos tenemos derecho) cuesta demasiado, porque casi todo lo que hacemos es mucho más complejo de lo necesario. La ropa, la comida, los muebles... todo podría ser mucho más sencillo de lo que es ahora y, al mismo tiempo, ser más bello.

HENRY FORD¹

En el capítulo anterior hemos visto que casi todas las empresas tienen segmentos con una rentabilidad muy variada. El principio del 80/20 sugiere algo escandaloso como hipótesis de trabajo: que un quinto de los ingresos de una empresa típica representan cuatro quintos de sus beneficios y de su capital. A la inversa, cuatro quintos de los ingresos de una compañía media no generan más que un quinto de los beneficios y del capital. Es una hipótesis extraña. Si asumimos que una empresa tiene ventas por valor de 100 millones de libras esterlinas y unos beneficios totales de 5 millones de libras, para que el principio del 80/20 sea correcto, 20 millones de libras en ventas deben producir 4 millones de libras en beneficios, un rendimiento de ventas del 20 %; mientras tanto, los 80 millones de libras en ventas restantes, han de producir únicamente 1 millón de beneficios, un rendimiento de ventas de tan sólo el 1,25 %. Esto significa que el quinto superior de la empresa es *dieciséis* veces más rentable que el resto de la empresa.

Lo extraordinario es que cuando se pone a prueba, la hipótesis suele ser correcta, o no alejarse demasiado de la realidad.

¿Cómo puede ser esto verdad? Desde un punto de vista intuitivo, resulta obvio que partes de una empresa pueden ser mucho más rentables que otras. Pero ¿dieciséis veces más? Es casi imposible de creer. Y, con frecuencia, los mismos ejecutivos que encargan los análisis de la rentabilidad de sus líneas de producto se niegan a creerlos cuando se los presentan por primera vez. Incluso cuando comprueban y verifican las conclusiones, acaban desconcertados.

El siguiente paso suele ser que los directivos se nieguen a desprenderse del 80 % poco rentable de la empresa, con la explicación aparentemente razonable de que el 80 % contribuye en gran medida a los gastos generales. Afirman que eliminar ese 80 % reduciría los beneficios drásticamente, porque no se pueden eliminar el 80 % de los gastos generales en un plazo razonable.

Cuando se enfrentan a estas objeciones, los analistas o los consultores corporativos suelen rendirse ante los directivos. Únicamente se eliminan las operaciones con el rendimiento más pésimo. Y sólo se llevan a cabo pequeños esfuerzos para aumentar las operaciones extraordinariamente rentables.

Sin embargo, se trata de un acuerdo lamentable, basado en un malentendido. Pocas personas se paran a pensar en *por qué* las operaciones poco rentables son tan pésimas. Y aún menos se detienen a reflexionar si podrían tener, en la práctica, además de en la teoría, una empresa que se compusiera únicamente de los segmentos más rentables y que hubiera eliminado el 80 % de los gastos generales.

La verdad es que las operaciones poco rentables son tan improductivas *porque* necesitan gastos generales y porque tener tantos segmentos de operaciones distintas hace que la organización sea tremendamente complicada. También es cierto que las empresas muy rentables no necesitan gastos generales, o sólo una pequeña fracción. Se *podría* tener una empresa compuesta únicamente por operaciones rentables y *se podrían* generar los mismos beneficios absolutos, siempre que se organizara de un modo distinto.

¿Por qué es así? Por lo mismo. Lo simple es bello. Al parecer, a los empresarios les encanta la complejidad. En cuanto una empresa sencilla alcanza el éxito, los directivos dedican grandes cantidades de energía a volverla mucho más compleja. Sin embargo, los beneficios empresariales

aborrecen la complejidad. A medida que la empresa se va complicando, los beneficios bajan drásticamente. No es sólo porque se emprendan más operaciones marginales, sino también porque el hecho de aumentar la complejidad de una empresa reduce los beneficios con mayor efectividad que cualquier otro medio conocido.

Como es lógico, el proceso puede invertirse. Una empresa compleja puede simplificarse y conseguir que los beneficios suban como la espuma. Lo único que se necesita es comprender los costes de la complejidad (o el valor de la simplicidad) y tener la valentía de eliminar al menos cuatro quintos de los gastos directivos letales.

LO SIMPLE ES BELLO, LO COMPLEJO ES FEO

Quienes creemos en el principio 80/20 nunca podremos transformar una empresa hasta que podamos demostrar que lo simple es bello y por qué. A no ser que lo entiendan, los empresarios nunca estarán dispuestos a renunciar al 80 % de sus gastos generales y de sus operaciones actuales.

Por lo tanto, necesitamos volver a lo básico y reevaluar la perspectiva habitual acerca de los orígenes del éxito empresarial. Para ello, debemos implicarnos en una controversia actual acerca de si el tamaño de las empresas es una ayuda o un obstáculo. Si resolvemos esta disputa, estaremos en disposición de demostrar por qué lo simple es bello.

A nuestra estructura industrial le está sucediendo algo muy interesante y sin precedentes. Desde la revolución industrial, las empresas han crecido y se han diversificado. Hasta finales del siglo XIX, casi todas las empresas eran nacionales o subnacionales, y la gran mayoría de sus ingresos procedía de su país de origen; y casi todas tenían una única línea de negocio. El siglo XX vio toda una serie de transformaciones que cambiaron la naturaleza tanto de las empresas como de nuestras vidas cotidianas. En primer lugar, y gracias sobre todo al exitoso empeño de Henry Ford en «democratizar» el automóvil, surgió el inmenso poder de la cadena de montaje, que multiplicó los ingresos de las empresas medias, produjo una masa de bienes de consumo por primera vez en la historia, redujo el coste real de esos bienes y otorgó más poder a las empresas de mayor tamaño. A continuación, emergieron las llamadas

empresas multinacionales, que empezaron por tomar las Américas y Europa y, más adelante, el mundo entero. Luego vinieron los conglomerados, una nueva especie de empresa que se negaba a limitarse a una única línea de negocio y que extendió rápidamente sus tentáculos por varios sectores industriales y una miríada de productos. Más adelante, la invención y el refinamiento de las adquisiciones hostiles, alimentadas tanto por la ambición de los directivos como por los incentivos financieros para el apalancamiento, dieron un ímpetu aún mayor al tamaño. Finalmente, a lo largo de los últimos treinta años del siglo, el empeño de los líderes industriales, sobre todo de los japoneses, por ostentar el liderazgo mundial en sus mercados prioritarios y por obtener cuanta cuota de mercado fuera posible, proporcionó el impulso final al culto del tamaño corporativo.

Por lo tanto, por varios motivos, los primeros 75 años del siglo XX presenciaron una expansión progresiva y aparentemente imparable del tamaño de las empresas y, hasta hace muy poco, en la proporción de las actividades empresariales que emprendían activamente las mayores empresas. Sin embargo, durante los últimos veinte años, la segunda tendencia se invirtió repentina y drásticamente. En 1979, las empresas estadounidenses más grandes de Fortune 500 representaban casi el 60 % del producto interior bruto de Estados Unidos, pero a principios de la década de 1990, el porcentaje había bajado a tan sólo el 40 %.

¿Quiere esto decir que lo pequeño es bello?

No. Es una respuesta totalmente errónea. No hay nada malo en la creencia que han sostenido durante tanto tiempo líderes y estrategias empresariales, según la cual la escala y la cuota de mercado son valiosas. La mayor escala proporciona más volumen sobre el que distribuir los costes fijos, especialmente los costes fijos que componen la mayor parte de todos los costes (ahora que las empresas se han vuelto tan eficientes). La cuota de mercado también ayuda a elevar los precios. La empresa más valorada, la que tiene la mayor cuota de mercado, la mejor reputación, las mejores marcas y los clientes más fieles, debería poder marcar un precio más elevado que los competidores que tienen cuotas más reducidas.

Sin embargo, ¿por qué las empresas más grandes pierden cuota de mercado frente a empresas más pequeñas? ¿Y por qué sucede que, en la práctica, no en la teoría, las ventajas de la escala y de la cuota de mercado no se traducen en una mayor rentabilidad? ¿Por qué las empresas suelen encontrarse con que, a pesar de que las ventas se multiplican, el rendimiento sobre ellas y el capital descienden, en lugar de aumentar, tal y como predice la teoría?

El coste de la complejidad

La respuesta fundamental es el *coste de la complejidad*. El problema no reside en la escala adicional, sino en la complejidad adicional.

La escala adicional, sin complejidad adicional, siempre conduce a costes unitarios más bajos. Ofrecer a un consumidor más de un producto o de un servicio eleva los beneficios, siempre que se trate exactamente del mismo.

Sin embargo, la escala adicional sólo es más de lo mismo en muy raras ocasiones. Aunque el cliente sea el mismo, el volumen adicional suele proceder de adaptar un producto ya existente, de producir algo nuevo y/o de añadir más servicios. Esto requiere costes generales elevados, que normalmente quedan ocultos, pero que siempre son reales. Y las cosas empeoran si hay clientes nuevos. Atraer a clientes nuevos supone unos costes iniciales elevados y, normalmente, tienen necesidades distintas a las de los clientes ya existentes, lo que aún genera más complejidad y más costes.

La complejidad interna entraña costes ocultos

Cuando las operaciones nuevas son distintas a las ya existentes, incluso aunque la diferencia sea mínima, los costes tienden a elevarse, no sólo en proporción al aumento de volumen, sino a un ritmo mucho mayor. Sucede porque la complejidad ralentiza los sistemas simples y exige que los directivos gestionen las nuevas necesidades. El coste de parar y de volver a empezar, de la comunicación (y de la falta de ésta) entre más personas y, sobre todo, el coste de las «brechas» entre el personal cuando se deja una

tarea a medio hacer, a la espera de que una tercera persona intervenga y la pase posteriormente a otra brecha, resulta nefasto y extraordinariamente insidioso, porque es, en su mayoría, invisible. Si la comunicación ha de atravesar divisiones, edificios y países diferentes, el resultado es aún peor.

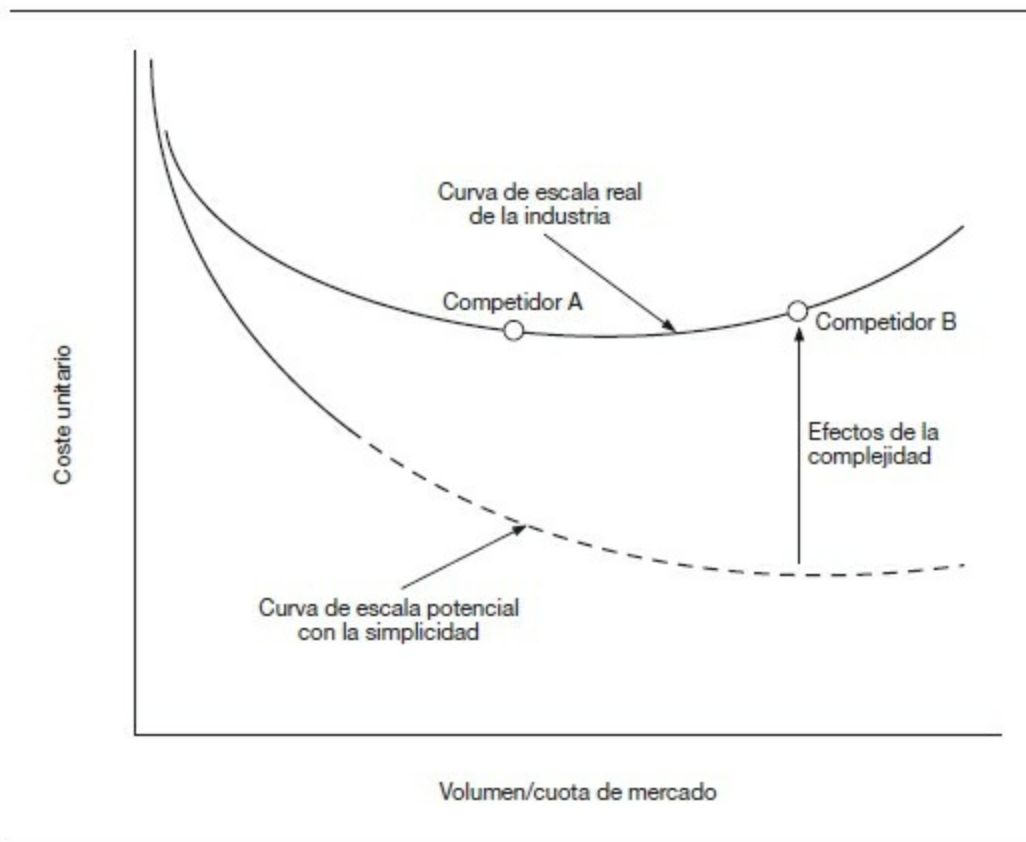


Figura 31: El coste de la complejidad.

La figura 31 muestra cómo funciona. El competidor B es mayor que el competidor A, pero sus costes son más elevados. Esto no es porque la curva de escala (el volumen adicional equivale a los costes más reducidos) no funcione. Más bien ocurre porque el volumen adicional de B se adquirió a costa de una mayor complejidad. Esto ejerce un efecto masivo, y mucho mayor que el coste adicional visible en relación a A. La curva de escala funciona, pero sus beneficios se ven anulados por la complejidad adicional.

QUE LO SIMPLE SEA BELLO EXPLICA EL PRINCIPIO DEL 80/20

Ser consciente del coste de la complejidad nos permite avanzar significativamente en el debate sobre el tamaño de las empresas. No es que lo pequeño sea bello. Si todo lo demás es igual, lo grande es bello. Sin embargo, todo lo demás no es igual. Lo grande sólo es feo y caro porque es complejo. Lo grande puede ser bello, pero lo simple *siempre* lo es.

Incluso los especialistas en gestión se están dando cuenta, más bien tarde, del valor de la simplicidad. Gunter Rommel² dirigió recientemente un estudio cuidadoso sobre 39 empresas alemanas de tamaño medio y concluyó que la única característica que diferenciaba a las mejores de las que tenían menos éxito era la simplicidad. Las mejores ofrecían una gama de productos más limitada a menos clientes y también contaban con menos proveedores. El estudio concluye que las organizaciones sencillas venden mejor los productos complejos.

Este descubrimiento ayuda a explicar por qué y cómo pueden ser acertadas las aparentemente escandalosas afirmaciones del principio del 80/20 aplicadas a los beneficios empresariales. Una quinta parte de los ingresos puede producir cuatro quintos de los beneficios. El 20 % superior de los ingresos puede ser 16 veces más rentable que el 20 % inferior (¡o infinitamente más rentable, si el 20 % inferior genera pérdidas!). Que lo simple sea bello explica en gran medida por qué es cierto el principio del 80/20:

➤ La cuota de mercado simple y pura es mucho más valiosa de lo que se pensaba anteriormente. Los costes de la complejidad asociada a la escala impura han ocultado los beneficios generados por la escala pura. Y los distintos tipos de operaciones suelen tener competidores diferentes y distintas posiciones de fuerza relativa entre ellos. Es muy probable que una empresa dominante en un nicho de mercado definido muy estrechamente obtenga beneficios que multiplican los que obtiene en nichos donde se enfrenta a un competidor dominante (la imagen en espejo).

➤ Las partes maduras y simples de la empresa pueden ser sorprendentemente rentables. Reducir la cantidad de productos, de clientes y de proveedores suele conducir a beneficios más elevados, en parte porque la empresa puede permitirse el lujo de centrarse en las actividades y en los clientes más rentables, pero también porque los costes de la complejidad (en

forma de gastos generales y de gestión) se reducen drásticamente.

➤ Cuando ofrecen distintos productos, las empresas suelen adquirir bienes y servicios del exterior (externalización, en jerga empresarial) en distinta medida para cada uno de ellos. La externalización es una manera fantástica de reducir tanto la complejidad como los costes. La mejor manera de hacerlo es decidir en qué parte de la cadena que aporta valor (I+D-producción-distribución-venta-marketing-servicio) tiene su empresa la mayor ventaja competitiva y externalizar sin compasión el resto. Esto puede eliminar de un plumazo la mayoría de los costes de la complejidad y reducir drásticamente el personal, además de permitir que los productos lleguen al mercado con mayor rapidez. El resultado son costes mucho más reducidos y, con frecuencia, también precios significativamente más elevados.

➤ Puede permitirle eliminar todas las funciones y costes centrales. Si tiene una única línea de negocio, no necesita una oficina central, ni oficinas regionales, ni oficinas funcionales. Y abolir las oficinas centrales puede tener un efecto electrizante sobre los beneficios. El problema fundamental de las oficinas centrales no es su coste. El problema es la manera en que privan de responsabilidad real y de iniciativa a las personas que hacen el trabajo y añaden valor para los clientes. Por primera vez, las empresas podrán centrarse directamente en las necesidades de los clientes, en lugar de en la jerarquía directiva.

Antes de eliminar la oficina central, hay que tener en cuenta que distintas partes de la empresa atraen distintos niveles de costes y de ingerencias de ella. Los productos y los servicios más rentables suelen ser los que pueden ir haciendo su propia vida sin ninguna «ayuda» del centro. Por eso, cuando se llevan acabo ejercicios de rentabilidad 80/20, los ejecutivos suelen asombrarse al ver que las áreas a las que prestaban menos atención son las más rentables. Y no es por casualidad. (Uno de los efectos secundarios desafortunados del análisis 80/20 suele ser que las áreas más rentables empiezan a recibir mucha más atención por parte de la alta dirección y, como resultado, pueden empezar a descender en el ranking de rentabilidad).

➤ Finalmente, lo más probable es que las partes de la empresa más simples sean las que están más cerca de los clientes. Hay menos directivos interfiriendo. Se puede escuchar a los clientes y hacerles sentir importantes.

La gente está dispuesta a pagar mucho más a cambio de eso. Para los clientes, sentirse valorados es como mínimo tan importante que la relación calidad-precio. La simplicidad eleva los precios, además de reducir los costes.

LA CONTRIBUCIÓN A LOS GASTOS GENERALES: UNA DE LAS EXCUSAS MENOS CONVINCENTES PARA NO HACER NADA

Con frecuencia, cuando los directivos se enfrentan a los resultados del análisis 80/20, protestan y afirman que no pueden centrarse exclusivamente en los segmentos más rentables. Señalan que los segmentos menos rentables, e incluso los que generan pérdidas, contribuyen de un modo positivo a los gastos generales. Esta es una de las excusas menos convincentes y uno de los mejores mecanismos de defensa propia que jamás se hayan planteado.

Si se centra en los segmentos más rentables, puede hacer que crezcan a una velocidad sorprendente: casi siempre a un mínimo del 20 % anual y, a veces, incluso con mayor rapidez. Recuerde que la posición y la franquicia de clientes iniciales son fuertes, por lo que es mucho más fácil que intentar que la empresa crezca en general. La necesidad de cubrir los costes generales de los segmentos improductivos puede desaparecer muy rápidamente.

Sin embargo, la verdad es que no tiene por qué esperar: «Si tu ojo es causa de escándalo, arráncatelo». Límitese a eliminar los gastos generales ofensivos. Si tiene fuerza de voluntad, podrá hacerlo. A veces, los segmentos menos rentables pueden venderse, con o sin sus gastos generales, y siempre pueden cerrarse. (No haga caso de los contables, que balarán acerca de los «gastos de salida», porque gran parte de éstos no son más que números escritos, sin coste económico real. Y de tenerlo, normalmente se recupera rápidamente, y en este caso aún más rápidamente de lo que admitirán los contadores de céntimos, debido al valor de la simplicidad.) Una tercera opción, que suele ser la más rentable, consiste en cosechar esos segmentos y en perder cuota de mercado deliberadamente. Así se librerá de los clientes y de los productos menos rentables, reducirá gran parte del esfuerzo y del apoyo comercial, elevará los precios y permitirá que las ventas se reduzcan al 5-20 %, mientras usted no dejará de reír de camino al banco.

BUSQUE EL 20 % MÁS SIMPLE

Lo más simple y estandarizado es enormemente más productivo y eficiente que lo complejo. Los mensajes sencillos son los más atractivos y universales: para los colegas, los clientes y los proveedores. Las estructuras y los procesos más sencillos son los más atractivos y los más baratos. Dejar que el cliente acceda al sistema empresarial (como sucede con todas las formas de autoservicio) proporciona capacidad de elección, ahorro, velocidad y consumo.

Esfuércese siempre en identificar el 20 % más sencillo de cualquier gama de productos, proceso, mensaje publicitario, canal de ventas, diseño de producto, producción, distribución o mecanismos para que los clientes den su parecer. Cultive el 20 % más sencillo. Refínelo hasta que sea todo lo sencillo posible. Estandarice la distribución de un producto o de un servicio sencillo para que sea lo más universal y global que pueda. Elimine la emoción y la fanfarria. Haga que ese 20 % simple sea de la mejor calidad y lo más uniforme imaginable. Si algo se complica, simplifíquelo; si no puede simplificarlo, elimínelo.

REDUCIR LA COMPLEJIDAD DE CORNING

¿Cómo puede una empresa en problemas usar el principio del 80/20 para reducir la complejidad y aumentar los beneficios? Corning, una empresa que produce sustratos cerámicos para sistemas de tubos de escape de automóviles en Greenville, Ohio, y Kaiserslautern, Alemania,³ es un ejemplo excelente.

En 1992, la división estadounidense iba muy mal y, en 1993, el mercado alemán cayó bruscamente. En lugar de dejarse llevar por el pánico, los directivos de Corning decidieron analizar detenidamente la rentabilidad de todos sus productos.

Al igual que sucede en casi todas las empresas del mundo, los ejecutivos de Corning habían usado una estrategia de costes estándar para decidir qué debían producir. Sin embargo, los sistemas de coste estándar son uno de los principales motivos por los que el principio del 80/20 tiene tanto que decir: los sistemas de coste estándar hacen que sea imposible determinar la

rentabilidad real de los productos, principalmente, porque no diferencian entre los productos de alto y de bajo volumen. Cuando en Corning se asignaron completamente los costes variables (como las horas extra, la formación, las modificaciones del material y la suspensión de la producción), los resultados provocaron un asombro generalizado.

Consideremos dos de los productos producidos en Kaiserslautern: un sustrato cerámico simétrico, simple y de alto volumen, al que aquí llamaremos R10; y un producto de volumen mucho más reducido y con una forma irregular, el R5. El coste estándar del R5 era un 20 % superior al del R10. Sin embargo, cuando se tuvieron en cuenta el esfuerzo adicional que requería del departamento de ingeniería y del comercial, resultó tener un coste increíble, cercano a un 500.000 % más que el del R10.

Sin embargo, al analizar la información, resultó ser creíble. El R10 se hacía prácticamente solo. El R5 necesitaba que ingenieros caros supervisaran la producción y lo modificaran para que cumpliera con las especificaciones. Por lo tanto, si sólo se produjeran R10, se necesitarían muchos menos ingenieros. Y eso es exactamente lo que sucedió. Se eliminaron los productos de volumen bajo y poco rentables, que contribuían muy poco a los ingresos y generaban pérdidas, y eso permitió reducir en un 25 % los costes de ingeniería.

El principio del 50/5

El análisis de Corning fue gravitando hacia un primo muy útil del principio del 80/20: el principio del 50/5.

El principio del 50/5 establece que, normalmente, el 50 % de los clientes, productos, componentes y proveedores de una empresa añadirán menos del 5 % de los ingresos y de los beneficios. La clave para reducir la complejidad reside en eliminar el 50 % de los elementos de bajo volumen (y de valor negativo).

En Corning funcionaba el principio del 50/5. La mitad de los 450 productos que se fabricaban en Greenville generaba el 96,3 % de los ingresos; el otro 50 % no generaba más que el 3,7 %. En función del período

que se analizara en la planta alemana, el 50 % de los productos de bajo volumen representaba únicamente entre el 2 y el 5 % de las ventas. En ambas divisiones, el 50 % inferior generaba pérdidas.

Más es peor

El camino al infierno está asfaltado con la búsqueda de volumen. El volumen lleva a productos marginales, a clientes marginales y a una complejidad de gestión mucho mayor. Como la complejidad resulta interesante y gratificante para los directivos, suele tolerarse o incluso fomentarse hasta que se vuelve insostenible. En Corning, habían llenado las plantas de fabricación con productos complicados que generaban pérdidas. La solución consistió en reducir la gama de productos a menos de la mitad. En lugar de tratar con 1.000 proveedores, las compras se concentraron en los 200 que suponían el 95 % de todas las adquisiciones (una relación del 95/5). La organización se simplificó y redujo su tamaño.

En medio de un mercado en declive, Corning rechazó pedidos. Por perverso que pueda parecer, funcionó. Simplificar y reducir las operaciones restableció los beneficios rápidamente. Menos fue más.

A LOS DIRECTIVOS LES ENCANTA LA COMPLEJIDAD

Llegados a este punto, vale la pena preguntarse por qué las organizaciones que supuestamente deben maximizar beneficios se vuelven complejas, cuando es evidente que así reducen su valor.

Por desgracia, una de las respuestas fundamentales es que a los directivos les encanta la complejidad. La complejidad resulta estimulante y constituye un reto intelectual. Aleja las rutinas aburridas y da lugar a tareas interesantes para los directivos. Hay personas que creen que la complejidad se instala cuando nadie mira. Y no cabe duda de ello, pero la complejidad también se ve alimentada por los directivos, al igual que ella les alimenta a ellos. La mayoría de las organizaciones, incluso las que son ostensiblemente capitalistas y comerciales, son una conspiración de los directivos en contra de

los intereses de los clientes, de los inversores y del mundo exterior en general. A no ser que las empresas se enfrenten a una crisis económica, o que cuenten con un líder poco común que favorezca a los inversores y a los clientes en lugar de a sus propios directivos, el exceso de actividad gestora está prácticamente garantizado, porque va en interés de la clase directiva que está al cargo.⁴

REDUCIR COSTES AUMENTANDO LA SIMPLICIDAD

Por lo tanto, las empresas, como la vida en general, tienden a complicarse en exceso. Todas las organizaciones, especialmente las grandes y complejas, son ineficientes y derrochadoras por naturaleza. No se centran en lo que deberían hacer. Deberían añadir valor para los clientes existentes y para los potenciales. Toda actividad que no satisfaga este objetivo no es productiva. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones de gran tamaño se implican en una cantidad prodigiosa de actividad cara e improductiva.

Toda persona u organización es producto de una coalición; y las fuerzas en el interior de esa coalición siempre están en guerra. Están en guerra los muchos triviales y los pocos vitales. Los muchos triviales comprenden la inercia y la ineficiencia prevalentes. Los pocos vitales son las rachas de efectividad, de talento y de idoneidad. La mayor parte de la actividad produce muy poco valor y escasos cambios. Unas pocas intervenciones ejercen un impacto masivo. Es difícil observar la guerra, porque es la misma persona, la misma unidad y la misma organización la que produce una masa de de resultados débiles (o negativos) y el puñado de resultados extraordinariamente valiosos. Sólo podemos apreciar el resultado general y nos perdemos tanto la basura como las gemas.

Por lo tanto, todas las organizaciones cuentan siempre con un gran potencial para reducir los costes y para ofrecer mejores productos a sus clientes, con tan sólo simplificar lo que hacen y eliminar las actividades de valor escaso o negativo.

Hay que tener en cuenta que:

- El derroche vive de la complejidad; la efectividad requiere sencillez.

- La mayor parte de la actividad siempre carecerá de sentido, estará mal diseñada, mal dirigida, mal ejecutada y, en general, también carecerá de interés alguno para los consumidores.
- Una pequeña parte de la actividad siempre será extraordinariamente efectiva y valiosa para los clientes; probablemente sea distinta a la que se espera; es opaca y está enterrada bajo una masa de actividad menos efectiva.
- Todas las organizaciones son una mezcla de fuerzas productivas e improductivas: personas, relaciones y activos.
- El bajo rendimiento es siempre endémico y recibe la ayuda de una pequeña parte de rendimiento excelente, tras el que se esconde.
- Siempre es posible llevar a cabo mejoras importantes haciendo menos y de distinta manera.

Tenga siempre presente el principio del 80/20: si estudia la producción de su empresa, lo más probable es que una cuarta o una quinta parte de la actividad genere entre tres cuartos o cuatro quintos de los beneficios. Multiplique esa cuarta o esa quinta parte y multiplique la efectividad del resto; o elimínelo.

REDUCIR COSTES CON EL PRINCIPIO DEL 80/20

Todas las técnicas efectivas para reducir costes usan tres conceptos del 80/20: *simplificación*, mediante la eliminación de la actividad improductiva; *concentración*, en unos pocos focos de mejora; y *comparación del rendimiento*. Los dos últimos se merecen cierta elaboración.

Sea selectivo

No dedique el mismo esfuerzo a todos los frentes. La reducción de costes es una misión cara.

Identifique las áreas (quizás sólo el 20 % de toda la empresa) con el mayor potencial de reducción de costes. Concentre ahí el 80 % de sus esfuerzos.

No se quede atrapado en el microanálisis. Quizás le resulte útil aplicar la ley del 80/20. Pregúntese cuáles son los procesos más ineficientes que puede eliminar, dónde se encuentra el 80 % del derroche del tiempo y del gasto en los procesos actuales que puede eliminar y cómo puede acometer esa tarea.⁵

Para tener éxito hay que medir lo realmente importante [...] la mayoría de las organizaciones siguen la ley de Pareto: el 80 % de lo importante supone el 20 % de los costes... Por ejemplo, un estudio en el centro de cobros a clientes de Pacific Bell reveló que el 25 % del trabajo del centro se dedicaba a procesar el 0,1 % de los pagos. Una tercera parte de éstos se procesaba dos veces y, en ocasiones, muchas más.⁶

Al reducir el coste o al elevar la calidad del producto o del servicio, recuerde sobre todo que un coste determinado no conduce a una satisfacción del cliente equivalente. Una pequeña parte de los costes son tremendamente productivos, pero la mayor parte de los gastos tiene escasa, o nula, relación con lo que los clientes valoran. Identifique, mime y multiplique los pocos costes productivos; elimine el resto.

El análisis 80/20 permite identificar las áreas que deben mejorarse

El análisis 80/20 puede explicar por qué aparecen problemas concretos y centrar la atención en las áreas clave que deben mejorarse. A modo de ejemplo sencillo, imaginemos que tiene una editorial y que los costes de impresión superan el presupuesto en un 30 %. El jefe de producción le dice que hay mil y un motivos que explican ese gasto por encima del presupuesto: hay veces en que los escritores entregan tarde el manuscrito, otras son los correctores o los compiladores del catálogo los que necesitan más tiempo del previsto; en muchas ocasiones, el libro es más largo de lo previsto, las gráficas y las figuras suelen necesitar correcciones... y muchas otras causas especiales.

Una de las cosas que puede hacer es fijarse en un período concreto, de tres meses, por ejemplo, y analizar cuidadosamente las causas de todas las ocasiones en que se supera el presupuesto. Debería registrar la causa principal y también el coste adicional asociado.

La figura 32 muestra las causas en una tabla, clasificadas de mayor a menor frecuencia.

Causas	Número	Porcentaje	Porcentaje acumulativo
1 Los autores entregan las correcciones tarde	45	30,0	30,0
2 Los autores entregan el original tarde	37	24,7	54,7
3 Los autores hacen demasiadas correcciones	34	22,7	77,4
4 Hay que corregir las figuras	13	8,6	86,0
5 El libro es más largo de lo previsto	6	4,0	90,0
6 El corrector se retrasa	3	2,0	92,0
7 El compilador del catálogo se retrasa	3	2,0	94,0
8 Las autorizaciones se retrasan	2	1,3	95,3
9 Fallos en el ordenador de impresión	1	0,67	96,0
10 Errores de corrección tipográfica	1	0,67	96,6
11 El editor modifica la planificación	1	0,67	97,3
12 El equipo de marketing modifica la planificación	1	0,67	98,0
13 El impresor modifica la planificación	1	0,67	98,7
14 Incendio en la imprenta	1	0,67	99,3
15 Litigio con la imprenta	1	0,67	100,0
Total	150	100	100

Figura 32: Causas por las que se ha superado el presupuesto de los costes de impresión.

La figura 33 convierte esta información en un diagrama 80/20. Para elaborarlo, dibuje las barras en orden decreciente de importancia, represente el número de causas por barra en el eje vertical de la izquierda y el porcentaje acumulativo de causas en el eje vertical de la derecha. Es fácil de hacer y permite obtener un resumen visual de los datos muy potente.

La figura 33 nos muestra que tres de los quince problemas (el 20 %, exactamente) causan casi el 80 % de todos los excesos. La línea acumulativa se aplana rápidamente después de las primeras cinco causas, lo que nos indica que llegamos a las causas «múltiples y triviales».

Las tres causas principales tienen que ver con los autores. La editorial podría resolver el problema incluyendo en los contratos una cláusula que les hiciera responsables de cualquier coste de edición adicional consecuencia del retraso en la entrega del original o de haber hecho demasiadas correcciones. Se trata de un cambio insignificante que eliminaría más del 80 % de los problemas.

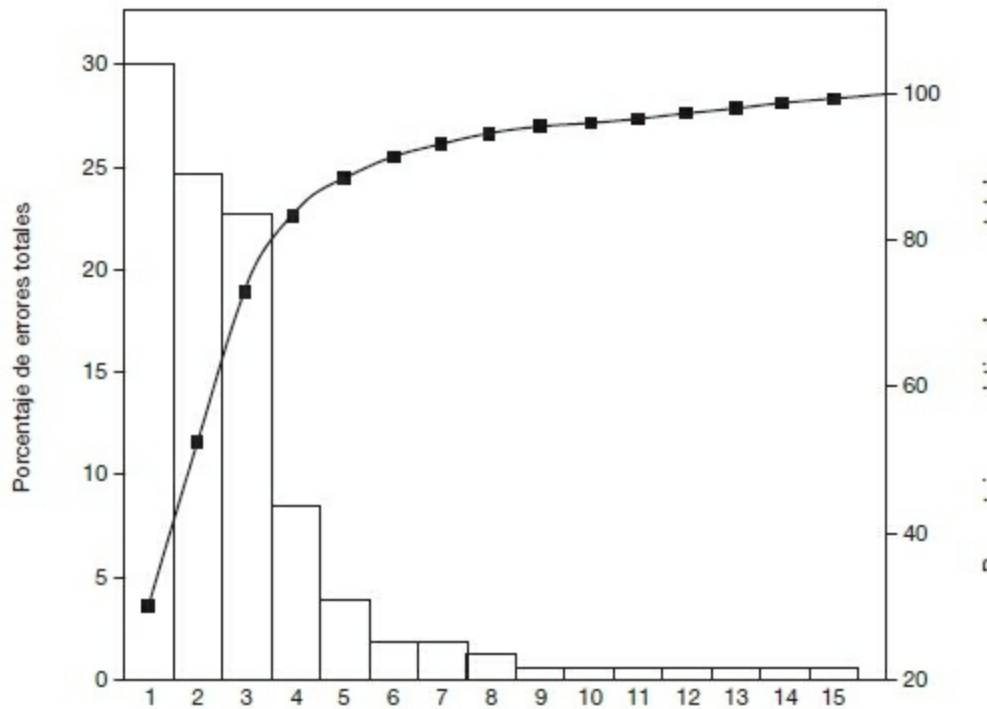


Figura 33: Diagrama 80/20 de las causas por las que se ha superado el presupuesto de los costes de impresión.

A veces, resulta más útil elaborar un diagrama del 80/20 del impacto económico del problema (u oportunidad) en lugar de la cantidad de causas. El método es exactamente el mismo.

Comparar el rendimiento

El principio del 80/20 establece que siempre hay unas pocas áreas de productividad elevada y muchas de productividad reducida. Y todas las técnicas de reducción de costes más efectivas de los últimos treinta años han usado este conocimiento (a menudo con reconocimiento explícito del principio del 80/20) para comparar rendimientos. Se pone el énfasis en que la mayoría de las áreas rezagadas mejoren hasta alcanzar el nivel de las mejores (que a veces se sitúan en el percentil 90 y otras en el 75, pero normalmente dentro de este rango) y, de no ser así, deben desaparecer de escena.

Este no es el lugar indicado para explicar con detalle las técnicas de reducción de costes y de mejora de calidad, como el *benchmarking*, el mejor método demostrado, o la reestructuración. Todas son ampliaciones sistemáticas del principio del 80/20 y todas ellas, si (y es un gran si) se aplican sin tregua, elevan el valor para los clientes de un modo extraordinario. Sin embargo, con demasiada frecuencia, estas técnicas se convierten en la última moda fugaz de los directivos o en programas autónomos. La probabilidad de éxito es mucho mayor si se sitúan en el contexto del sencillísimo principio del 80/20, que debería dirigir todas las medidas radicales:

- Tan sólo una pequeña parte de la actividad empresarial es útil.
- Sólo en raras ocasiones se mide el valor que se proporciona a los clientes, y siempre es desigual.
- Para avanzar significativamente es necesario medir y comparar el valor que se proporciona a los clientes y determinar cuánto están dispuestos a pagar por ello.

CONCLUSIÓN

Las empresas derrochan y la complejidad y el derroche se alimentan mutuamente, por lo que una empresa sencilla siempre será mejor que una compleja. La escala suele ser valiosa, por lo que, dado un nivel de complejidad concreto, es mejor tener una empresa grande. La mejor empresa es aquella grande y sencilla.

La manera de crear algo grande es crear algo simple. Todo aquel que tenga el firme propósito de proporcionar a sus clientes un mayor valor puede hacerlo fácilmente reduciendo la complejidad. Todas las empresas grandes están cargadas de pasajeros poco rentables: productos, procesos, proveedores y, sobre todo y los más pesados, directivos. Los pasajeros impiden que la empresa evolucione. El progreso requiere simplicidad; y para conseguir la simplicidad hay que ser despiadado. Esto explica por qué lo simple es tan raro como bello.

CÓMO ATRAER A LOS CLIENTES ADECUADOS

Quienes analizan los motivos de su éxito saben que impera la ley del 80/20. El 80 % de su crecimiento, de su rentabilidad y de su satisfacción procede del 20 % de los clientes. Como mínimo, las empresas deberían identificar el 20 % superior y tener así una imagen clara de las perspectivas deseables para el crecimiento futuro.

VIN MANAKTALA¹

El principio del 80/20 resulta esencial para que las ventas y el marketing sean los adecuados y para relacionarlos con la estrategia general de la organización, lo que incluye todo el proceso de producción y distribución de bienes y servicios. Le mostraremos cómo utilizar el principio del 80/20 con este propósito. Sin embargo, antes tenemos la obligación de disipar una gran cantidad de supuestos pseudointelectuales sobre la industrialización y el marketing. Por ejemplo, suele afirmarse que vivimos en una era postindustrial, que las empresas no deberían regirse por la producción y que deberían centrarse en el marketing y en los clientes. En el mejor de los casos, no son más que medias verdades. Para explicar por qué es necesario que emprendamos una pequeña excursión histórica.

Al principio, la mayoría de las empresas se concentraban en sus mercados (los clientes más importantes) sin dedicar a ello demasiada reflexión. El marketing como función o actividad independiente no era necesario, pero las pequeñas empresas se aseguraban de atender bien a sus clientes.

Y entonces llegó la revolución industrial, que dio lugar a grandes empresas, a la especialización (recuerde la fábrica de alfileres de Adam Smith) y, finalmente, a la cadena de montaje. La tendencia natural de las empresas era subordinar las necesidades de los clientes a las exigencias de la producción en masa a bajo coste. Henry Ford hizo célebre la afirmación de que los consumidores podían comprar el Modelo T «en cualquier color, siempre que sea negro». Hasta finales de la década de 1950, las grandes empresas de todo el mundo se centraban casi exclusivamente en la producción.

Es fácil que los empresarios y los publicistas actuales desprecien lo primitivo del enfoque dirigido a la producción. Sin embargo, es obvio que la estrategia de Ford era la más adecuada para su época: la misión de simplificar los productos y de reducir su coste, al tiempo que se vuelven más atractivos constituye la base de la próspera sociedad de consumo actual. Los productos de las fábricas de bajo coste hicieron que, poco a poco, clientes que antes se veían excluidos de esos mercados pudieran adquirir (o «permitirse», término horrible donde los haya) cada vez más bienes de categorías cada vez más elevadas. La creación del mercado de masas también generó un poder adquisitivo sin precedentes, lo que, a su vez, dio lugar a un círculo virtuoso de producción de bajo coste, mayor consumo, mayor empleo, mayor poder adquisitivo, volúmenes unitarios más elevados, costes unitarios más reducidos, mayor consumo... y así en una espiral progresiva ascendente, si no se veía interrumpida.

Visto así, Henry Ford no era un troglodita ofuscado por la producción: fue un genio creativo que prestó servicio a los ciudadanos comunes. En 1909, dijo que su misión era «democratizar el automóvil». En ese momento, parecía un objetivo absurdo: los ricos eran los únicos que tenían automóviles. Sin embargo, el Modelo T, producido en masa y ofrecido a una pequeña parte del precio de los automóviles anteriores, cambió las reglas del juego. Para bien y para mal, y en general más para bien que para mal, disfrutamos ahora del «cuerno de la abundancia»² que nos proporcionó el mundo de Ford.

La industrialización y la innovación en masa no se detuvieron en los automóviles. Muchos productos, desde las neveras a los *walkmans* de Sony, o a los CD-roms, no podrían haberse encargado a partir de investigaciones de

mercado. Nadie habría querido alimentos ultracongelados en el siglo XIX, porque no había congeladores donde guardarlos. Todos los grandes inventos, desde el fuego y la rueda en adelante, han sido triunfos de la producción que han creado sus propios mercados. Y no tiene sentido alguno afirmar que vivimos en una era postindustrial. El comercio, la agricultura, la floricultura, el lenguaje, el ocio, la enseñanza, la limpieza, los hoteles e incluso el arte de la gastronomía, solían ser el dominio exclusivo de proveedores de servicios individuales, no industrializables y no exportables. Ahora, todas esas áreas se están industrializando rápidamente y en algunos casos, incluso se globalizan.³

La década de 1960 redescubrió el marketing y la de 1990 redescubrió a los clientes

El éxito del enfoque orientado a la producción, que ponía el énfasis en producir el producto, en aumentar la producción y en reducir los costes, acabó poniendo de manifiesto las carencias del propio sistema. A principios de la década de 1960, los profesores de las facultades de económicas, como Theodore Levitt empezaron a decir a los directivos que debían centrarse en el marketing. En 1960, Levitt publicó un artículo legendario en la *Harvard Business Review*, titulado «Marketing myopia» (la miopía del marketing), en el que alentaba a la industria a dedicarse a «satisfacer a los clientes», en lugar de a «producir bienes». El nuevo credo tuvo un efecto electrizante. Los empresarios hicieron malabarismos para ganarse los corazones y las mentes de los consumidores; la investigación de mercado, una rama relativamente reciente de los estudios empresariales, se amplió extraordinariamente para descubrir qué nuevos productos deseaban los clientes. La asignatura de marketing pasó a ser una de las más importantes en las facultades de empresariales y los ejecutivos de marketing sustituyeron a los de producción como la nueva generación de directores ejecutivos. El mercado de masas había muerto y la segmentación de productos y de clientes se convirtió en la consigna de los expertos. Más recientemente, ya en las décadas de 1980 y de 1990, la satisfacción del cliente, el énfasis en el cliente, el deleite del cliente y la obsesión por el cliente se convirtieron en los objetivos declarados de la mayoría de las empresas más iluminadas y exitosas.

La orientación al cliente es correcta, pero peligrosa

Poner el énfasis en el marketing y estar muy orientado a los clientes es absolutamente correcto. Sin embargo, también puede tener efectos secundarios absolutamente letales. Si la gama de productos se amplía a demasiadas áreas nuevas, o si la obsesión por el cliente conduce a atraer a más clientes en general y a clientes marginales en particular, los costes unitarios subirán y los beneficios bajarán. Ampliar la gama de productos hace que los costes generales se incrementen drásticamente, como resultado del coste de la complejidad. En la actualidad, los costes de las plantas de fabricación son tan reducidos que no suponen más que una pequeña parte del valor añadido de las empresas, normalmente menos del 10 % del precio de venta del producto. La gran mayoría de los costes para las empresas se encuentran fuera de la planta de fabricación. Los costes pueden ser realmente onerosos si la gama de productos es demasiado amplia.

Del mismo modo, intentar atraer a demasiados clientes puede escalar los costes de marketing y de distribución, aumentar los costes logísticos y, con frecuencia, reducir los precios de venta establecidos, tanto para los clientes nuevos, como para los antiguos. Y esto es lo más peligroso de todo.

El principio del 80/20 resulta crucial en esta área. Puede proporcionar una síntesis de los enfoques orientados a la producción y al marketing, para que la empresa pueda concentrarse únicamente en el marketing y en los clientes rentables (en lugar de centrarse en los clientes no rentables, que es lo que, obviamente, sucede en la actualidad).

EL CREDO DEL MARKETING 80/20

Todas las empresas deberían centrarse en los mercados y en los clientes correctos, que normalmente no son más que una pequeña minoría de los que tienen en la actualidad. La sabiduría convencional, orientada al marketing y centrada en el cliente, suele ser incorrecta en un 80 %.

Las tres reglas de oro son:

- El marketing, y la empresa al completo, deben centrarse en proporcionar un producto y un servicio asombrosos en un 20 % de la gama de productos existente: esa pequeña parte que genera el 80 % de los beneficios totales.
- El marketing, y la empresa al completo, deberían dedicar un esfuerzo extraordinario a satisfacer, mantener para siempre y ampliar las ventas a ese 20 % de los clientes que suponen el 80 % de las ventas y/o beneficios de la empresa.
- El conflicto entre la producción y el marketing es irreal. Sólo tendrá éxito en el marketing si lo que promociona es distinto y si sus clientes objetivo no pueden obtenerlo en otro sitio o, de ser así, si usted lo proporciona en un paquete producto/servicio/precio mucho mejor del que pueden conseguir de otro proveedor. Es muy improbable que estas condiciones puedan darse en más de un 20 % de su gama de productos actual; y es muy probable que más del 80 % de sus beneficios reales procedan de ese 20 %. Y, si estas condiciones no se aplican a casi ninguna de sus líneas de producto, su única esperanza es innovar. En esta situación, el experto en marketing creativo debe pasar a centrarse en el producto. La innovación se centra, necesariamente, en el producto. Es imposible innovar sin un producto o un servicio nuevo.

Céntrese en el marketing de los pocos segmentos de producto/mercado adecuados

Es muy probable que los productos que generan el 20 % de sus ingresos supongan el 80 % de los beneficios finales, una vez se han tenido en cuenta todos los costes, como los gastos generales asociados a cada producto. Aún es más probable que el 20 % de los productos generen el 80 % de los beneficios. Bill Roatch, el jefe de compras de cosméticos en Raley's, una tienda de Sacramento, comenta:

El 80 % de los beneficios procede del 20 % de los productos. La cuestión [para las tiendas] es qué proporción del 80 % restante puede eliminarse [sin riesgo de perder importancia en el sector de la cosmética] [...] Si pregunta a los distribuidores de cosméticos, le dirán que les perjudicaría. Si pregunta a las tiendas, le dirán que es posible eliminar algunos.⁴

Lo lógico es expandir el área dedicada al 20 % de los pintalabios más rentables y más vendidos y eliminar algunos de los productos que menos se vendan. La tienda puede llevar a cabo una promoción intensa de ese 20 % más rentable, en colaboración con su proveedor. Hay que tener en cuenta que siempre se apela a razones aparentemente muy válidas por las que se necesita ese 80 % de los productos poco rentables; en este caso, sería el miedo a perder prestigio al reducir la gama de productos. Este tipo de excusas se basan en la extraña opinión de que a los compradores les gusta ver una multitud de productos que no piensan comprar y que les distraen del producto que les gustaría adquirir. Siempre que se ha puesto a prueba, la respuesta en el 99 % de los casos es que eliminar los productos marginales aumenta los beneficios de la empresa y que la percepción de los clientes no cambia lo más mínimo.

Una empresa que fabrica productos de limpieza para automóviles, como ceras y lustres, entre otros, promocionaba sus productos en túneles de lavado. En teoría era lógico, porque los propietarios de los túneles de lavado podían aumentar los beneficios con cada venta de un producto de limpieza, con tan sólo exhibirlos en un espacio que, de otro modo, no tendría una función útil. La idea era que los productos contarían con un lugar de exhibición especial y que los propietarios se esforzarían en venderlos.

Sin embargo, la empresa de productos de limpieza cambió de dueño y los nuevos directivos llevaron a cabo un análisis de ventas exhaustivo que concluyó que «se estaba dando la clásica ley del 80/20: el 80 % de los ingresos de la empresa procedían del 20 % de los puntos de venta».⁵ Cuando el nuevo director general se presentó en los 50 túneles de lavado que generaban ventas mínimas, descubrió los expositores escondidos en esquinas o en otros lugares inadecuados, donde los productos solían sufrir desperfectos y estar desabastecidos.

El director ejecutivo arengó a los propietarios de los túneles de lavado donde no se vendían muchos de sus productos. Les dijo que se pusieran las pilas y que gestionaran los expositores adecuadamente. No sirvió de nada. Debería haberse centrado en el 20 % de los túneles de lavado con las mejores ventas. ¿Qué hacían bien? ¿Podían hacerlo aún mejor? ¿Qué tenían en común? ¿Cómo podían encontrar más puntos de venta similares? Los mejores puntos

de venta pertenecían a grandes cadenas dirigidas por profesionales, por lo que debería haber cultivado las relaciones con ellas, en lugar de intentar mejorar el rendimiento de los túneles que pertenecían a un único propietario.

Concéntrese en los pocos clientes adecuados

Centrarse en los pocos productos mejores es importante, pero aún lo es más centrarse en los pocos clientes mejores. Muchos profesionales del marketing excelentes han aprendido esta lección. Puedo citar algunos casos. En telecomunicaciones:

Concentre la atención allí donde exista una verdadera amenaza por parte de la competencia. En la mayoría de los casos, puede aplicarse la ley del 80/20: el 80 % de los ingresos proceden del 20 % de los clientes. Averigüe quiénes son los clientes que generan los mayores ingresos y asegúrese de satisfacer sus necesidades.⁶

En la gestión de contratos:

Recuerde la clásica ley del 80/20. Manténgase en estrecho contacto con el 20 % de los clientes que le proporcionen el 80 % de las operaciones. Todos los domingos por la tarde, revise los archivos de gestión de contratos y envíe una nota, una tarjeta o llame a todos con los que no haya estado en contacto desde hace demasiado tiempo.⁷

Desde 1994, American Express ha llevado a cabo muchas campañas para reforzar las relaciones con las empresas y los clientes que generan el mayor volumen de ventas con Amex. Carlos Viera, el director de ventas de American Express en Florida, explica que:

Es la clásica ley del 80/20: la mayor parte de las operaciones proceden del 20 % del mercado. La campaña es más un proyecto de relaciones públicas, para que la gente salga a cenar fuera más a menudo.⁸

El marketing exitoso consiste en centrarse en una cantidad relativamente reducida de clientes, los más activos a la hora de consumir el producto o el servicio en cuestión. Hay unos pocos clientes que compran mucho, mientras que hay muchos que compran poco. Puede hacerse caso omiso de estos últimos. Los que importan son los que constituyen el núcleo duro, los que compran y consumen mucho y con frecuencia. Por ejemplo, Emmis

Broadcasting, propietaria de las emisoras de radio WQHT y WRKS, ha llevado a cabo campañas de marketing de gran éxito, centrándose únicamente en su audiencia principal, para aumentar el tiempo que dedican a escuchar sus programas.

En lugar de dedicar 12 horas semanales a escuchar su emisora favorita, ahora la escuchan unas 25 horas a la semana [...] nos centramos en la ley del 80/20 del consumo con todas nuestras emisoras [...] accedemos a todos y cada uno de los oyentes de nuestra audiencia objetivo y aprovechamos cada cuarto de hora que podemos sacarles.⁹

Centrarse en el 20 % de los clientes es mucho más fácil que centrarse en el 100 % de ellos. Centrarse en todos los clientes es prácticamente imposible. Sin embargo, mimar al 20 % fundamental es factible y extraordinariamente rentable.

Cuatro pasos para atrapar a sus clientes principales

No puede centrarse en el 20 % clave si no sabe dónde está. Las empresas con una base de clientes reducida pueden calcularlo cliente a cliente. Las que venden a decenas de millares o a millones de clientes necesitan saber quiénes son sus clientes principales (pueden ser canales de distribución) y también elaborar el perfil del cliente más asiduo y potente.

En segundo lugar, hay que proporcionarles un servicio excepcional o incluso «asombroso». Para crear la supercompañía de seguros del futuro, el consultor Dan Sullivan aconseja «establecer 20 relaciones y abrumarlas con servicio. No un servicio normal y tampoco un buen servicio. Un servicio espectacular. Anticipar sus necesidades siempre que sea posible y correr como un equipo de antidisturbios cuando pidan otra cosa».¹⁰ La clave fundamental reside en proporcionar un servicio asombroso, mucho más allá de lo estrictamente necesario y muy superior a lo habitual en el sector. Puede que suponga costes a corto plazo, pero generará recompensas a largo plazo.

En tercer lugar, céntrese en ofrecer nuevos productos y servicios a ese 20 % de los clientes principales y desarróllelos exclusivamente para ellos. Cuando quiera ampliar su cuota de mercado, esfuércese sobre todo en vender más a los clientes principales ya existentes. En general, no es cuestión de

pura habilidad comercial, ni tampoco de vender más de los productos ya existentes, aunque los programas para compradores frecuentes casi siempre ofrecen resultados muy positivos y elevan los beneficios a corto y a largo plazo. Sin embargo, aún es mucho más importante mejorar los productos ya existentes o desarrollar productos completamente nuevos que sean atractivos para sus clientes principales y, si es posible, que se hayan desarrollado conjuntamente con ellos. La innovación ha de centrarse en la relación con ese grupo.

Finalmente, debería esforzarse en mantener a sus clientes principales para siempre, porque son dinero en el banco. Si cualquiera de ellos se va, su rentabilidad saldrá perjudicada. Por lo tanto, es lógico concluir que si se llevan a cabo esfuerzos extraordinarios para mantenerlos, la rentabilidad mejorará sustancialmente a lo largo de un período significativo, aunque en un principio parezca que no son más que un gasto. El servicio excepcional puede contribuir a incrementar los beneficios a corto plazo, porque anima a los clientes principales a comprar más. Sin embargo, la rentabilidad no es más que un indicador que proporciona una medida de la salud de la empresa después de los hechos. La verdadera medida de la salud de una empresa consiste en la solidez, la profundidad y la duración de su relación con los clientes principales. La lealtad de los clientes es el elemento básico que impulsa a la rentabilidad. Si empieza a perder clientes principales, la empresa se derrumbará bajo sus pies, por mucho que haga para aumentar los ingresos a corto plazo. Si los clientes principales le abandonan, venda la empresa tan rápido como pueda, o despida a los directivos (despídase a usted mismo si es el jefe) y emprenda todas las medidas drásticas que sean necesarias para recuperar a sus principales clientes o, al menos, detener la deserción. Por el contrario, si los clientes principales están satisfechos, tiene garantizada la expansión de la empresa a largo plazo.

Toda la empresa debe estar obsesionada por atender al 20 % mejor de los clientes

El único modo de convertir el marketing en uno de los procesos fundamentales de una empresa es centrarse en el 20 % de los clientes, en los más importantes. Hemos empezado la sección analizando el cambio desde la orientación al producto a la orientación al marketing. Luego hemos observado que los supuestos excesos de la orientación al marketing fueron consecuencia de haberse centrado en el 100 % de los clientes, en lugar de en el 20 % de ellos. Ningún exceso cometido en aras de ese 20 % de los clientes puede llegar a ser demasiado excesivo. Puede gastarse todo lo que le permitan sus bolsillos y su energía y tener la seguridad de que obtendrá unos beneficios excelentes a cambio.

Su organización no puede centrarse en el 100 % de los clientes; pero sí puede centrarse en el 20 %. Esa es la principal tarea de cualquier persona que se dedique al marketing. Sin embargo, también es la principal tarea de todos los empleados, tanto de los visibles como de los invisibles. En este sentido, el principio del 80/20 se adentra en un nuevo terreno. Es fundamental para el marketing y hace que el marketing sea fundamental para la empresa, pero también hace que todos los empleados de la organización deban implicarse en el proceso de marketing. Y esto quiere decir que todos los miembros de la organización deben proporcionar niveles de satisfacción cada vez más elevados para ese 20 % de los clientes clave.

VENDER

Las ventas son primas hermanas del marketing: la actividad de primera línea que permite comunicarse con los clientes y, tanto o más importante, escucharles. El pensamiento 80/20, tal y como veremos a continuación, es tan fundamental para las ventas como para el marketing.

La clave para lograr un nivel de ventas excelente es dejar de pensar en promedios y empezar a hacerlo en términos de pensamiento 80/20. Los niveles de venta promedio son muy engañosos, algunos comerciales ganan más de 100.000 libras esterlinas anuales, mientras que otros apenas superan el salario mínimo. El promedio de ventas significa muy poco para estas personas o para sus jefes.

Piense en cualquier fuerza comercial y lleve a cabo un análisis 80/20. Es prácticamente seguro que encontrará una relación desequilibrada entre las ventas y los comerciales. La mayoría de los estudios concluyen que el 20 % de los mejores comerciales generan entre el 70 y el 80 % de las ventas.¹¹ Es un resultado sorprendente para los que no son conscientes de la importancia de las relaciones 80/20 en la vida. Sin embargo, para cualquiera que se dedique a los negocios, es una clave fundamental para aumentar los beneficios a corto plazo. A corto plazo, los beneficios están más relacionados con las ventas que con cualquier otra variable. ¿Por qué las ventas siguen el principio del 80/20 y qué podemos hacer al respecto?

Hay dos clases de motivos por los que las ventas varían tanto de comercial a comercial. La primera tiene que ver con cuestiones relativas al rendimiento de los comerciales y la segunda con cuestiones estructurales, como los clientes en que se centran.

El rendimiento de los comerciales

Supongamos que su análisis se parece al de un ejemplo reciente y descubre que el 20 % de sus comerciales generan el 73 % de las ventas. ¿Qué debería hacer?

Una medida obvia, pero que a menudo no se aplica, es *aferrarse a los mejores comerciales*. No debe hacer caso al antiguo proverbio que reza «si no está roto, no lo arregles». Si no está roto, asegúrese de que no se romperá en un futuro. Lo mejor que puede hacer después de mantenerse en estrecho contacto con sus clientes es mantenerse en estrecho contacto con sus mejores comerciales. Manténgalos satisfechos; necesitará algo más que dinero.

A continuación, *contrate a más comerciales del mismo tipo*. No quiere decir necesariamente a personas con la misma formación, porque la personalidad y la actitud pueden ser mucho más importantes. Reúna a todos los vendedores superestrella en una sala y averigüe qué tienen en común. Aún mejor. Pídales que le ayuden a contratar a más personas como ellos.

En tercer lugar, *intente averiguar cuándo venden más los mejores comerciales y qué es lo que hacen distinto en esos momentos*. El principio del 80/20 se aplica al tiempo tanto como a las personas: el 80 % de las ventas de

cada uno de los comerciales les ocupa, probablemente, el 20 % de la jornada laboral. Intente identificar lo que ellos llaman rachas de suerte y averigüe por qué han sucedido. Un comentarista lo explica a la perfección:

Si es comercial, recuerde la mejor racha que haya tenido nunca. ¿Qué hizo distinto esa semana? No sé quiénes son más supersticiosos, si los comerciales o los jugadores de béisbol... pero los mejores de ambos ámbitos tienden a analizar las condiciones que se dan durante las buenas rachas y se esfuerzan en no modificarlas. Sin embargo, si es comercial, no haga como los jugadores de béisbol y cámbiese la ropa interior.¹²

En cuarto lugar, *haga que todos adopten los métodos que tienen las mejores proporciones de ventas en relación a los esfuerzos*. A veces se trata de publicidad, otras de visitas comerciales, otras de envío de correspondencia y otras de llamadas telefónicas. Haga más de lo que aproveche al máximo el tiempo y el dinero. Podría decidir analizarlo, pero observar a qué dedican el tiempo los mejores comerciales será mucho más rápido y barato.

En quinto lugar, *intercambie un equipo comercial exitoso con otro que no genere las ventas suficientes*. Entiéndalo como un verdadero experimento: pronto verá si el mejor equipo supera las dificultades estructurales o viceversa. Si el mejor equipo supera el problema en el área que estaba en dificultades y el otro equipo fracasa en la que antes iba bien, pregunte al primer equipo qué debe hacer: puede que la respuesta resida en dividir a los equipos, para que haya personas de ambos en cada área. Hace poco, uno de mis clientes tenía un éxito fantástico en las ventas internacionales, pero el equipo de ventas nacionales estaba desmotivado y perdía cuota de mercado. Le sugerí que cambiara a los equipos. El director ejecutivo se mostró reticente, porque el equipo de exportación tenía un conocimiento de idiomas que no podrían aprovechar en el mercado nacional. Finalmente, accedió a liberar a uno de los miembros del equipo internacional, despidió al director de ventas nacionales y puso en su lugar al joven del departamento de exportación. De repente, la pérdida de cuota de mercado que parecía imposible de detener se invirtió. No todas las historias tienen un final feliz, pero cuando hablamos de ventas, suele ser cierto que nada fracasa más que el fracaso, y viceversa.

Finalmente, ¿qué pasa con la *formación comercial*? ¿Vale la pena invertir en formar al 80 % de los comerciales que venden menos para mejorar su rendimiento o es una pérdida de tiempo, porque muchos de ellos están destinados a fracasar por mucha formación que se les dé?¹³ Al igual que con cualquier otra cuestión, pregúntese qué respuesta indica el principio del 80/20. La mía es:

- Forme únicamente a los que esté relativamente seguro de que se quedarán en la empresa durante varios años.
- Escoja a los mejores comerciales para que den la formación y recompénseles en función del rendimiento posterior de sus alumnos.
- Invierta más en la formación de los que empiecen a rendir mejor después de las primeras sesiones. Seleccione al 20 % mejor del grupo en formación e invierta el 80 % de los esfuerzos formativos en ellos. Deje de formar al 50 % inferior, a menos que sea evidente que obtiene un buen rendimiento incluso del esfuerzo que les dedica a ellos.

Gran parte de las diferencias en el rendimiento de los comerciales se explican por las diferencias en las habilidades comerciales de cada uno, pero hay muchas que no. Los factores estructurales también pueden analizarse en términos del 80/20.

Vender es algo más que buenas técnicas de venta

El análisis 80/20 puede identificar motivos estructurales que van más allá de la capacidad individual. Estos factores estructurales suelen ser mucho más fáciles de corregir, e incluso más rentables, que abordar el mérito individual. Gran parte de la cuestión suele depender de que los productos se vendan y los clientes sean atendidos:

Analicemos el equipo comercial. Descubrimos, por ejemplo, que el 20 % de nuestros comerciales generan el 73 % de las ventas; descubrimos también que el 16 % de los productos generan el 80 % de las ventas; y también que el 22 % de los clientes generan el 77 % de las ventas [...]

Si analizamos el equipo comercial con mayor detalle, vemos que Negro tiene 100 cuentas activas, 20 de las cuales generan cerca del 80 % de sus ventas. Verde cubre 100 condados y descubrimos que el 80 % de sus clientes se concentran en tan sólo 24 de ellos. Blanco vende 30 productos distintos. Seis de ellos generan el 81 % de sus ventas.¹⁴

Ya hemos explicado la aplicación del principio del 80/20 a los productos y a los clientes en el apartado sobre marketing. Por lo tanto, quienes estén a cargo del equipo comercial deberían:

➤ Centrar todos los esfuerzos de cada comercial en el 20 % de los productos que generan el 80 % de las ventas. Asegúrese de que los productos más rentables supongan una comisión al menos cuatro veces mayor que un dólar equivalente de los productos menos rentables. Se debe recompensar a los comerciales por vender los productos más rentables, no los menos.

➤ Centrar a los comerciales en el 20 % de los clientes que generan el 80 % de los pedidos y el 80 % de los beneficios. Enseñe a los comerciales a clasificar a los clientes por ventas y beneficios. Insista en que dediquen el 80 % de su tiempo al 20 % mejor de los clientes, incluso aunque eso suponga desatender a clientes menos importantes.

Dedicar más tiempo a la minoría de clientes que generan un volumen elevado debería resultar en que compraran más. Si se agotan las oportunidades de venderles más de los productos existentes, los comerciales deberían concentrarse en proporcionar un servicio aún mejor, para proteger las operaciones actuales, y en identificar nuevos productos que puedan desear los clientes principales.

➤ Asignar todas las cuentas de mayor volumen y con beneficios más elevados a un único comercial o equipo de comerciales. Tener más cuentas nacionales y menos cuentas regionales.

Las cuentas nacionales solían limitarse a empresas donde un comprador tenía la responsabilidad de comprar todas las unidades de un único producto, sin importar a dónde fuera. Ahí era lógico que los compradores importantes estuvieran atendidos por ejecutivos comerciales con experiencia. Sin embargo, cada vez más, las grandes cuentas deberían tratarse como si fueran cuentas nacionales y ser atendidas por una persona o un equipo en exclusiva,

incluso aunque haya varios puntos de venta locales. Rich Ciarello, vicepresidente de las ventas a Estados Unidos de Computer Associates International, comenta:

Obtendré el 20 % de mis ingresos del 80 % superior de las organizaciones, por lo que las trataré como si fueran cuentas nacionales. No me importa que el representante deba volar por todo el país; será su cuenta, identificaremos a todas las personas en esa organización y elaboraremos un plan para venderles nuestros productos.

➤ Reducir costes y usar el teléfono para las cuentas menos importantes. Una de las quejas más frecuentes por parte de los comerciales es que reducir los equipos o dedicar más tiempo a las grandes cuentas puede provocar que algunas de las áreas comerciales tengan el doble de cuentas de las que pueden cubrirse razonablemente. Una solución puede ser abandonar algunas cuentas, pero sólo como último recurso. Con frecuencia, una mejor solución es centralizar el 80 % de las cuentas más pequeñas y proporcionar un servicio telefónico de ventas y de pedidos. Esto permite proporcionar un servicio eficiente y mucho más barato de lo que permite la venta personal.

➤ Finalmente, permitir que los comerciales vuelvan a visitar a los antiguos clientes que generaron buenas operaciones en el pasado. Puede que esto implique recurrir a direcciones y números de teléfono antiguos.

Esta es una técnica comercial tremendamente efectiva, por lo que resulta asombroso que se aplique en tan pocas ocasiones. Es muy probable que un antiguo cliente satisfecho vuelva a comprarle otra vez. Bill Bain, el fundador de la consultora estratégica Bain & Company había vendido biblias, puerta a puerta, en el Sur profundo de Estados Unidos. Explica que pasó por un período en que no dejaba de llamar a puertas, pero no conseguía vender ni una sola Biblia. Entonces, volvió a visitar al último cliente a quien había conseguido vender una y le vendió otra. Otro hombre que empleó esta misma técnica tiene una de las inmobiliarias más importantes de Estados Unidos: Nicholas Barsan, un emigrante rumano. Gana más de un millón de dólares anuales en comisiones y un tercio de éstas proceden de clientes antiguos. El señor Barsan vuelve a llamar a las viejas puertas y pregunta a los dueños (que habían sido clientes suyos) si quieren vender.

Utilizar la influencia estructural del 80/20 de este modo puede convertir a comerciales mediocres en comerciales buenos, y a los comerciales buenos en comerciales excelentes. El impacto de un equipo comercial mejorado sobre los resultados de cualquier empresa es inmediato. Aún más importante es el impacto a largo plazo sobre la cuota de mercado y la satisfacción de los clientes que ejerce un equipo comercial vibrando de energía y de confianza, resuelto a proporcionar lo mejor de lo mejor a ese núcleo de clientes y dispuesto a escuchar lo que quieren realmente.

LOS POCOS CLIENTES VITALES

Algunos clientes son vitales. La mayoría no lo son. Algunos esfuerzos comerciales son maravillosamente productivos. La mayoría son ineficientes. Algunos generan pérdidas.

Dirija los esfuerzos de promoción y de ventas a una minoría de clientes a los que pueda ofrecer algo único, mejor o mucho más rentable de lo que podrían obtener en otro lugar, siempre que pueda obtener beneficios mayores en el proceso. Todas las empresas que alcanzan el éxito lo han logrado gracias a este principio simple y simplificador.

LAS 10 PRINCIPALES APLICACIONES EMPRESARIALES DEL PRINCIPIO DEL 80/20

El principio del 80/20 es extraordinariamente versátil: puede usarse en casi cualquier área o función para dirigir las mejoras estratégicas y económicas. Por lo tanto, las 10 aplicaciones principales del principio del 80/20 que muestra la figura 34 representan, inevitablemente, una selección arbitraria. Al elaborar la lista, tuve en cuenta el grado en que, históricamente, el mundo empresarial ha utilizado el principio del 80/20 y también mi opinión sobre su potencial y su valor infraaprovechado.

Los capítulos anteriores ya han cubierto las seis aplicaciones principales: estrategia, en los capítulos 4 y 5; calidad y tecnología de la información en el capítulo 3; reducción de costes y mejora del servicio en el capítulo 5; y marketing y ventas en el capítulo 6. Este capítulo ofrece un resumen de las otras cuatro aplicaciones del principio que, en mi opinión, son fundamentales.

-
- 1 Estrategia
 - 2 Calidad
 - 3 Reducción de costes y mejora del servicio
 - 4 Marketing
 - 5 Ventas
 - 6 Tecnología de la información
 - 7 Toma de decisiones y análisis
 - 8 Gestión del inventario
 - 9 Gestión de proyectos
 - 10 Negociación
-

Figura 34: Las 10 principales aplicaciones empresariales del principio del 80/20.

TOMA DE DECISIONES Y ANÁLISIS

Las empresas requieren decisiones: frecuentes, rápidas y, con frecuencia, sin saber si son acertadas o no. Desde 1950, las empresas cada vez se han visto más agraciadas, o más plagadas si lo prefiere, científicos de la gestión y por directivos analíticos incubados en facultades de empresariales, empresas de contabilidad y asesorías, que pueden aplicar el análisis (normalmente ligado a una recopilación de datos extensiva y cara) sobre cualquier cuestión. Es muy probable que el análisis haya sido el sector de más crecimiento en Estados Unidos durante el último medio siglo y ha resultado crucial en algunos de los mayores triunfos estadounidenses, como la llegada a la Luna.

Las grandes empresas anglosajonas han llevado el análisis demasiado lejos

Sin embargo, el análisis tiene un lado oscuro. El incremento del personal corporativo, que justo ahora se está empezando a dismantelar debidamente; el encaprichamiento con cualquier moda pasajera fomentada por asesores sesudos; la obsesión del mercado de valores por análisis cada vez más sofisticados sobre las ganancias a corto plazo, a pesar de que únicamente reflejan una pequeña parte del valor real de las empresas; y la retirada de confianza de gran parte de la vanguardia empresarial. Esto último no sólo ha conducido a la realidad dominante que subyace al cliché de la «parálisis del análisis», sino también a un cambio para peor en los directivos de las grandes empresas occidentales. El análisis ha desplazado a la visión, del mismo modo que los analistas han desplazado a los visionarios de los despachos de dirección.

En resumen, se puede tener demasiado de algo bueno y no cabe duda de que Estados Unidos y Gran Bretaña presentan una distribución del análisis extrañamente mala. El sector privado tiene demasiado y el sector público, demasiado poco. Las grandes empresas necesitan mucho menos análisis, pero mucho más útil.

El principio del 80/20 es analítico, pero pone al análisis en su sitio

Recuerde los pilares del principio del 80/20:

- La doctrina de los pocos vitales y los muchos triviales: muy pocas cosas llegan a producir resultados importantes.
- La mayoría de los esfuerzos no conducen a los resultados esperados.
- Lo que se ve no es, generalmente, lo que se consigue: operan fuerzas soterradas.
- Averiguar qué sucede suele ser demasiado complicado, demasiado agotador y, también, innecesario: lo único que necesita saber es si algo funciona o no y cambiar la fórmula hasta que funcione; y entonces, siga así, hasta que deje de funcionar.
- La mayoría de lo bueno sucede por una pequeña minoría de fuerzas extraordinariamente productivas; la mayoría de lo malo sucede por una pequeña minoría de fuerzas extraordinariamente destructivas.
- La mayoría de la actividad, ya sea en masa o individual, es una pérdida de tiempo. No contribuye materialmente a los resultados deseados.

Cinco reglas para tomar decisiones con el principio del 80/20

La primera regla dice que *pocas decisiones son importantes*. Antes de decidir nada, imagínese que tiene dos bandejas en su mesa, parecidas a las temidas bandejas de entrada y de salida de los oficinistas, con sendas etiquetas: decisiones importantes y decisiones sin importancia. Clasifique mentalmente las decisiones, sin olvidar que es probable que sólo una de cada veinte vaya a parar a la de las decisiones importantes. No se preocupe por las decisiones sin importancia y, sobre todo, no lleve a cabo análisis caros tanto en dinero como en tiempo. Si es posible, deléguelas todas. Si no puede, decida qué decisión tiene el 51 % de las probabilidades de ser correcta. Si no puede decidir con tanta rapidez, decídalo a cara o cruz.

La segunda regla afirma que *las decisiones más importantes suelen pasarse por alto*, porque los puntos críticos han pasado sin que nadie se dé cuenta. Por ejemplo, puede ser que los empleados que generaban más dinero

se vayan, porque no estaba lo suficientemente cerca para darse cuenta de su descontento o para corregirlo. O puede que su competencia desarrolle un nuevo producto (como los competidores de IBM, que desarrollaron el PC), que en su opinión está mal concebido y no se implantará nunca. O puede que pierda una posición de liderazgo de mercado sin darse cuenta, porque los canales de distribución han cambiado. O puede que invente un producto nuevo maravilloso que le proporcione beneficios modestos y que llegue un tercero y consiga miles de millones con un producto similar. O que el raro que trabajaba para usted en I+D se establezca por su cuenta y funde Microsoft.

Cuando esto sucede, no hay recopilación de datos ni análisis que pueda ayudarle a darse cuenta del problema o de la oportunidad. Lo que necesita es intuición y previsión: hacer las preguntas adecuadas, en lugar de obtener las respuestas adecuadas a las preguntas erróneas. El único modo de tener una probabilidad razonable de darse cuenta de los puntos críticos es situarse durante un día por encima de todos los datos y los análisis y preguntarse cosas como:

- ¿Qué problemas y oportunidades sin detectar, que podrían tener consecuencias tremendas, están surgiendo sin que me dé cuenta?
- ¿Qué funciona bien cuando no debería, o al menos, cuando no era esa la intención? ¿Qué proporcionamos sin darnos cuenta y los consumidores parecen apreciar en gran medida?
- ¿Hay algo que vaya realmente mal y pensemos que conocemos el motivo, pero que quizás estemos completamente equivocados?
- Siempre sucede algo bajo la superficie sin que nadie se dé cuenta, ¿de qué podría tratarse ahora?

La tercera regla 80/20 de la toma de decisiones trata de las decisiones importantes: *recopile el 80 % de los datos y lleve a cabo el 80 % de los análisis relevantes en el primer 20 % del tiempo disponible, y entonces tome una decisión para el 100 % del tiempo y actúe con seguridad, como si tuviera la certeza al 100 % de que ha tomado la decisión correcta.* Si le ayuda a recordarlo, llámela la regla 80/20/100/100 de la toma de decisiones.

La cuarta regla es que *si lo que ha decidido no funciona, cambie de opinión antes que después*. El mercado, en el sentido amplio de la palabra (que es el que funciona en la realidad), es un indicador mucho más fiable que toneladas de análisis. Por lo tanto, no tenga miedo de experimentar y no insista en soluciones que no funcionan. No luche contra el mercado.

Finalmente, *cuando algo funcione bien, duplique y reduplique sus apuestas*. Quizás no sepa por qué va tan bien, pero aprovéchelo al máximo mientras las fuerzas del universo le favorezcan. Los capitalistas de riesgo lo saben muy bien. La mayoría de las inversiones de sus carteras no cumplen sus expectativas, pero se ven compensados con creces por las inversiones superestrella que superan los sueños más alocados. Cuando una empresa rinde constantemente por debajo de los objetivos, puede estar segura de que está agotada. Cuando una empresa supera las expectativas una y otra vez, hay al menos una buena probabilidad de que se pueda multiplicar por diez o cien. En estas circunstancias, la mayoría de las personas se conforman con un crecimiento modesto. Las que aprovechan la oportunidad llegan a ser extraordinariamente ricas.

GESTIÓN DEL INVENTARIO

En el capítulo 5 hemos visto que la simplicidad requiere pocos productos. La gestión del inventario es otra de las disciplinas clave que han surgido del principio del 80/20. Gestionar bien las existencias siguiendo el principio del 80/20 es fundamental para los beneficios y para los ingresos. También es un método excelente de comprobar si una empresa ha emprendido el camino de la simplicidad o el de la complejidad.

Casi todas las empresas mantienen un exceso de existencias, en parte porque tienen demasiados productos y en parte porque tienen demasiadas variantes de cada producto. Las existencias se miden en unidades de almacenamiento y a cada variante se le asigna un código distinto.

Las existencias siguen casi invariablemente algún tipo de distribución 80/20: es decir, cerca del 80 % de las existencias sólo generan el 20 % del volumen o de los ingresos. Esto quiere decir que las existencias que tardan

mucho en moverse son muy caras, consumen mucho dinero en mantenimiento y, probablemente, además son productos que, de todas maneras, son poco rentables ya en sí mismos.

Puedo citar dos ejemplos recientes de análisis de existencias. En uno de ellos:

Al analizar los datos, la ley del 80/20 de Pareto casi se hizo realidad: el 20 % de las unidades de almacenamiento representaban el 75 % del volumen diario. Se trataba principalmente de cajas llenas y cada unidad de almacenamiento se componía de varias cajas. El 80 % restante de las unidades de almacenamiento sólo generaban el 25 % del volumen diario y consistían en tan sólo algunas piezas por unidad de inventario y día.¹

El 20 % era muy rentable y el 80 % no lo era en absoluto. El otro ejemplo es el de un almacén que iba a introducir un sistema electrónico y que, antes de hacerlo, decidió estudiar si tenía las existencias adecuadas.

Un análisis preliminar demostró que la ley del 80/20 no encajaba. No era tanto que el 20 % de las unidades de almacenamiento generaran el 80 % de la actividad del almacén, sino que sólo el 0,5 % (únicamente 144 unidades de almacenamiento) generaban el 70 % de la actividad.²

Una vez más, a pesar de que no sé nada en absoluto del producto, creo que puedo afirmar sin miedo a equivocarme que el 0,5 superior de las unidades de almacenamiento son mucho más rentables que el 95,5 restante.

Filofax es un ejemplo muy importante para mí, porque corregirlo me permitió ganar muchísimo dinero. Robin Field, mi socio en esa época, explica la historia:

El diseño y las características de Filofax no habían variado [a finales de la década de 1980], pero la línea de producto se había expandido de un modo incontrolable. La misma agenda básica podía obtenerse en una cantidad abrumadora de tamaños y en una enorme variedad de pieles, en su mayoría exóticas. Nombre un animal al azar y seguro que Filofax había producido varios miles de agendas hechas con su piel y las había añadido con orgullo al catálogo y a las existencias. No sé qué es un karung, pero en 1990 heredé gran cantidad de su piel.

Del mismo modo, si nombra un tema: bridge, ajedrez, fotografía, observación de aves, windsurf... seguro que Filofax había encargado varias láminas especializadas, había impreso decenas de miles de ellas y las había añadido al inventario...

Por supuesto, el resultado fue no sólo un exceso de existencias sin valor alguno y no sólo una carga administrativa de gran complejidad, sino también una confusión total entre los distribuidores.³

Gestionar el inventario correctamente es fundamental, pero sólo consiste en cuatro puntos básicos. En el capítulo 3 ya se ha comentado el más estratégico, reducir drásticamente los productos menos rentables.

Para cualquier cantidad de productos, debería reducir el número de variantes, empezando por las que se mueven más lentamente. Límitese a eliminarlas de la gama de productos, tal y como hizo Filofax. No escuche a nadie que le diga que los productos de movimiento lento son realmente necesarios. Si lo fueran, se moverían mucho más rápido.

Intente exportar el problema y el coste de la gestión del inventario a otras partes de la cadena del valor añadido: los proveedores y los clientes. La solución ideal es que las existencias nunca lleguen a sus instalaciones. Esto es cada vez más posible gracias a la nueva tecnología de la información y puede mejorar la calidad del servicio al tiempo que reduce los costes.

Finalmente, si debe mantener cierta cantidad de existencias en las instalaciones, puede aplicar el principio del 80/20 para reducir los costes y acelerar el proceso de selección y de embalaje:

La ley del 80/20 es fiable en muchas aplicaciones, lo que quiere decir que aproximadamente el 80 % de la actividad implica sólo a, aproximadamente, el 20 % de las existencias. Las áreas se separan por peso y por tamaño [...] ahora también pueden dividirse en áreas de alta o de baja actividad. En general, los productos de movimiento rápido deberían colocarse tan cerca de la zona de la cadera-hombro del operario como sea posible, para reducir al mínimo el movimiento y la fatiga.⁴

Gestión del inventario en el futuro

A pesar de los tintes históricos de las batas marrones y de los almacenes polvorientos, la gestión del inventario es un área emocionante y que avanza rápidamente. El «inventario virtual», que procesa los pedidos por Internet, se está difundiendo con rapidez, reduciendo los costes pero mejorando también la calidad del servicio que se proporciona a los distribuidores y a los clientes. Innovadores como la empresa de material hospitalario Baxter International han obtenido un gran éxito con los sistemas de inventario «centrados en el

cliente». En todos los casos, el progreso ha procedido de la concentración: concentración en los clientes más importantes y concentración en una línea de producto simple, con sistemas de búsqueda y de distribución simples.

El principio del 80/20 también goza de buena salud en otro componente de la creación del valor corporativo que cada vez es más importante: la gestión de proyectos.

GESTIÓN DE PROYECTOS

Se está viendo que las estructuras directivas son, como poco, inadecuadas. Suelen destruir más valor del que añaden. El proyecto es un modo de destruir o de sortear estas estructuras y así crear valor para los clientes importantes. Muchas de las personas más activas del mundo empresarial, desde los directores ejecutivos hacia abajo, no tienen una verdadera tarea: en lugar de eso, llevan a cabo una serie de proyectos.

La gestión de proyectos es una tarea singular. Por un lado, el proyecto implica a un equipo: es un esfuerzo cooperativo, no jerárquico. Pero, por el otro lado, los miembros del equipo no suelen saber con total certeza qué deben hacer, porque el proyecto requiere innovación y medidas *ad hoc*. El arte del gestor de proyectos consiste en saber concentrar a todos los miembros del equipo en las pocas cosas realmente importantes.

Simplifique el objetivo

Para empezar, simplifique la tarea. Un proyecto no es un proyecto: casi siempre, un proyecto consiste en varios proyectos. Puede que el proyecto tenga un tema central y una serie de temas satélite. Si no, puede que haya tres o cuatro temas importantes reunidos en un único proyecto. Piense en cualquier proyecto que conozca y verá que es así.

Los proyectos siguen la ley de la complejidad de las organizaciones. Cuantos más objetivos tenga un proyecto, mayor es el esfuerzo necesario para llevarlo a cabo de un modo satisfactorio; pero el aumento no es proporcional, sino geométrico.

El 80 % del valor de cualquier proyecto procede del 20 % de las actividades que acomete; el 80 % restante de las actividades aparece como consecuencia de la complejidad innecesaria. Por lo tanto, no empiece ningún proyecto hasta que lo haya reducido a un único objetivo. Deje atrás el exceso de equipaje.

Imponga un límite de tiempo imposible

Así garantizará que el equipo se dedique únicamente a las tareas más importantes.

Si se enfrentan a un límite de tiempo imposible de cumplir, [los miembros del equipo] identificarán y actuarán sobre el 20 % del proyecto que genere el 80 % de los resultados. Una vez más, incluir características «que están bien» en el proyecto es lo que convierte en catástrofes proyectos que podrían haber sido muy positivos.⁵

Imponga objetivos difíciles de alcanzar. Las situaciones desesperadas inspiran soluciones creativas. Pida un prototipo para dentro de cuatro semanas. Exija un aparato operativo para dentro de tres meses. Esto obligará al equipo de desarrollo a aplicar la ley del 80/20 y a hacer que funcione. Asuma riesgos calculados.⁶

Planifique antes de actuar

Cuanto menor sea el tiempo que se asigna a un proyecto, mayor ha de ser el tiempo de preparación para planificarlo con detalle y reflexionar acerca de él. Cuando era socio en la consultora de gestión Bain & Company, demostramos sin lugar a dudas que los proyectos mejor gestionados que emprendíamos (los que obtenían los índices de satisfacción más elevados por parte de los consultores y de los clientes, los que perdían menos tiempo y los que proporcionaban los márgenes más elevados) eran aquellos en que la proporción de tiempo de planificación/ tiempo de ejecución era mayor.

Durante la fase de planificación, anote todos los problemas más importantes que desea resolver. (Si hubiera más de siete, elimine el menos importante). Elabore hipótesis sobre las posibles respuestas, aunque no sean más que meras especulaciones (pero aporte las mejores). Determine qué información necesita recopilar o qué procesos debe emprender para verificar

si las especulaciones son correctas o no. Decida quién debe hacer qué y cuándo. Vuelva a elaborar el plan en intervalos cortos, a medida que vaya adquiriendo nuevos conocimientos y vayan apareciendo discrepancias con las especulaciones previas.

Diseñe antes de aplicar

Asegúrese de contar con la mejor respuesta posible en la fase de diseño antes de empezar a aplicar nada, sobre todo si el proyecto tiene que ver con el diseño de un producto o de un servicio. Otra ley del 80/20 afirma que el 20 % de los problemas de cualquier proyecto de diseño generan el 80 % de los costes o de excesos de presupuesto; y que el 80 % de esos problemas críticos aparecen en la fase de diseño y que son extremadamente caros de resolver más adelante, ya que requieren una reelaboración casi completa y, en algunos casos, una reinstrumentación.

NEGOCIACIÓN

La negociación es la última de las que, en mi opinión, son las diez aplicaciones principales del principio del 80/20. No resulta sorprendente que la negociación haya sido un objeto de estudio muy trabajado. El principio del 80/20 tan sólo añade dos cuestiones, pero son cruciales.

La mayoría de las cuestiones objeto de negociación carecen de importancia real

El 20 %, o menos, de las cuestiones que se debaten suponen más del 80 % del valor del territorio en disputa. Quizás piense que es algo obvio para ambas partes, pero a la gente le gusta marcarse tantos, incluso aunque carezcan de importancia alguna. Del mismo modo, responden ante las concesiones, por triviales que sean.

Por lo tanto, elabore una larga lista de preocupaciones y de peticiones que en realidad no le importen y preséntelas al principio de la negociación, intentando que parezca que son muy importantes para usted. Sin embargo, deben ser peticiones poco razonables, que la otra parte no pueda aceptar sin sufrir un perjuicio considerable (de otro modo, ellos se marcarán el tanto de ser flexibles y de dejarle ganar puntos). Luego, en las fases finales de la negociación, puede aceptar que rechacen las cuestiones que, en realidad, no le importan, a cambio de que le concedan más de lo que le correspondería en las que sí.

Por ejemplo, imagine que negocia con un único proveedor para fijar los precios de 100 piezas para uno de los principales productos que elabora. El 80 % del coste de cualquier producto consiste en el 20 % de las piezas. El precio de esas 20 piezas es lo único que debería importarle realmente. Sin embargo, si acepta demasiado rápido el precio que le marquen por las 80 piezas restantes, perderá elementos de negociación muy valiosos. Por lo tanto, deberá inventarse motivos por los que el precio de algunas de esas 80 piezas sin importancia es importante para usted, quizás exagerando la cantidad de unidades que piensa adquirir.

No pida demasiado, demasiado pronto

En segundo lugar, se ha observado que la mayoría de las negociaciones son como una batalla ficticia, que sólo se torna real cuando se aproxima el límite de tiempo:

También parece que, debido a la increíble presión que el tiempo puede ejercer en una negociación, el 80 % de las concesiones [...] aparecen en el 20 % del tiempo disponible. Si se presentan las exigencias al principio, es posible que ninguna de las partes esté dispuesta a ceder y que toda la transacción fracase. Sin embargo, si se presentan exigencias o problemas adicionales cuando sólo quede un 20 % del tiempo disponible para negociar, ambas partes serán más flexibles.⁷

Las personas impacientes no son buenas negociadoras.

Cómo asegurarse un aumento de sueldo

Orten Skinner ofrece un ejemplo muy interesante de cómo aprovechar el principio del 80/20:

El 80 % de las concesiones se dan en el último 20 % del tiempo disponible para negociar. Si su cita para pedir un aumento de sueldo merecido desde hace tiempo es a las 9:00 de la mañana y sabe que su supervisor tiene otra cita a las 10:00, es de esperar que los momentos críticos ocurran en torno a las 9:50. Márquese un ritmo acorde con ello. No formule su petición demasiado pronto, porque le daría a su jefe la oportunidad de negarse graciosamente.⁸

MÁS ALLÁ DE LAS 10 PRINCIPALES

A estas alturas, ya se habrá dado cuenta de que el principio del 80/20 supera cualquier obstáculo que se le oponga. La información que aporta refleja la realidad que subyace a las personas, a las empresas y al mundo en que estas operan. El principio del 80/20 es omnipresente, porque es un reflejo de las fuerzas profundas que rigen nuestra existencia. Ha llegado el momento de atar esos cabos sueltos.

LOS POCOS VITALES CONDUCEN AL ÉXITO

El principio del 80/20 contiene un radar y un piloto automático. El radar aporta nueva información: nos ayuda a detectar oportunidades y peligros. El piloto automático nos permite recorrer nuestro entorno empresarial y hablar con clientes o con cualquier otra persona importante, sabiendo que seguimos controlando nuestro destino. La lógica del principio del 80/20 requiere que entendamos e internalicemos unas cuestiones simples para que podamos pensar y actuar en «80/20» con facilidad y hagamos lo que hagamos.

Siempre hay unas pocas cosas que son más importantes que la mayoría

Esto es invariablemente cierto, pero al principio resulta difícil de creer. A no ser que dispongamos de cifras o del principio del 80/20 como guía, la mayoría de las cosas siempre parecen más importantes que las pocas cosas que, de hecho, son importantes de verdad. Incluso aunque hayamos aceptado este concepto intelectualmente, resulta difícil dar el siguiente paso y ponerlo en práctica. Tenga siempre presentes los «pocos vitales» y compruebe una y otra vez si les dedica más tiempo y esfuerzo que a los muchos triviales.

El progreso implica trasladar los recursos de las aplicaciones de poco valor a las de un valor elevado

Al igual que los empresarios individuales, el mercado libre traslada recursos de las áreas de menor productividad a otras de productividad y beneficios elevados. Sin embargo, ni los mercados ni los empresarios, y menos aún las complejas burocracias corporativas o gubernamentales de la actualidad, lo hacen lo suficientemente bien. Siempre hay una estela de

derroche, que suele ser muy larga, donde el 80 % de los recursos generan únicamente el 20 % del valor. Esto siempre crea oportunidades de arbitraje para los verdaderos emprendedores. Siempre se subestima el alcance del arbitraje empresarial.

Unas pocas personas aportan la mayor parte del valor

Las mejores personas (me refiero a las personas más adecuadas para hacer lo que hacen y que hacen lo que da más dinero) generan superávits enormes, normalmente muy superiores a lo que se les permite obtener. Suele haber muy pocas personas de este tipo: la mayoría de las personas añaden poco más de lo que obtienen a cambio. Una gran minoría (y con frecuencia la mayoría) obtienen más de lo que aportan. Esta mala distribución de los recursos es mayor en las empresas más grandes y más diversificadas.

Todas las grandes compañías gestionadas por directivos constituyen una conspiración organizada para asignar las recompensas erróneamente. Cuanto más grande y más compleja sea la empresa, mayores serán el alcance y el éxito de la conspiración. Los que trabajan en grandes empresas o tratan con ellas a menudo saben que hay muy pocos empleados imprescindibles, que son los que añaden valor muy por encima de su coste. Muchos empleados no son más que pasajeros que añaden mucho menos valor que los costes que generan. Algunos, quizás entre el 10 y el 20 %, reducen el valor, incluso antes de tener en cuenta su retribución.

Hay muchos motivos que lo explican: la dificultad de medir el verdadero rendimiento; la habilidad política o de otro tipo de los ejecutivos; la tendencia, tan difícil de erradicar, a favorecer a los que nos caen bien; la idea absurda, pero prevalente, de que la función laboral debe contar tanto o más que el rendimiento individual; y la tendencia humana hacia el igualitarismo, que a menudo se ve apuntalada por el deseo legítimo de fomentar el trabajo en equipo. El derroche y la indolencia gravitan hacia el punto en que se encuentran la complejidad y la democracia.

Hace poco asesoré al director de un banco de inversiones sobre cómo debía repartir su amplio fondo de bonificaciones anuales. Mi cliente es un empresario hecho a sí mismo y extraordinariamente rico, que disfruta y tiene

éxito identificando y aprovechando las imperfecciones del mercado. Cree firmemente en el mercado. También sabe que dos personas de los cientos que tienen derecho a las bonificaciones ganaron más del 50 % de los ingresos de su división el año anterior; es algo fácil de medir en este tipo de empresas. Sin embargo, cuando le sugerí que otorgara más de la mitad del total de las bonificaciones a esas dos personas, se horrorizó. Más adelante, comentamos el caso de uno de los ejecutivos a quienes ambos conocíamos y que restaba más valor del que aportaba (pero caía muy bien y, además, era un político extraordinariamente astuto en el banco). Le sugerí que redujera a cero su bonificación. Mi amigo tampoco había pensado en eso: «Caramba, Richard, ya lo he reducido a la cuarta parte de lo que recibió el año pasado y no me atrevo a reducirlo más». Sin embargo, en este caso, el ejecutivo en cuestión tendría que haber pagado al banco por permitirle trabajar allí. Afortunadamente, superamos el escollo y la bonificación se redujo a cero. Ahora, el ejecutivo está en otro trabajo donde sí añade valor.

Los sistemas de contabilidad son el enemigo de las recompensas justas, porque son extraordinariamente brillantes a la hora de ocultar de dónde procede realmente el dinero. Por eso, dejando a un lado las flaquezas humanas, el desequilibrio entre el rendimiento y la recompensa es mayor en las empresas complejas y de gran tamaño que en las pequeñas. El empresario que no tiene más que cuatro empleados sabe cuál de ellos gana dinero para la organización y cuánto, sin necesidad de que le presenten una cuenta de resultados. El director ejecutivo de una gran empresa necesita confiar en datos contables engañosos y en el filtro que le proporciona el director de recursos humanos (¡qué frase más espantosa!); no resulta sorprendente que en las grandes empresas los que trabajan mejor obtengan menos de lo que deberían y que la masa de jefecillos mediocres acaben con más de lo que se merecen.

Los márgenes varían ampliamente

Los márgenes entre el valor y el coste y entre el esfuerzo y la recompensa siempre son muy variables. Las actividades con márgenes elevados constituyen una pequeña parte de las actividades totales, pero una

mayoría de los márgenes totales. Si no interfiriéramos con la asignación natural de recursos, los desequilibrios aún serían más marcados. Sin embargo, enterramos las cabezas en la arena (los sistemas de contabilidad proporcionan playas infinitas, específicamente con este propósito) y nos negamos a reconocer la realidad: la mayoría de lo que hacemos nosotros y nuestras empresas vale mucho menos que la minoría de las actividades de márgenes elevados.

Los recursos siempre están mal repartidos

Asignamos demasiados recursos a actividades de márgenes reducidos y poquísimos a las actividades de márgenes elevados. Sin embargo, a pesar de todos nuestros esfuerzos por evitarlo, las actividades de márgenes elevados siguen floreciendo y las actividades subvencionadas siguen sin generar su propio impulso. Si hay recursos disponibles, debido a la inercia creada por las actividades de márgenes elevados, las de márgenes reducidos consumirán cada vez más recursos y seguirán aportando rendimientos escasos, nulos o negativos que reinvertir.

No dejamos de sorprendernos por lo bien que funcionan las mejores actividades y por lo mucho que cuesta transformar las áreas problemáticas. Por lo general, esto último no pasa nunca. Casi siempre tardamos demasiado en darnos cuenta de ello y sólo la intervención de un nuevo jefe, una crisis o un asesor de gestión nos obligan a hacer lo que deberíamos haber hecho hace ya mucho tiempo.

El éxito está infravalorado e infracelebrado

El éxito está infravalorado, infracelebrado e infraaprovechado. Suele atribuirse a golpes de suerte. Sin embargo, la suerte, al igual que los accidentes, no ocurre con tanta frecuencia como creemos. «Suerte» es la palabra que utilizamos para explicar el éxito que no entendemos. Tras la suerte, siempre hay un mecanismo muy efectivo que genera superávits, por

mucho que seamos incapaces de detectarlo. Como no creemos en la «suerte» que hemos tenido, somos incapaces de repetirla y de beneficiarnos de círculos virtuosos de creación de valor.

El equilibrio es una ilusión

Nada dura para siempre y nada llega a estar nunca en equilibrio. Lo único constante es la innovación. La innovación siempre se encuentra con resistencias y suele sufrir retrasos, pero en muy raras ocasiones se detiene. La innovación que tiene éxito es muchísimo más productiva que el *status quo*; tiene que serlo para poder superarlo. Cuando supera un límite determinado, la innovación se torna irresistible. El éxito personal, empresarial y nacional no reside en la invención, ni siquiera en la creación de innovaciones de gran valor comercial, sino en identificar en qué punto la innovación será irresistible y, entonces, aprovecharlo al máximo.

El cambio es imprescindible para la supervivencia. El cambio constructivo requiere disponer de la visión de qué es más efectivo y de la capacidad de concentrarse en esa senda ganadora.

Los grandes éxitos siempre empiezan siendo pequeños

Para terminar, todo lo grande siempre procede de algo que al principio fue pequeño. Las causas pequeñas, los productos pequeños, las empresas pequeñas, los mercados pequeños y los sistemas pequeños: todos suelen ser el punto de partida de algo grande. Sin embargo, rara vez se les reconoce. Solemos prestar atención a la masa ya existente, no a la tendencia evidente en los pequeños fenómenos. Solemos percatarnos de las cosas cuando ya se han hecho grandes, cuando el crecimiento ya empieza a desacelerarse. Las escasísimas personas que se enganchan al crecimiento cuando aún es pequeño y está en plena aceleración consiguen amasar grandes fortunas. Con frecuencia, ni siquiera los que experimentan el crecimiento se dan cuenta de su importancia ni de la posibilidad de ganar una fortuna.

DEJE DE PENSAR EN TÉRMINOS DE 50/50

Necesitamos una reeducación completa para dejar de pensar en términos de 50/50 y empezar a hacerlo en términos de 80/20. La figura 35 ofrece algunas sugerencias.

Sin embargo, los psicólogos nos dicen que el pensamiento y las actitudes pueden cambiar si se emprenden las acciones adecuadas, y a la inversa. El mejor modo de empezar a pensar en 80/20 es empezar a actuar en 80/20, al igual que la mejor manera de empezar a actuar en 80/20 es empezar a pensar en 80/20. Debe hacerlo en tándem. La figura 36 ofrece algunos consejos sobre cómo actuar en términos de 80/20.

Aquí lo tiene. Piense y actúe en 80/20. Quienes no conocen el principio del 80/20 están condenados a obtener beneficios medios. Quienes lo usan deben cargar con el peso del logro excepcional.

PASEMOS A LA TERCERA PARTE

El principio del 80/20 ha demostrado su valor en las empresas y a la hora de ayudar a éstas a lograr éxitos espectaculares en Occidente y en Asia. Incluso las personas a quienes no les gustan los negocios y desconocen el principio del 80/20 han sentido los efectos de la minoría que sí lo conoce.

Sin embargo, el principio del 80/20 es un principio de la vida, no de la empresa. Se originó en la economía académica y funciona en las empresas porque refleja la manera en que funciona el mundo, no porque haya algo en los negocios que encaje especialmente con el principio del 80/20. En cualquier situación, el principio del 80/20 es válido o no lo es; siempre que se ha puesto a prueba, ya sea dentro o fuera del ámbito empresarial, ha funcionado igualmente bien. Lo que sucede es que se ha puesto a prueba con mucha más frecuencia dentro de los confines del mundo empresarial.

-
- Piense asimétricamente. Espere que el 20 % equivalga al 80 %. Espere que el 80 % equivalga al 20 %.

- Espere lo inesperado. Espere que el 20 % conduzca al 80 % y que el 80 % lleve al 20 %.
- Espere que todo (su tiempo, su organización, su mercado y toda persona o entidad empresarial con que se encuentre) presente una calidad del 20 %: su esencia, su poder, su valor, una pequeña parte que contiene todo lo bueno y que permanece oculto por la masa de mediocridad. Busque ese potente 20 %.
- Busque el 20 % invisible y el 20 % subterráneo. Está ahí, encuéntrelo. Los éxitos inesperados son una pista. Si una actividad empresarial tiene un éxito mucho mayor de lo esperado, se trata de una actividad perteneciente a ese 20 % y que aún puede llegar mucho más lejos.
- Espere que el 20 % de mañana sea distinto del 20 % de hoy. ¿Dónde se encuentra el germen, la semilla, del 20 % de mañana? ¿Dónde están los 1 % que crecerán para convertirse en 20 % y tener un valor del 80 %? ¿Dónde están los 3 % que el año pasado eran 1 %?
- Desarrolle la capacidad de bloquear mentalmente los 80 %: la respuesta fácil, la realidad obvia, la masa evidente, lo ya establecido, el criterio convencional, el consenso imperante. Nada de esto es lo que parece, no vale su peso en el más básico de los metales básicos. Estos 80 % no son más que grandes manchas en el paisaje que le impiden ver los 20 % que hay más allá. Mire alrededor de las manchas, por encima, por debajo, a través de ellas. Haga lo que haga, no les preste atención alguna, haga como si no existieran. Libere su visión para encontrar a los escurridizos 20 %.

Figura 35: Cómo pensar en 80/20.

Ha llegado el momento de liberar la potencia del principio del 80/20 y aplicarlo más allá de la empresa. Las empresas y el sistema capitalista son partes emocionantes e importantes de la vida, pero son, fundamentalmente, procesos. Rodean a la vida, pero no la componen. El aspecto más valioso de la vida reside en las vidas internas y externas de las personas, en las relaciones personales, en las interacciones y en los valores de la sociedad.

➤ Siempre que detecte una actividad del 20 %, corra hacia ella, rodéese de ella, sumérjase en ella, paténtela, conviértase en el mayor experto, adorador, socio, creador, propagandista y aliado indispensable. Aprovechéla al máximo. Si lo máximo parece ser más de lo que puede imaginar, multiplique su imaginación.

➤ Válgase de todos los recursos disponibles (talento, dinero, amigos, socios, capacidad de persuasión, crédito, empresa, todo lo que pueda poner en marcha) para atrapar, magnificar y aprovechar todos los 20 % con que se encuentre.

➤ Aproveche todo lo que pueda las alianzas personales, pero aliése únicamente con el 20 % de las personas y con el 20 % que sean aliados poderosos. Entonces, alíe su alianza con otras personas y actividades del 20 %.

➤ Aprovechese del arbitraje del 80/20. Siempre que pueda, desplace los recursos de las actividades 80 % a las actividades del 20 %. Obtendrá beneficios enormes, porque es un arbitraje sumamente influyente. Usa lo que no es demasiado valioso para construir algo de extraordinario valor, por lo que sale ganando por las dos partes.

Hay dos sistemas básicos de arbitraje 80/20: las personas, el dinero o los activos que representan dinero pueden convertirse en dinero.

Desplace el 20 % de las personas (usted incluido) desde las actividades 80 % a actividades del 20 %.

Desplace el dinero desde las actividades 80 % a las actividades del 20 %. Si es posible y no es demasiado arriesgado, pida apoyo económico. Si realmente desplaza recursos de las actividades 80 % a las del 20 %, el riesgo es mucho menor de lo que suele percibirse. Hay dos formas de obtener apoyo económico. Una es pedir dinero prestado. La otra es usar el dinero de otras personas (DOP) como patrimonio, en lugar de como deuda. El DOP que se emplea en actividades 80 % es adictivo, peligroso y arriesgado. Acaba en llanto. El DOP empleado en actividades del 20 % crea ganadores por doquier y, con toda justicia, le permite ser el mayor ganador de todos.

- Cree actividades del 20 % innovadoras. Robe ideas del 20 % de otros sitios: otras personas, otros productos, otros sectores, otros ámbitos intelectuales, otros países... Aplíquelas en su propio 20 %.
 - Elimine sin piedad las actividades 80 %. El 80 % del tiempo desplaza al 20 %. Los aliados 80 % ocupan el espacio que deberían ocupar los aliados del 20 %. Los activos 80 % impiden que las actividades del 20 % reciban los fondos que necesitan. Las relaciones empresariales 80 % desplazan a las del 20 %. Estar en organizaciones o lugares 80 % le impide dedicar tiempo a los del 20 %. Vivir en un lugar 80 % le impide trasladarse a otro del 20 %. La energía mental que dedica a las actividades 80 % le resta energía para dedicar a los proyectos del 20 %.
-

Figura 36: Cómo actuar 80/20.

La tercera parte constituye un intento de relacionar el principio del 80/20 con la vida, con el éxito y la felicidad. Es más especulativa y está menos probada que lo que hemos cubierto hasta el momento, pero es más importante, si cabe. Le pedimos al lector que colabore en esta expedición hacia lo desconocido que estamos apunto de emprender.

TERCERA PARTE

TRABAJAR MENOS Y GANAR Y DISFRUTAR
MÁS

SER LIBRE

Al igual que la verdad, el principio del 80/20 puede hacerle libre. Puede trabajar menos. Y, al mismo tiempo, puede ganar y disfrutar más. El único precio es que debe reflexionar largamente en términos 80/20. Esto le proporcionará algunas ideas clave que podrían cambiarle la vida, de ponerlas en práctica.

Y esto puede suceder sin el peso de la religión, de la ideología o de cualquier otra opinión impuesta desde fuera. La belleza del principio del 80/20 reside en que es pragmático, de generación interna y centrado en torno a la persona.

Hay una pequeña traba. Es *usted* el que debe reflexionar. Es usted quien debe «editar» y elaborar lo que encontrará escrito en el libro, para adaptarlo a sus propios objetivos. Sin embargo, no debería resultarle demasiado difícil.

Las ideas que se obtienen a partir del pensamiento 80/20 son pocas en número, pero muy potentes. No todas son aplicables a todos los lectores, por lo que si ve que su experiencia es distinta, salte páginas hasta que se encuentre con la siguiente idea que coincida con su situación.

CONVIÉRTASE EN UN PENSADOR 80/20, EMPEZANDO POR SU VIDA

Mi objetivo no se limita a ofrecer una lista de conceptos del pensamiento 80/20 para que usted los adapte a su propia vida. Soy mucho más ambicioso que eso. Quiero que se familiarice con la naturaleza del pensamiento 80/20 y que llegue a ser capaz de desarrollar ideas, tanto particulares como generales, que a mí ni siquiera se me hayan pasado por la cabeza. Quiero reclutarle para que forme parte del ejército de pensadores 80/20 y así multiplicar la cantidad de pensamiento 80/20 en el mundo.

Las características comunes del pensamiento 80/20 es que es reflexivo, no convencional, hedonista, estratégico y no lineal; y que combina la ambición extrema (en el sentido de querer cambiar las cosas para mejor) con una actitud relajada y segura. También supone una búsqueda constante de hipótesis y de ideas 80/20. Una breve explicación de estas áreas le proporcionará una guía para pensar en 80/20 y saber que va bien encaminado.

EL PENSAMIENTO 80/20 ES REFLEXIVO

El objetivo del pensamiento 80/20 consiste en generar una acción que ha de mejorar drásticamente tanto su vida como la de los demás. La acción del tipo deseado requiere ideas inusuales. Ideas que requieren reflexión e introspección. A veces, es necesario recopilar datos y en este sentido seremos algo indulgentes en lo que concierne a su propia vida. Con frecuencia, pueden generarse a partir de la pura reflexión, sin la necesidad explícita de buscar información. El cerebro ya contiene mucha más información de la que podemos llegar a imaginar.

El pensamiento 80/20 es distinto al tipo de pensamiento que impera en la actualidad. Este último suele ser apresurado, oportunista, lineal (por ejemplo, ¿x es bueno o malo? ¿qué lo ha causado?) y aumentativo. El tipo de pensamiento que predomina en la actualidad está íntimamente aliado con la acción inmediata y, por lo tanto, es muy pobre. La acción desplaza al pensamiento. Nuestro objetivo, como pensadores 80/20, es dejar la acción atrás, reflexionar con tranquilidad, extraer pequeñas conclusiones de gran valor y, entonces, actuar de un modo selectivo, con pocos objetivos, sobre un frente reducido y con decisión y eficacia, para obtener resultados fantásticos con tan poca energía y pocos recursos como sea posible

EL PENSAMIENTO 80/20 NO ES CONVENCIONAL

El pensamiento 80/20 empieza donde el criterio convencional fracasa, tal y como suele suceder. El progreso surge a partir de identificar el derroche y la ineficiencia inherentes a la vida, empezando por nuestras vidas

cotidianas, y entonces hacer algo al respecto. El criterio convencional no nos es útil en este aspecto, a no ser como contraindicador. Es precisamente el criterio convencional lo que nos conduce al derroche y a la ineficiencia. La potencia del principio del 80/20 se encuentra en hacer las cosas de un modo distinto, basándose en un criterio no convencional. Esto requiere que averigüe por qué los demás hacen las cosas mal o rinden mucho menos de lo que podrían. Si las ideas que se le ocurren son convencionales, no piensa en 80/20.

EL PENSAMIENTO 80/20 ES HEDONISTA

El pensamiento 80/20 persigue el placer. Sostiene que la vida ha de disfrutarse. Afirma que la mayoría de lo que se consigue es un subproducto del interés, de la alegría y del deseo de felicidad futura. Aunque esto no parezca muy polémico, lo cierto es que la mayoría de personas no hacen las cosas simples que les permitirían ser más felices, incluso cuando saben cuáles son.

La mayoría de las personas caen en una o más de las siguientes trampas. Pasan mucho tiempo con personas que no les caen muy bien. Tienen trabajos que no les entusiasman. Dedicán la mayor parte de su «tiempo libre» (que, por cierto, es un concepto antihedonista) a actividades que no les gustan demasiado. Lo contrario también es cierto: no pasan mucho tiempo con las personas que mejor les caen; no trabajan en la profesión que más les gusta; y no dedican la mayor parte de su tiempo libre a sus actividades preferidas. No son optimistas y, ni siquiera los que lo son, planifican con detalle cómo mejorar su vida futura.

Es muy curioso. Podría decirse que es el triunfo de la experiencia sobre la esperanza, sino fuera porque la «experiencia» es un constructo que generamos nosotros mismos y que suele tener más que ver con la percepción de la realidad externa que de la verdadera realidad externa objetiva. Sería mejor decir que es el triunfo de la culpa sobre la felicidad, de la genética sobre la inteligencia o de la predestinación sobre el libre albedrío y, en un sentido muy real, de la muerte sobre la vida.

Suele entenderse que el «hedonismo» implica egoísmo, desinterés por los demás y falta de ambición. No son más que difamaciones. En realidad, el hedonismo es una condición necesaria para ayudar a los demás y para tener éxito. Es muy difícil, y siempre agotador, lograr algo que valga la pena si no se disfruta. Si hubiera más personas hedonistas, el mundo sería un lugar mucho mejor y mucho más rico, en todos los sentidos.

EL PENSAMIENTO 80/20 CREE EN EL PROGRESO

Durante los últimos 3.000 años no se ha logrado alcanzar un consenso sobre si el progreso existe o no y sobre si la historia del universo y de la humanidad demuestra una trayectoria ascendente o algo menos esperanzador. Contra la idea del progreso están Hesíodo (hacia 800 a.C.), Platón (428-348 a.C.), Aristóteles (384-322 a.C.), Séneca (4 a.C.-54 d.C.), Horacio (65-8 d.C.), san Agustín (354-430 d.C.) y la mayoría de los filósofos y científicos vivos. A favor de la idea del progreso encontramos a casi todas las figuras de la Ilustración, de finales del siglo XVII y del siglo XVIII, como Fontanelle y Condorcet, y a la mayoría de los pensadores y de los científicos del siglo XIX, como Darwin y Marx. El capitán del equipo del progreso no puede ser otro que Edward Gibbon (1737-1794), el historiador excéntrico que escribió en *The Decline and Fall of the Roman Empire* [Declive y caída del imperio romano]:

No podemos saber con certeza a qué alturas puede aspirar la especie humana [...] por lo tanto, podemos llegar a la agradable conclusión de que en cada era ha aumentado, y sigue aumentando, la riqueza, la felicidad, el conocimiento y, quizás, la virtud verdaderas de la raza humana.

Por supuesto, en la actualidad, las pruebas en contra del progreso son mucho más fuertes que en la época de Gibbon. Sin embargo, también los son las pruebas a favor. El debate no puede resolverse de un modo empírico. Creer en el progreso ha de ser un acto de fe. El progreso es un deber.¹ Si no creemos en la posibilidad del progreso, nunca podremos mejorar el mundo. El mundo empresarial piensa así. En general, el mundo empresarial, aliado con la ciencia, ha proporcionado las pruebas más firmes a favor del progreso. Al igual que hemos descubierto que los recursos naturales son finitos, la

empresa y la ciencia han aportado nuevas dimensiones de inextinguibilidad a los recursos no naturales: el espacio económico, el microchip y nuevas tecnologías facilitadoras.² Sin embargo, para ser lo más beneficioso posible, el progreso no puede limitarse al mundo de la ciencia, de la tecnología y de la empresa. Necesitamos aplicar el progreso a la calidad de nuestras propias vidas, tanto individual como colectivamente.

El pensamiento 80/20 es de un optimismo inherente, porque, paradójicamente, revela un estado de la cuestión que es muy inferior al que debería ser. Sólo el 20 % de los recursos son realmente importantes en términos de logro. El resto, la gran mayoría, pasa el tiempo y contribuye en una medida insignificante al esfuerzo general. Por lo tanto, si le damos más poder al 20 % y logramos que el 80 % funcione a un nivel razonable, podemos multiplicar los resultados. Sin embargo, incluso a este nivel, por lo general seguirá habiendo una distribución 80/20 de esfuerzos y resultados. Por lo tanto, se puede progresar de nuevo hasta un nivel mucho más elevado.

El progreso de las empresas y de la ciencia reivindica el principio del 80/20. Construya un gran ordenador que pueda calcular a una velocidad varias veces mayor que cualquier otra máquina anterior. Exija que el ordenador sea más pequeño, más rápido y más barato. Varias veces más pequeño, más rápido y más barato. Repita el proceso. Vuelva a repetirlo. Este progreso no tiene fin. Ahora aplique el mismo principio a otras facetas de su vida. Si creemos en el progreso, el principio del 80/20 puede ayudarnos a alcanzarlo. Incluso podríamos acabar comprobando que Edward Gibbon estaba en lo cierto: la riqueza, la felicidad, el conocimiento y, quizás, la virtud, pueden aumentar constantemente.

EL PENSAMIENTO 80/20 ES ESTRATÉGICO

Ser estratégico consiste en concentrarse en lo importante, en los pocos objetivos que pueden ofrecernos una ventaja comparativa en lo que es importante para nosotros, no para los demás; y en diseñar y ejecutar el plan resultante con determinación y firmeza.

EL PENSAMIENTO 80/20 ES NO LINEAL

El pensamiento tradicional se inscribe dentro de un modelo mental potente, pero que puede ser impreciso y destructivo. Es lineal. Cree que x conduce a y , que y causa z y que b es la consecuencia inevitable de a . Me he puesto triste, porque has llegado tarde. Como no estudié, tengo un trabajo sin perspectivas de futuro. He tenido éxito porque soy muy inteligente. Hitler provocó la II Guerra Mundial. Mi empresa no puede crecer porque el sector está en declive. El desempleo es el precio que debemos pagar por la baja inflación. Se necesitan impuestos elevados para atender a los pobres, a los enfermos y a los ancianos. Y así sucesivamente.

Todos son ejemplos de pensamiento lineal. El pensamiento lineal resulta atractivo porque es sencillo y rutinario. El problema es que ofrece una descripción del mundo muy pobre y una preparación aún peor para el cambio. Hace mucho que tanto los científicos como los historiadores han abandonado el pensamiento lineal. ¿Por qué debería usted seguir aferrándose a él?

El pensamiento 80/20 es como un bote salvavidas. Nada surge de una única causa. Nada es inevitable. Nada está en equilibrio ni es inmutable. No hay situación indeseada que deba perdurar. No hay situación deseada que deba ser inalcanzable. Muy pocas personas comprenden cuáles son las verdaderas causas de las cosas, ya sean buenas o malas. Las causas pueden ser muy influyentes sin ser particularmente evidentes o ni siquiera muy amplias. El equilibrio de las situaciones puede cambiar drásticamente por una causa menor. Muy pocas decisiones importan realmente. Y las que importan, importan mucho. Siempre se puede escoger.

El pensamiento 80/20 se escapa de la trampa de la lógica lineal, apelando a la experiencia, a la introspección y a la imaginación. Si no es feliz, no se preocupe por cuál es la causa inmediata. Piense en momentos en los que ha sido feliz y forje situaciones similares. Si su carrera profesional no va a ningún sitio, no intente hacer remiendos y obtener mejoras triviales: un despacho más grande, un coche más caro, un título que suene mejor, una jornada laboral más corta, un jefe más comprensivo... Piense en los pocos logros más importantes que ha alcanzado a lo largo de su vida y busque más

de lo mismo, si es necesario cambiando de empleo o incluso de trayectoria profesional. No busque causas, especialmente las del fracaso. Imagine, y luego cree, las circunstancias que le permitan ser feliz y productivo.

EL PENSAMIENTO 80/20 COMBINA LA AMBICIÓN EXTREMA CON UNA ACTITUD RELAJADA Y SEGURA

Nos han condicionado para que pensemos que la ambición elevada debe ir de la mano de una hiperactividad incesante, de jornadas laborales interminables, del sacrificio propio y de los demás a la causa, y una diligencia extrema. En síntesis, de la competitividad más feroz. Y esta asociación de ideas nos sale muy cara. Se trata de una combinación que no es ni deseable ni necesaria.

Una combinación mucho más atractiva y, como mínimo, igualmente alcanzable es la de la ambición extrema con la seguridad, la calma y una actitud educada. Es el ideal del 80/20, pero se basa en fundamentos empíricos muy sólidos. La mayoría de los mayores logros se alcanzan gracias a una combinación de constancia y de iluminación repentina. Acuérdesse de Arquímedes en la bañera, o de Newton, golpeado por una manzana cuando descansaba bajo un árbol. Los importantísimos avances que siguieron no habrían tenido lugar si Arquímedes no hubiera estado pensando en el desplazamiento de la materia o si Newton no hubiera estado reflexionando sobre la gravedad; pero tampoco habrían ocurrido si Arquímedes hubiera estado atado a una mesa de despacho o si Newton hubiera estado dirigiendo frenéticamente a un equipo de científicos.

La mayoría de lo que conseguimos en la vida y que tiene un cierto valor para nosotros mismos y para los demás se da en una ínfima proporción de nuestras vidas laborales. El pensamiento 80/20 y la observación lo dejan perfectamente claro. Tenemos tiempo más que suficiente. Nos degradamos a nosotros mismos, porque carecemos de ambición y porque asumimos que la ambición necesita del ajetreo y de la hiperactividad. Los logros se alcanzan mediante la reflexión y la acción selectiva. La pequeña y tranquila voz de la calma tiene mayor importancia de la que le concedemos en nuestras vidas.

Las ideas aparecen cuando estamos relajados y nos sentimos bien con nosotros mismos. Requieren tiempo y, a pesar de lo que diga la sabiduría convencional, lo tenemos en abundancia.

REFLEXIONES 80/20 PARA LAS PERSONAS

El resto de la tercera parte analizará reflexiones 80/20 que pueden aplicarse a la vida cotidiana. Algunas de ellas pueden ponerse en práctica a modo de prueba. Para mejorar significativamente la calidad de vida sólo se necesita actuar sobre algunas de estas ideas.

- El 80 % del éxito y de la felicidad tiene lugar en el 20 % de nuestro tiempo y estos picos pueden ampliarse significativamente.
- Para bien y para mal, nuestras vidas se ven profundamente afectadas por unos pocos sucesos y por unas pocas decisiones. Estas pocas decisiones son las que, con frecuencia, tomamos sin darnos cuenta, en lugar de por elección consciente: dejamos que la vida nos pase, en lugar de forjarla a nuestra medida. Podemos mejorar nuestras vidas drásticamente si nos damos cuenta de los puntos críticos y tomamos las decisiones que nos harán felices y productivos.
- Todo lo que sucede tiene siempre unos pocos aspectos fundamentales, que con frecuencia no son los más obvios. Si identificamos y aislamos las causas fundamentales, podremos ejercer más influencia sobre ellas de lo que ahora creemos posible.
- Todo el mundo puede lograr algo importante. La clave no reside en el esfuerzo, sino en encontrar el objetivo adecuado. Usted mismo es extraordinariamente productivo en algunos aspectos, pero diluye la efectividad haciendo demasiadas cosas donde su habilidad comparativa no es tan buena.
- Siempre hay ganadores y perdedores; y los últimos son siempre más numerosos. Puede ser un ganador si escoge bien dónde compite, el equipo adecuado y los métodos correctos para ganar. Es más probable que logre ganar si hace que las circunstancias le favorezcan (de un modo legítimo y justo) que si se esfuerza en mejorar su rendimiento. Es más

probable que vuelva a ganar donde ya ha ganado antes. Las probabilidades de ganar aumentan cuando se seleccionan las carreras en las que se participa.

- La mayoría de los fracasos se dan en carreras a las que nos apuntan los demás. La mayoría de los éxitos se obtienen en las carreras en las que hemos querido participar. Perdemos la mayoría de las carreras porque nos apuntamos a demasiadas carreras equivocadas: las de los demás, no las nuestras.
- Pocas personas se toman los objetivos realmente en serio. Dedicar un esfuerzo medio a demasiadas cosas, en lugar de centrarse y dedicar un esfuerzo y un pensamiento extraordinario a unas pocas cosas importantes. Las personas que alcanzan más logros son más selectivas y más perseverantes.
- La mayoría de las personas dedican su tiempo a actividades que tienen escaso valor para ellas mismas y para los demás. El pensador 80/20 escapa de esta trampa y puede alcanzar muchos más logros de valor elevado sin mayor esfuerzo aparente.
- Una de las decisiones más importantes que se puede tomar en la vida es la elección de aliados. No se puede conseguir casi nada sin aliados. La mayoría de las personas no escogen cuidadosamente a sus aliados, o no escogen en absoluto, y los aliados aparecen sin más. Es un ejemplo grave de dejar que la vida nos pase. La mayoría de las personas tienen los aliados equivocados. La mayoría tiene demasiados y no los utilizan bien. Los pensadores 80/20 escogen unos pocos aliados cuidadosamente y construyen las alianzas con meticulosidad, para poder alcanzar sus objetivos específicos.
- Un caso extremo de dejadez a la hora de escoger aliados es el de escoger a la pareja o al compañero para la vida equivocado. La mayoría de las personas tienen demasiados amigos y no disfrutan de un círculo interno seleccionado y reforzado. Muchas personas tienen a la pareja equivocada y aún hay muchas más que no cuidan al compañero adecuado como se merece.

- El dinero bien empleado puede ser una fuente de oportunidades para mejorar el estilo de vida. Pocas personas saben cómo multiplicar el dinero, pero los pensadores 80/20 sí deberían saberlo. Siempre que el dinero esté subordinado al estilo de vida y a la felicidad, no hay nada malo en esta capacidad.
- Pocas personas dedican el tiempo y la reflexión suficiente a su propia felicidad. Persiguen objetivos indirectos, como el dinero y los ascensos, que pueden ser difíciles de obtener y que, cuando se obtienen, demuestran ser ineficientes a la hora de proporcionar felicidad. No es que la felicidad no sea dinero, es que ni siquiera se le parece. El dinero que no se gasta puede ahorrarse e invertirse y, gracias a la magia del interés compuesto, multiplicarse. Sin embargo, la felicidad que no se gasta hoy no conduce a la felicidad mañana. La felicidad, como la mente, se atrofia si no se ejercita. Los pensadores 80/20 saben qué genera su felicidad y lo persiguen conscientemente, con alegría e inteligencia, para que la felicidad de hoy construya y multiplique la felicidad de mañana.

EL TIEMPO ESPERA SU MOMENTO

El mejor tema para empezar a pensar en términos de 80/20 en relación al éxito y a la felicidad es el tiempo. Nuestra sociedad no entiende en absoluto el valor y la importancia del tiempo. Muchas personas lo saben de un modo intuitivo y algunos cientos de miles de ejecutivos atareados han buscado la redención en forma de gestión del tiempo. Sin embargo, estas actividades se quedan en la superficie. Debemos transformar toda nuestra actitud hacia el tiempo. No necesitamos gestionar el tiempo. Necesitamos revolucionarlo.

LA REVOLUCIÓN DEL TIEMPO

Pero a mis espaldas siempre oigo
pasar deprisa al carro alado del tiempo;
y allá frente a nosotros se extienden
desiertos de vasta eternidad.

ANDREW MARVELL¹

Casi todo el mundo necesita una revolución del tiempo, ya se trate de personas extraordinariamente ocupadas o extraordinariamente ociosas. No es que nos falte tiempo; y tampoco que nos sobre. El problema (y la oportunidad) está en el modo en que lo tratamos, incluso en el modo en que pensamos sobre él. Para los que no han experimentado una revolución del tiempo, esta es la manera más rápida de dar un paso de gigante hacia la felicidad y la efectividad.

EL PRINCIPIO DEL 80/20 Y LA REVOLUCIÓN DEL TIEMPO

Cuando se aplica el principio del 80/20 a nuestra utilización del tiempo, se llega a las siguientes hipótesis:

- La mayoría de los logros significativos de las personas (la mayoría del valor que una persona añade en términos personales, profesionales, intelectuales, artísticos, culturales o deportivos) se consiguen en una minoría del tiempo. Hay un gran desequilibrio entre lo que se crea y el tiempo que se utiliza para crearlo, tanto si se mide en días, en semanas, en meses o en años de vida.

- Del mismo modo, la mayoría de la felicidad de una persona aparece durante períodos de tiempo bastante limitados. Si la felicidad pudiera medirse con precisión, una gran mayoría aparecería registrada en una pequeña proporción de todo el tiempo y esto sería así para la mayoría de los períodos, tanto si se trata de días, de semanas, de meses o de años.

Podríamos reformular ambas ideas con menos precisión, pero con más rapidez, gracias a la taquigrafía del 80/20:

- El 80 % de los logros se consiguen en el 20 % del tiempo utilizado; el 80 % del tiempo empleado sólo conduce al 20 % de los resultados.
- El 80 % de la felicidad se experimenta en el 20 % de la vida; y el 80 % del tiempo sólo contribuye a un 20 % de la felicidad.

Recuerde que son las hipótesis que debe contrastar con su experiencia, no verdades evidentes ni el resultado de investigaciones exhaustivas.

Si las hipótesis resultan ser ciertas (como lo han sido en la mayoría de los casos que las he comprobado), dan lugar a cuatro conclusiones sorprendentes:

- La mayoría de lo que hacemos tiene escaso valor.
- Algunos pequeños fragmentos de nuestro tiempo son mucho más valiosos que todo el resto.
- Si podemos resolverlo de algún modo, se debe ser radical: no tiene sentido quedarse en la superficie o usar el tiempo sólo con un poco más de eficiencia.
- Si aprovechamos bien tan sólo el 20 % de nuestro tiempo, no nos quedaremos cortos.

Dedique unos minutos a reflexionar sobre si el principio del 80/20 se aplica a su vida en cada una de estas esferas. No importa cuáles sean los porcentajes exactos y, en cualquier caso, es prácticamente imposible medirlos con precisión. La cuestión fundamental es determinar si hay un desequilibrio importante entre el tiempo que usa, por un lado, y la felicidad y el éxito, por

el otro. ¿El quinto más productivo de su tiempo conduce a cuatro quintos de los resultados valiosos? ¿Los cuatro quintos de sus momentos más felices se concentran en un quinto de su vida?

Son preguntas importantes que no deberían responderse a la ligera. Quizás sea buena idea que cierre el libro y salga a dar una vuelta. No vuelva hasta que haya decidido si usa su tiempo de un modo desequilibrado.

LA CUESTIÓN NO ES GESTIONAR MEJOR EL TIEMPO

Si su empleo del tiempo está desequilibrado, necesita revolucionarlo. No tiene que organizarse mejor ni modificar ligeramente la manera en que distribuye el tiempo. Lo que debe hacer es transformar el modo en que emplea el tiempo. Es probable que también deba cambiar su manera de pensar acerca de él.

Sin embargo, lo que no debe hacer es confundir esto con la gestión del tiempo. La gestión del tiempo tiene su origen en Dinamarca, como herramienta de formación para ayudar a los ejecutivos a organizarse con mayor efectividad. En la actualidad, es una industria de 1.000 millones de dólares que opera en todo el mundo.

La característica fundamental de la industria de la gestión del tiempo actual no es tanto la formación, sino la venta de «gestores de tiempo» y de organizadores personales ejecutivos, tanto los tradicionales de papel, como los electrónicos, cada vez más habituales. La gestión del tiempo también suele presentar un fuerte tono evangélico: la empresa con el crecimiento más rápido del sector, Franklin, tiene profundas raíces mormonas.²

La gestión del tiempo no es una moda pasajera, porque quienes la usan suelen valorar muy bien los sistemas y, por lo general, afirman que les ha permitido mejorar su efectividad entre un 15 y un 25 %. Sin embargo, el objetivo de la gestión de tiempo es introducir un litro en un recipiente de pinta. Busca la rapidez. Se dirige específicamente a personas del ámbito empresarial que se ven presionadas por demasiadas exigencias sobre su tiempo. La idea es que si se planifican mejor todos y cada uno de los diminutos segmentos del día, los ejecutivos podrán ser más eficientes. La

gestión del tiempo también defiende que se establezcan prioridades claras, para escapar de la tiranía de los acontecimientos diarios que, aunque puedan ser muy urgentes, quizás no sean tan importantes.

La gestión del tiempo asume implícitamente que sabemos diferenciar entre el buen y el mal uso del tiempo. Sin embargo, si aceptamos el principio del 80/20, no se trata de una suposición acertada. En cualquier caso, si supiéramos qué es importante, ya lo estaríamos haciendo.

La gestión del tiempo suele aconsejar que se elaboren listas de cosas «por hacer» y que se clasifiquen en actividades de prioridad A, B o C. En la práctica, la mayoría de la gente acaba otorgando la prioridad A o B a entre el 67 y el 70 % de las actividades. Concluyen que lo que sucede es que les falta tiempo. Precisamente por eso se interesaron por su gestión. Por lo tanto, acaban con una planificación mejor, con jornadas laborales más largas, con una mayor determinación y, con frecuencia, con una frustración también mayor. Se vuelven adictos a la gestión del tiempo, que ni cambia fundamentalmente lo que hacen ni reduce significativamente el sentido de culpa por no hacer lo suficiente.

El propio nombre de la gestión del tiempo deja las cosas claras. Implica que el tiempo puede gestionarse con mayor eficiencia, que es un recurso valioso y escaso y que debemos bailar al son que nos toca. Debemos ser mezquinos con el tiempo, porque se escapa a la mínima oportunidad. El tiempo perdido, dicen los evangelistas de la gestión del tiempo, no puede recuperarse nunca.

Ahora vivimos en una época de actividad frenética. La tan anunciada era del ocio está tardando toda una era en llegar, excepto para los que no tienen trabajo. Ahora vivimos en la absurda situación descrita por Charles Handy,³ por la que las jornadas laborales de los ejecutivos cada vez son más prolongadas (las semanas de 60 horas son habituales), al tiempo que hay escasez de empleo.

La sociedad se divide entre los que tienen dinero, pero carecen del tiempo para disfrutarlo, y los que tienen el tiempo, pero carecen del dinero. La gran aceptación de la gestión del tiempo coexiste con una preocupación sin precedentes por usar el tiempo adecuadamente y por disponer del tiempo suficiente para hacer bien el trabajo.

LA HEREJÍA DEL 80/20

El principio del 80/20 trastoca el criterio convencional acerca del tiempo. Las implicaciones del análisis 80/20 del tiempo son muy distintas y, para los que sufren la visión convencional del tiempo, sorprendentemente liberadoras. El principio del 80/20 afirma lo siguiente:

- En la actualidad, no usamos el tiempo de manera racional. Por lo tanto, no tiene sentido intentar mejorar ligeramente cómo lo empleamos. Necesitamos volver al principio y modificar todas nuestras suposiciones sobre el tiempo.
- No nos falta tiempo. De hecho, lo cierto es que tenemos muchísimo. Sólo usamos bien el 20 % de nuestro tiempo. Y, para las personas más inteligentes, suelen ser las más ínfimas cantidades de tiempo las que marcan la diferencia. El principio del 80/20 afirma que si dedicáramos el doble de tiempo al 20 % superior de las actividades, podríamos trabajar dos días a la semana y conseguir un 60 % más que ahora. Esto está a años luz del mundo frenético de la gestión del tiempo.
- El principio del 80/20 considera que el tiempo es un amigo, no un enemigo. El tiempo que se ha ido no es tiempo perdido. El tiempo siempre vuelve. Por eso, las semanas tienen siete días, los años doce meses y las estaciones se repiten. Si adoptamos una actitud cómoda, relajada y colaboradora con el tiempo, es muy probable que obtengamos conocimiento y beneficios. El enemigo es nuestro uso del tiempo, no el tiempo en sí mismo.
- El principio del 80/20 afirma que deberíamos actuar menos. La acción desplaza al pensamiento. Desperdiciamos el tiempo, precisamente porque tenemos mucho. El tiempo más productivo en cualquier proyecto suele ser el último 20 %, simplemente porque hay que terminarlo antes de una fecha límite. La productividad de la mayoría de los proyectos se duplicaría con tan sólo reducir a la mitad el tiempo disponible para hacerlo. Y esto no prueba que el tiempo sea un recurso escaso.

EL TIEMPO ES EL VÍNCULO BENÉVOLO ENTRE EL PASADO, EL PRESENTE Y EL

FUTURO

Lo que debería preocuparnos no es la escasez de tiempo, sino la tendencia a desaprovechar la mayoría de él en actividades de baja calidad. Ni ir más rápido ni ser más «eficientes» con el uso del tiempo nos ayudará en nada; de hecho, este modo de pensar se centra más en el problema que en la solución.

El pensamiento 80/20 nos conduce a una concepción del tiempo más «oriental». El tiempo no debería considerarse una secuencia que va de izquierda a derecha, como en casi todas las representaciones gráficas que nos ha impuesto la cultura empresarial. Es mejor entender el tiempo como un instrumento cíclico de sincronización, tal y como pretendían los inventores del reloj. El tiempo vuelve una y otra vez, trayendo consigo la oportunidad de aprender, de profundizar en las pocas relaciones verdaderamente importantes, de producir un producto o un resultado mejor o de añadir más valor a la vida. No sólo existimos en el presente; procedemos del pasado y contamos con un tesoro de asociaciones pasadas; y el futuro, al igual que el pasado, ya es inminente en el presente. La figura 37 muestra una representación gráfica del tiempo, como una serie de triángulos concéntricos, mucho mejor que las representaciones de izquierda a derecha.

El efecto que tiene pensar en el tiempo de esta manera es que destaca la necesidad de llevar con nosotros, a lo largo de nuestras vidas, el 20 % máspreciado y valioso de lo que tenemos (personalidad, habilidades, amistades e incluso características físicas) y de garantizar que lo cuidamos, lo desarrollamos y lo profundizamos, para aumentar nuestra efectividad, valor y felicidad. Esto sólo puede hacerse si se tienen relaciones sólidas y continuas, basadas en el optimismo de pensar que el futuro será mejor que el presente, porque podemos identificar y ampliar el mejor 20 % del pasado y del presente para crear un futuro aún mejor. Si lo vemos así, el futuro no es una película aleatoria y que ya va por la mitad, y donde somos conscientes de (y nos sentimos aterrados por) la velocidad con la que pasa el tiempo. Por el contrario, el futuro es una dimensión del presente y del pasado, que nos da la oportunidad de crear algo mejor. El pensamiento 80/20 insiste en que esto siempre es posible. Lo único que debemos hacer es dar rienda suelta y una mejor dirección al 20 % más positivo.

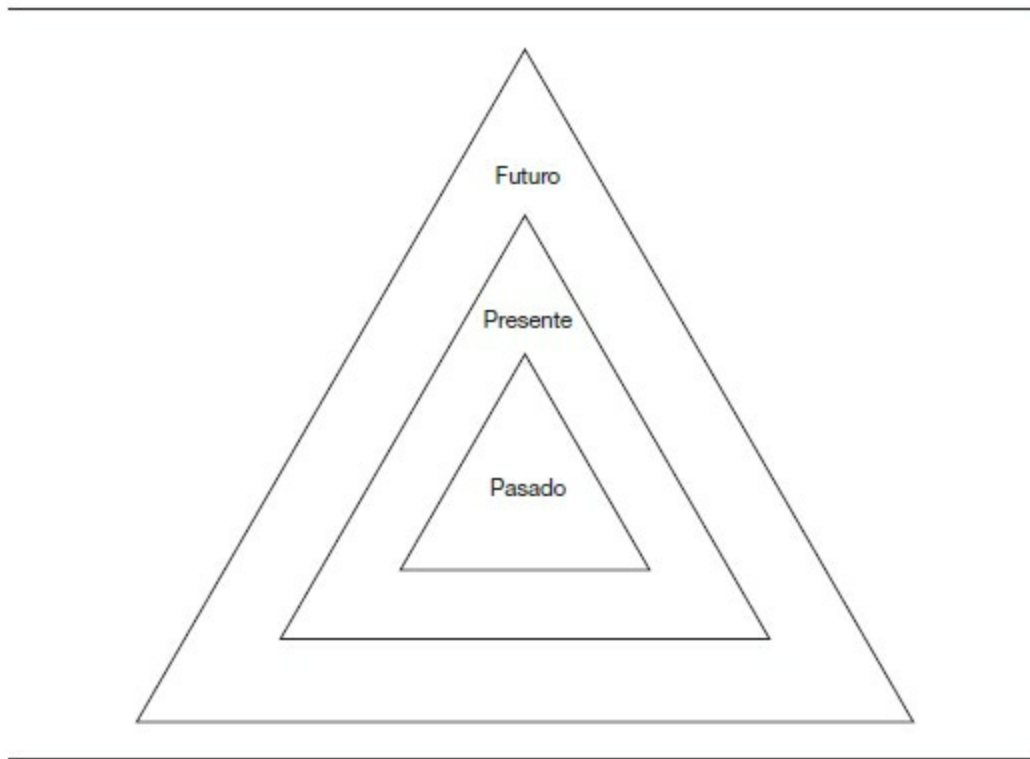


Figura 37: La tríada temporal.

UNA GUÍA PARA LOS REVOLUCIONARIOS DEL TIEMPO

A continuación encontrará los siete pasos para desencadenar la revolución del tiempo.

Dé el complicado salto mental de disociar el esfuerzo y la recompensa

La ética laboral protestante está tan arraigada en todos, de todas las religiones y de ninguna, que necesitamos hacer un esfuerzo consciente para extirparla. El problema es que disfrutamos del esfuerzo o, como mínimo, de la sensación de virtud que proviene de llevarlo a cabo. Lo que debemos hacer es grabar firmemente en nuestra mente que trabajar duro, especialmente si es para otro, no es una manera eficiente de conseguir lo que deseamos. El trabajo duro conduce a beneficios reducidos. Reflexionar y hacer lo que queremos conduce a beneficios elevados.

Decida cuáles quiere que sean sus santos patronos de la holgazanería productiva. Los míos son Ronald Reagan y Warren Buffett. Reagan progresó sin esfuerzo de ser un actor de películas de categoría B a favorito del Partido Republicano, a gobernador de California y a presidente sumamente exitoso.

¿Cuáles eran los ases de Reagan? Su atractivo físico, una voz maravillosamente meliflua que desplegaba instintivamente en todas las ocasiones adecuadas (cuyo punto culminante, sin duda alguna, fueron las palabras que le dirigió a Nancy cuando le dispararon: «Querida, olvídate de mí»), unos directores de campaña muy astutos, una elegancia anticuada y una visión fantasiosa de Estados Unidos y del mundo entero. La habilidad de Reagan para esforzarse era, como mucho, limitada, su comprensión de la realidad convencional era aún más tenue y su habilidad para inspirar a Estados Unidos y destruir el comunismo, asombrosa. Remedando la célebre frase de Churchill, nunca nadie había conseguido tanto con tan poco esfuerzo.

Warren Buffet se convirtió, durante un tiempo, en el hombre más rico de Estados Unidos, no trabajando, sino invirtiendo. Empezó con muy poco capital y a lo largo de muchos años lo ha multiplicado a un ritmo mucho más elevado que la apreciación media del mercado de valores. Lo ha hecho basándose en un análisis muy limitado (empezó antes de que se inventaran las reglas de cálculo) y en unas pocas ideas que ha aplicado una y otra vez.

Buffett se subió a la montaña rusa de la riqueza con una gran idea: los periódicos locales de Estados Unidos tenían un monopolio local que constituía la franquicia comercial ideal. Con esta idea tan sencilla ganó su primera fortuna y gran parte del dinero que ha ganado después ha procedido de inversiones en medios de comunicación, un sector que entiende muy bien.

Quizás no sea perezoso, pero sí muy ahorrador con su energía. La mayoría de los gestores de fondos compran y venden con frecuencia grandes cantidades de acciones, pero Buffett compra pocas y las conserva durante largo tiempo. Esto quiere decir que hay muy poco que hacer. Desdeña completamente el punto de vista convencional de la diversificación de inversiones, a la que llama el método del Arca de Noé: «Compras dos de todo y acabas con un zoológico». Su filosofía de inversión «roza el letargo».

Siempre que me siento tentado a hacer demasiado, pienso en Ronald Reagan y en Warren Buffett. Debería pensar en sus propios ejemplos de personas a las que conozca, ya sea directamente o a través de los medios de comunicación, que ejemplifiquen la inercia productiva. Piense en ellas a menudo.

No se sienta culpable

Dejar de sentirse culpable está claramente relacionado con los peligros del trabajo excesivamente duro. Pero también tiene que ver con hacer las cosas que a uno le gustan. No hay nada malo en ello. Hacer cosas con las que no se disfruta no tiene valor alguno.

Haga lo que le gusta. Conviértalo en su trabajo. Casi todas las personas que se han hecho ricas tienen el valor añadido de haberlo conseguido haciendo lo que les gusta. Puede que esto sea aún otro ejemplo de la perversidad del universo del 80/20.

El 20 % de las personas no sólo disfrutan del 80 % de la riqueza, sino que también monopolizan el 80 % del placer que se puede obtener del trabajo: y se trata del mismo 20 % de la gente.

El viejo puritano cascarrabias John Kenneth Galbraith llamó la atención sobre la injusticia fundamental del mundo del trabajo. La clase media no sólo percibe salarios más elevados por lo que hace, sino que, además, sus tareas son más interesantes y las disfrutan más. Tienen secretarías, asistentes, viajes en primera clase, hoteles de lujo y vidas laborales más interesantes. De hecho, se necesitaría una pequeña fortuna privada para disfrutar de todas las gratificaciones que se conceden a sí mismos los directivos.

Galbraith avanzó la opinión revolucionaria de que debería pagarse más a las personas con trabajos menos interesantes que a las que tienen trabajos más entretenidos. ¡Menudo aguafiestas! Se considera que este tipo de opiniones son provocativas, pero nada bueno puede venir de ellas. Al igual que con tantos fenómenos 80/20, si se mira más allá de la superficie, se encuentra una lógica más profunda que explica la desigualdad aparente.

En este caso, la lógica es muy sencilla. Quienes llegan más lejos deben disfrutar con lo que hacen. El único modo de crear algo de valor extraordinario es realizándose con ello. Piense, por ejemplo, en cualquier gran artista de cualquier ámbito. La calidad y la cantidad de su producción son extraordinarias. Van Gogh no dejó de pintar jamás. Picasso dirigió un taller de arte mucho antes que Andy Warhol, porque le encantaba lo que hacía.

Disfrute de la producción de Miguel Ángel, prodigiosa, sublime y sensual. Incluso los fragmentos que puedo recordar (el *David*, el *Esclavo moribundo*, la Biblioteca laurenciana, la Sacristía nueva, el techo de la Capilla sixtina, la *Piedad* de san Pedro) son un milagro de la producción individual. Miguel Ángel lo hizo todo, no porque fuera su trabajo, ni porque temiera al irascible papa Julio II, sino porque adoraba a sus creaciones y a los hombres jóvenes.

Aunque sus motivaciones sean distintas, no conseguirá crear nada de valor duradero a no ser que disfrute en el proceso. Esto es cierto tanto para las cuestiones meramente personales como para las empresariales.

No definiendo la pereza perpetua. El trabajo es una actividad natural que satisface una necesidad intrínseca, tal y como descubren rápidamente quienes están en paro, los jubilados y los que se vuelven ricos de la noche a la mañana. Todo el mundo tiene su propio equilibrio, su ritmo y su combinación perfecta de trabajo/ocio y la mayoría de las personas perciben de una manera innata cuándo trabajan demasiado o están demasiado inactivos. Uno de los aspectos más valiosos del pensamiento 80/20 es que impulsa a las personas a buscar actividades que aporten un valor y una satisfacción elevados, tanto en lo que concierne al ocio como al trabajo, en lugar de animarles a que cambien el trabajo por el ocio. Sin embargo, sospecho que la mayoría de las personas se esfuerzan demasiado en las actividades equivocadas. El mundo moderno saldría muy beneficiado si menos trabajo condujera a una mayor profusión de creatividad y de inteligencia. Una mayor cantidad de trabajo beneficiaría al 20 % más ocioso de la población, mientras que menos trabajo beneficiaría al 20 % que trabaja más; esto beneficiaría a la sociedad por ambos lados. La cantidad de trabajo es mucho menos importante que la calidad; y la calidad depende de la voluntad.

Libérese de las obligaciones impuestas por los demás

Resulta acertado suponer que si el 80 % del tiempo genera el 20 % de los resultados, ese 80 % del tiempo se ha empleado a petición de terceras personas.

Cada vez es más evidente que la idea de trabajar directamente para otro, o de tener seguridad laboral, pero poco margen de actuación, ha sido una fase transitoria (que ha durado nada menos que dos siglos) en la historia del trabajo.⁴ Incluso si trabaja para una gran empresa, debería considerarse un trabajador autónomo que trabaja para usted mismo, a pesar de estar en la nómina de Monolith Inc.

El principio del 80/20 demuestra una y otra vez que el 20 % de las personas que cosechan más éxitos o bien trabajan para sí mismos, o bien se comportan como si lo hicieran.

La misma idea es cierta fuera del ámbito laboral. Es muy difícil emplear bien el tiempo si no se controla. (De hecho, es muy difícil incluso aunque se controle, porque la mente es prisionera de la culpa, de las convenciones sociales y de otras opiniones externas sobre lo que se debe hacer; pero al menos, controlándolo se tiene una posibilidad de reducirlas.)

Resulta imposible, además de indeseable, llevar mi consejo demasiado lejos. Siempre tendrá ciertas obligaciones hacia los demás, que pueden llegar a ser extremadamente útiles desde su punto de vista. Ni siquiera los empresarios son lobos solitarios que no responden ante nadie. Tienen socios, empleados, alianzas empresariales y redes de contactos y no pueden esperar nada de ellos si no les ofrecen algo a cambio. La cuestión es escoger a los socios y a las obligaciones con sumo cuidado y siendo muy selectivo.

Use el tiempo de un modo no convencional y excéntrico

Es improbable que dedique el 20 % más valioso de su tiempo a ser un buen soldado, a hacer lo que se espera de usted, a hacer acto de presencia en las reuniones donde se supone que debe estar, a hacer lo mismo que la

mayoría de sus compañeros o a respetar las convenciones que marca su puesto. De hecho, debería cuestionarse si algo de todo eso es realmente necesario.

No escapará de la tiranía del 80/20, de la probabilidad de que esté dedicando el 80 % del tiempo a actividades de baja prioridad si adopta conductas o soluciones convencionales.

Pensar en las maneras menos convencionales o más excéntricas de emplear su tiempo es un buen ejercicio: ¿cuánto puede desviarse de la norma sin que le echen de su círculo? No todas las maneras excéntricas de invertir el tiempo multiplicarán su efectividad, pero algunas, o al menos una de ellas, sí que podrían lograrlo. Imagínese varias situaciones y adopte la que le permita dedicar la mayor parte del tiempo a actividades de valor elevado y que le gusten.

¿Tiene algún conocido que sea efectivo y excéntrico al mismo tiempo? Averigüe cómo emplea su tiempo y cómo se aparta de la norma. Quizás le vaya bien imitarle en algunas de las cosas que hace y que no hace.

Identifique el 20 % que le proporciona el 80 %

Es muy probable que aproximadamente una quinta parte de su tiempo le proporcione cuatro quintas partes de sus logros o resultados y cuatro quintas partes de su felicidad. Como puede que no se trate de la misma quinta parte (aunque, normalmente, la coincidencia es considerable), lo primero que debe hacer a la hora de identificarlas es tener claro si el objetivo es el éxito o la felicidad. Recomiendo que lo analice por separado.

Cuando analice la felicidad, identifique sus *islas de felicidad*: los breves períodos de tiempo, a lo largo de los años, que han contribuido a una cantidad desproporcionada de su felicidad. Siéntese frente a una hoja en blanco, escriba «Islas de felicidad» en la parte superior y apunte todas las que pueda recordar. Luego intente deducir los elementos comunes a todas o algunas de las islas de felicidad.

Repita el proceso, esta vez para las *islas de tristeza*. Normalmente no suponen el 80 % restante del tiempo, porque (para la mayoría de las personas) hay un extenso territorio neutral de felicidad moderada entre las

islas de felicidad y las islas de tristeza. Sin embargo, es importante identificar las principales causas de infelicidad y los elementos que tienen en común.

Repita el proceso completo para el éxito. Identifique sus *islas de éxito*: los cortos períodos de tiempo donde ha alcanzado una proporción más elevada de valor/tiempo que durante el resto de la semana, mes, año o vida. Encabece una hoja en blanco con el título «Islas de éxito» y haga una lista con todas las que recuerde y que, de ser posible, cubran toda su vida.

Intente identificar las características comunes a las islas de éxito. Antes de finalizar el análisis, quizás le sea útil leer la lista de los 10 usos del tiempo más valiosos, en la página 206. Se trata de una lista general, elaborada a partir de la experiencia de muchas personas y quizás le ayude a refrescar la memoria.

Haga otra lista con las *islas desiertas de éxito*. Son períodos de gran esterilidad y de productividad reducida. La lista de los 10 usos del tiempo menos valiosos puede serle útil. Una vez más, ¿qué tienen en común?

Ahora, actúe en consecuencia.

Multiplique el 20 % del tiempo que le proporciona el 80 %

Una vez haya identificado las islas de la felicidad y del éxito, es muy probable que desee dedicar más tiempo a esas actividades y a otras similares.

Cuando expongo esta idea, hay personas que responden que mi lógica es errónea, porque dedicar más tiempo al 20 % superior puede provocar que el rendimiento baje. Es posible que dedicar el doble de tiempo al 20 % superior no conduzca a otro 80 % de los resultados sino quizás sólo a un 40, 50, 60 o 70 %.

Tengo dos respuestas para esta objeción. En primer lugar, es imposible (de momento) medir la felicidad o la efectividad con nada semejante a la precisión, por lo que quizás los críticos tengan razón en algunos casos. Pero ¿a quién le importa? El aumento de lo mejor seguirá siendo significativo.

De todos modos, mi segunda respuesta es que no creo que, en general, los críticos tengan razón. Mi consejo no es que duplique *exactamente* lo que hace ahora y que corresponde al 20 % que genera el 80 %. El objetivo de

analizar las características comunes en las islas de la felicidad y del éxito es aislar algo mucho más básico que lo que ha sucedido: es aislar aquello para lo que está programado para hacer mejor.

Es muy posible que haya cosas que debería estar haciendo (para desarrollar todo su potencial de éxito o de felicidad) y que sólo ha empezado a hacer de un modo imperfecto o sólo hasta cierto punto o que, incluso, no lo haga en absoluto. Por ejemplo, Dick Francis era un jockey excelente del National Hunt pero no publicó su primera novela de misterio hasta que tuvo casi 40 años. En la actualidad, el éxito, el dinero ganado y probablemente la satisfacción personal que obtiene de la segunda actividad superan con creces a los que obtuvo de la primera. Richard Adams era un funcionario de nivel medio, de mediana edad e insatisfecho antes de escribir *La colina de Watership*, todo un éxito de ventas.

No es en absoluto infrecuente que cuando alguien lleva a cabo el análisis de las islas del éxito o de la felicidad, descubra qué es lo que se le da mejor y qué es lo mejor para él o ella, lo que, a su vez, le permite dedicar tiempo a actividades totalmente nuevas que tienen una tasa de recompensa/tiempo más elevada que lo que hacía antes. Por lo tanto, los beneficios pueden aumentar, pero también puede aparecer la posibilidad de que los beneficios se reduzcan. De hecho, una de las cosas en las que debería pensar específicamente es en un cambio de carrera profesional o de estilo de vida.

El objetivo básico, una vez haya identificado tanto el tipo de actividad general como las actividades específicas que le ocupan el 20 % del tiempo y dan lugar a un 80 % de su felicidad y de su éxito, debería ser aumentar tanto como sea posible el 20 % del tiempo que dedica a esas actividades y a otras similares.

Un objetivo a corto plazo y que suele ser factible es decidir aumentar el tiempo que dedica a las actividades de valor elevado desde el 20 % al 40 % en un año. Esta medida concreta tenderá a aumentar su «productividad» entre un 60 y un 80 %. (Ahora tendrá dos 80 % de rendimiento, obtenidos a partir de dos 20 % de su tiempo, por lo que el rendimiento total aumentaría del 100 al 160 %, incluso aunque haya renunciado al 20 % del tiempo que dedicaba a las actividades de bajo valor al reasignarlo a actividades de valor elevado.)

La situación ideal es que el tiempo que se dedica a las actividades de valor elevado pase del 20 % al 100 %. Y puede que sólo sea posible lograrlo cambiando de carrera profesional y de estilo de vida. De ser así, elabore un plan, con fechas límite, para llevar a cabo esos cambios.

Elimine o reduzca las actividades de escaso valor

En cuanto al 80 % de las actividades que sólo le aportan el 20 % de los resultados, lo ideal es eliminarlas. Es posible que necesite hacerlo antes de dedicar más tiempo a las actividades de valor elevado (aunque, con frecuencia, la gente descubre que la mejor manera de abandonar las actividades de bajo valor que consumen su tiempo es esforzarse en dedicar más tiempo a las de valor elevado).

La primera reacción suele ser afirmar que no hay mucho margen para escapar de las actividades de bajo valor. Se dice que son parte inevitable de las obligaciones familiares, sociales o laborales. Si se descubre pensando esto, piense de nuevo.

Siempre suele haber un gran margen para hacer las cosas de manera distinta dentro de las circunstancias actuales. Recuerde el consejo anterior: emplee su tiempo de manera no convencional y excéntrica. No siga al rebaño.

Ponga a prueba su nueva manera de hacer y vea qué sucede. Como las actividades que quiere eliminar no tienen demasiado valor, es probable que la gente ni siquiera se dé cuenta de que ha dejado de hacerlas. E, incluso si se dan cuenta, quizás no les importe tanto como para obligarle a hacerlas si ven que les costará mucho esfuerzo lograrlo.

Sin embargo, elabore un plan para llevar a cabo los cambios deseados, incluso aunque eliminar las actividades de bajo valor no requiera que cambie radicalmente las circunstancias (un trabajo nuevo, una carrera profesional distinta, nuevos amigos o incluso un nuevo estilo de vida o pareja).

CUATRO EJEMPLOS DE USO EFICAZ Y EXCÉNTRICO DEL TIEMPO

Mi primer ejemplo es William Ewart Gladstone, el destacado estadista liberal de la Gran Bretaña victoriana y que fue elegido primer ministro cuatro veces. Gladstone era excéntrico en varios aspectos, siendo un par de ellos sus intentos espectacularmente fracasados de rescatar de la prostitución a las «mujeres caídas» y sus actos de autoflagelación, no carentes de relación con lo anterior. Sin embargo, lo que nos importa ahora es su uso excéntrico del tiempo.⁵

Gladstone no se sintió limitado por sus deberes políticos o, más bien, fue muy eficaz en ellos, precisamente, porque dedicaba el tiempo a lo que más le placía, con una variedad extraordinaria. Era un viajero empedernido, tanto en las Islas Británicas como en el extranjero, y realizó varios viajes privados a Francia, Italia o a Alemania mientras fue primer ministro.

Era un apasionado del teatro y tuvo varias relaciones (casi con seguridad no físicas) con mujeres, era un lector ávido (20.000 libros a lo largo de su vida), pronunciaba discursos increíblemente largos en la Cámara de los comunes (a pesar de su longitud, al parecer eran irresistibles) y prácticamente inventó el deporte de las campañas políticas actuales, que emprendía con gran vigor y placer. Si se encontraba mal, por leve que fuera el malestar, se metía en cama al menos un día entero, para pensar y leer. Su eficacia y su energía política prodigiosas eran consecuencia de ese uso excéntrico del tiempo.

Entre los primeros ministros británicos que le siguieron, sólo Lloyd George, Churchill y Thatcher rivalizaron con Gladstone en el uso excéntrico del tiempo. Y los tres fueron inusualmente eficaces.

Tres asesores de gestión sumamente excéntricos

Los otros ejemplos de gestión del tiempo poco convencional proceden del formal mundo de la asesoría de gestión. Los asesores son famosos por sus largas jornadas laborales y por su actividad frenética. Mis tres personajes, a los que llegué a conocer bastante bien, rompieron todas las convenciones. También lograron un éxito espectacular.

El primero, al que llamaré Fred, ganó decenas de millones de dólares como asesor. No se molestó en estudiar empresariales, pero consiguió fundar una gran empresa consultora de éxito donde casi todo el mundo, menos él,

trabajaba un mínimo de 70 horas semanales. Fred acudía a la oficina de vez en cuando y dirigía las reuniones mensuales de los socios, que estaban obligados a venir de todas las partes del mundo, pero él prefería pasar el tiempo jugando a tenis y pensando. Dirigía la empresa con una mano de hierro, pero nunca levantaba la voz. Fred lo controlaba todo gracias a una alianza con sus cinco subordinados principales.

El segundo, al que llamaremos Randy, era uno de estos lugartenientes. Aparte del fundador, era prácticamente la única excepción a la cultura adicta al trabajo de la empresa. Se destinó a sí mismo a un país lejano, donde dirigía, normalmente desde casa, una oficina próspera y en rápido crecimiento, donde los empleados también trabajaban con un ahínco increíble. Nadie sabía a qué dedicaba Randy su tiempo, ni tampoco las horas que trabajaba, pero era asombrosamente tranquilo. Randy sólo asistía a las reuniones con los clientes más importantes, delegaba todo lo demás a los socios menores y, si era necesario, se inventaba las excusas más extraordinarias para explicar por qué no podía estar ahí.

A pesar de ser el director de la oficina, Randy no prestaba la menor atención a las cuestiones administrativas. Dedicaba toda su energía a pensar en cómo aumentar los ingresos procedentes de los clientes más importantes y luego ponía en marcha los sistemas para poder lograrlo con el mínimo esfuerzo personal posible. Nunca tenía más de tres prioridades a la vez y, normalmente, sólo tenía una; dejaba todo lo demás al resto de los trabajadores. Randy era un jefe extraordinariamente frustrante, pero también extraordinariamente eficaz.

El tercer y último ejemplo de uso excéntrico del tiempo era un socio y amigo: llamémosle Jim. El recuerdo más intenso que tengo de Jim es de cuando compartíamos un pequeño despacho junto a otros colegas. Estaba abarrotado y siempre inundado de una actividad frenética: gente hablando por teléfono, corriendo para hacer una presentación, o gritándose desde el otro extremo del despacho.

Y ahí estaba Jim, un oasis de inactividad tranquila, mirando reflexivamente el calendario y pensando en lo que debía hacer. De vez en cuando, se levantaba y se llevaba a un par de colegas a otro despacho y les explicaba qué quería que hicieran: no una vez, ni dos, sino tres, con un detalle

tedioso que podía llegar a matar de aburrimiento. Entonces, Jim les pedía a todos que repitieran qué iban a hacer. Jim era lento, lánguido y medio sordo. Pero era un líder fantástico. Dedicaba todo su tiempo a decidir qué tareas eran las más importantes y quién debía llevarlas a cabo; entonces, se aseguraba de que así fuera.

LOS 10 PRINCIPALES USOS DE BAJO VALOR DEL TIEMPO

Sólo podemos dedicar tiempo a actividades de valor elevado (tanto para el éxito como para el ocio) si abandonamos las actividades de bajo valor. Antes le invité a que identificara las actividades de bajo valor que consumen su tiempo. Para comprobar que no se ha olvidado ninguna, la figura 38 le muestra una lista de las 10 más habituales.

Sea despiadado a la hora de eliminar esas actividades. No reparta su tiempo entre todo el mundo bajo ninguna circunstancia. Sobre todo, no haga las cosas sólo porque se lo pidan, o porque recibe una llamada de teléfono o un correo electrónico. Siga el consejo de Nancy Reagan (en otro contexto) y límitese a decir que no; o trate el asunto con lo que lord George Brown denominó «desatención absoluta».

LOS 10 PRINCIPALES USOS DE ALTO VALOR DEL TIEMPO

La figura 39 le muestra la otra cara de la moneda.

Cuando piense en algún posible uso del tiempo, hágase dos preguntas:

- ¿Es poco convencional?
- ¿Promete multiplicar la efectividad?

A no ser que la respuesta a ambas sea que sí, es muy poco probable que se trate de un buen uso del tiempo.

¿ES FACTIBLE UNA REVOLUCIÓN DEL TIEMPO?

Muchos de ustedes pueden pensar que mi consejo es muy revolucionario y que es imposible dadas sus circunstancias.

- 1 Cosas que los demás quieren que haga.
 - 2 Cosas que siempre se han hecho igual.
 - 3 Cosas que no se le suelen dar bien.
 - 4 Cosas que no le gusta hacer.
 - 5 Cosas que siempre quedan a medias.
 - 6 Cosas que no interesan a demasiadas personas.
 - 7 Cosas que ya le han llevado el doble del tiempo previsto en un principio.
 - 8 Cosas donde las personas que le ayudan no son de fiar o no son muy buenas.
 - 9 Cosas que siguen un ciclo predecible.
 - 10 Contestar el teléfono.
-

Figura 38: Los 10 principales usos de bajo valor del tiempo.

- 1 Cosas que le permiten avanzar hacia su objetivo en la vida.
- 2 Cosas que siempre ha querido hacer.
- 3 Cosas que ya siguen la relación 80/20 entre el tiempo y los resultados.
- 4 Maneras innovadoras de hacer las cosas que prometen reducir el tiempo necesario para llevarlas a cabo y/o multiplicar la calidad de los resultados.
- 5 Cosas que los demás dicen que son imposibles.
- 6 Cosas que otros han conseguido en ámbitos distintos.
- 7 Cosas que le permiten ser creativo.
- 8 Cosas que otros pueden hacer por usted con un esfuerzo relativamente reducido por su parte.

- 9 Cualquier cosa donde pueda contar con colaboradores de buena calidad que ya entiendan la regla 80/20 del tiempo y que usen éste de un modo excéntrico y efectivo.
- 10 Cosas que son ahora o nunca.
-

Figura 39: Los 10 principales usos de alto valor del tiempo.

Algunos de los comentarios y críticas que he recibido aparecen a continuación:

- No puedo decidir cómo emplear el tiempo. Mis jefes no lo permiten.
- Para seguir su consejo, tendría que cambiar de trabajo y no puedo arriesgarme tanto.
- El consejo está muy bien para los ricos, pero yo no dispongo de ese grado de libertad.
- ¡Tendría que divorciarme!
- Mi ambición es aumentar mi efectividad en un 25 %, no en un 250 %. Creo que lo segundo es imposible.
- Si fuera tan fácil, lo haría todo el mundo.

Si piensa así, quizás la revolución del tiempo no sea para usted.

No inicie una revolución del tiempo a no ser que esté dispuesto a ser revolucionario

Podría resumir (o al menos caricaturizar) esas respuestas así: «No soy un radical y mucho menos un revolucionario, así que déjeme en paz. Ahora soy bastante feliz con lo que me espera». Muy bien. La revolución es la revolución. Es incómoda, agotadora y peligrosa. Antes de iniciar una revolución, ha de ser consciente de que entraña grandes riesgos y de que le conducirá a un terreno desconocido.

Los que quieran llevar a cabo una revolución del tiempo deben unir presente, pasado y futuro, tal y como ha sugerido la figura 37. Tras la cuestión de cómo empleamos el tiempo, subyace otra aún más fundamental:

qué queremos lograr en la vida.

SIEMPRE SE PUEDE CONSEGUIR LO QUE SE QUIERE

Lo más importante no debe dejarse nunca a merced de lo más insignificante.

JOHANN WOLFGANG VON GOETHE

Decida qué quiere de la vida. Remítase a la frase de la década de 1980 y aspire a «tenerlo todo». Debería conseguir todo lo que desee: el tipo de trabajo que quiere; las relaciones que necesita; los estímulos sociales, mentales y estéticos que le permitan sentirse feliz y satisfecho; el dinero necesario para el estilo de vida que desea; y cualquier otra necesidad que pueda (o no) tener para realizarse o para ayudar a otros. Si no aspira a todo, nunca lo tendrá todo. Y para poder aspirar a ello, debe saber qué quiere.

La mayoría de nosotros no sabemos qué queremos. Y la mayoría de nosotros acabamos con vidas que no deseábamos. Quizás hemos conseguido un trabajo adecuado, pero las relaciones personales son inadecuadas, o viceversa. Quizás nos esforzamos por obtener dinero y éxito, pero cuando lo logramos, nos damos cuenta de que la victoria nos hace sentir vacíos.

El principio del 80/20 refleja esta situación tan lamentable. El 20 % de lo que hacemos nos lleva al 80 % de lo que conseguimos; sin embargo, el 80 % de lo que hacemos nos lleva únicamente al 20 % de lo que alcanzamos. Desperdiciamos el 80 % de nuestro esfuerzo en resultados de bajo valor. El 20 % de nuestro tiempo conduce al 80 % de lo que valoramos; el 80 % de nuestro tiempo desaparece en cosas que apenas nos importan. El 20 % de nuestro tiempo nos lleva al 80 % de la felicidad; pero el 80 % de nuestro tiempo genera muy poca.

De todos modos, el principio del 80/20 no tiene por qué ser cierto siempre. Es un diagnóstico que hace evidente una situación insatisfactoria y ruinosa. Deberíamos aspirar a frustrar el principio del 80/20, o al menos a trasladarlo a un plano más elevado, donde podamos ser mucho más felices y efectivos. Recuerde la promesa del principio del 80/20: si tomamos nota de lo que nos dice, podemos trabajar menos, ganar más, disfrutar más y conseguir más.

Para ello, debemos empezar con una visión general de todo lo que queremos. Es de lo que trata este capítulo. Los capítulos 12, 13, y 14 tratarán algunas de las cuestiones en mayor detalle (relaciones, carreras profesionales y dinero, respectivamente) antes de que el capítulo 15 nos devuelva al objetivo básico: la felicidad.

EMPIECE POR EL ESTILO DE VIDA

¿Disfruta de su vida? No de parte de ella, sino de la mayoría: de al menos el 80 %. Y, tanto si la disfruta como si no, ¿hay otro estilo de vida que podría gustarle más? Formúlese las preguntas siguientes:

- ¿Vivo con la persona o las personas adecuadas?
- ¿Vivo en el lugar adecuado?
- ¿Mi horario laboral es el apropiado? ¿Encaja con mi ritmo trabajo/ocio ideal y se ajusta a mis necesidades familiares y sociales?
- ¿Siento que controlo mi vida?
- ¿Puedo hacer ejercicio o relajarme cuando lo deseo?
- ¿Me siento relajado y cómodo con mi entorno la mayor parte del tiempo?
- ¿Mi estilo de vida me facilita ser creativo y aprovechar todo mi potencial?
- ¿Tengo suficiente dinero y mis asuntos bien organizados para no tener que preocuparme de ninguna de las dos cosas?
- ¿Mi estilo de vida me facilita poder contribuir a enriquecer las vidas de las personas a las que deseo ayudar?
- ¿Veo a mis amigos lo suficiente?
- ¿Viajo lo justo, ni demasiado ni demasiado poco?
- ¿Mi estilo de vida es adecuado también para mi pareja y para mi familia?

- ¿Tengo todo lo que necesito ahora? ¿Lo tengo todo?

¿QUÉ PASA CON EL TRABAJO?

El trabajo es una de las partes fundamentales de la vida, una en la que no deberíamos ni excedernos ni quedarnos cortos. Casi todo el mundo necesita trabajar, tanto si se trata de trabajo remunerado como si no. Prácticamente nadie debería permitir que el trabajo domine su vida, por mucho que afirme que disfruta de él. Las convenciones sociales no deberían dictar la jornada laboral. El principio del 80/20 puede proporcionar una buena medida y un buen modo de determinar si ha de trabajar más o menos. Es la idea del arbitraje: si, en general, se es más feliz fuera del trabajo que en el trabajo, se debería trabajar menos y/o cambiar de trabajo. Si, en general, se es más feliz en el trabajo que fuera de él, debería trabajar más y/o cambiar su vida no laboral. No encontrará el equilibrio correcto hasta que sea igualmente feliz en el trabajo y fuera de él; y hasta que no sea feliz al menos el 80 % del tiempo que pasa en el trabajo y el 80 % del tiempo que pasa fuera de él

Alienación laboral

A la mayoría de las personas no les gusta demasiado su trabajo. No se sienten realizadas, pero sienten que «deben» hacerlo, porque es su medio de subsistencia. Quizás conozca también a personas que, aunque no pueden decir que detesten su trabajo, sienten cierta ambivalencia acerca de él: les gusta a veces, o en algunos aspectos, pero en otras, o en otros aspectos, no les gusta en absoluto. Muchas personas, quizás la mayoría, preferirían hacer otra cosa, si les pagaran lo mismo que les pagan en su empleo actual.

La carrera profesional no es un tema aparte

Las carreras profesionales de usted y de su pareja deben valorarse en términos de la calidad de vida total que les aportan: dónde viven, el tiempo que pasan juntos y con amigos y la satisfacción que obtienen del propio

trabajo, además de si los ingresos netos les permiten mantener ese estilo de vida.

Es muy probable que disponga de más opciones de las que cree. Es posible que su carrera actual sea la adecuada, y pueda usarla como punto de referencia. Sin embargo, piense creativamente sobre si preferiría una carrera profesional y un estilo de vida distintos a los actuales. Constrúyase varias opciones distintas para su estilo de vida actual y futuro.

Parta de la premisa de que no debe haber conflictos entre la vida laboral y las cosas de las que disfruta fuera de ella. El «trabajo» puede ser muchas cosas, especialmente a medida que la industria del ocio supone una parte cada vez mayor de la economía. Quizás pueda trabajar en un sector que, en realidad, es uno de sus pasatiempos favoritos, o incluso convertir su pasatiempo favorito en un trabajo. Recuerde que el entusiasmo puede conducir al éxito. Y suele ser mucho más fácil transformar el entusiasmo en una carrera profesional que sentir entusiasmo por una carrera profesional impuesta por otros.

Haga lo que haga, tenga claro el punto óptimo que intenta alcanzar y valórelo dentro del contexto de su vida en general. Es mucho más fácil decirlo que hacerlo: es muy difícil cambiar de costumbres y la importancia del estilo de vida suele dejarse a un lado con rapidez ante las exigencias del pensamiento laboral convencional.

Por ejemplo, cuando dos colegas y yo fundamos nuestra propia empresa de consultoría en 1983, nos dimos cuenta del efecto negativo que tenían sobre nuestras vidas las largas jornadas laborales y los viajes continuos que nos habían impuesto nuestros antiguos jefes. Por lo tanto, decidimos instaurar un «estilo de vida integral» en nuestra nueva empresa y enfatizar la calidad de vida tanto como los ingresos. Sin embargo, cuando empezamos a tener trabajo de verdad, acabamos trabajando la semana de 80 horas de siempre y, lo que era aún peor, exigiendo a nuestro personal profesional que hiciera lo mismo (al principio, no entendí lo que un consultor angustiado quiso decir cuando nos acusó a mis socios y a mí de «arruinar la vida de la gente»). Nos habíamos olvidado rápidamente del estilo de vida integral, en nuestro afán de ganar dinero.

¿Qué tipo de carrera profesional le hará más feliz?

¿Le estoy aconsejando que se «retire» de la vida laboral más competitiva? No necesariamente. Es posible que competir con los demás sea lo que le hace más feliz; es posible que, al igual que yo, sea un competidor nato.

Sin duda, debe tener claro qué le gusta hacer e intentar incluirlo en su carrera profesional. Sin embargo, el «qué» hace no es más que un elemento de la ecuación. También debe tener en cuenta el contexto laboral en el que debería trabajar y la importancia que tiene para usted el éxito profesional. Estos aspectos pueden ser muy importantes a la hora de determinar la felicidad profesional.

Debe tener clara su postura en lo que concierne a dos dimensiones:

- ¿Siente una gran motivación por el éxito y el logro profesional?
- ¿Sería más feliz trabajando en una organización, como profesional autónomo por cuenta propia (y en solitario) o empleando a otras personas?

La figura 40 muestra estas opciones. ¿Qué casilla le describe mejor?

Las personas de la casilla 1 son muy ambiciosas, pero prefieren trabajar en un contexto proporcionado y organizado por otros. El «hombre de organización» arquetípico pertenece a esta categoría. Cada vez hay menos puestos de este tipo, a medida que las grandes empresas emplean a menos personas y que pierden cuota de mercado frente a organizaciones más pequeñas (es posible que la primera tendencia continúe, puede que la segunda no). Sin embargo, aunque la oferta de este tipo de empleo disminuye, también lo hace la demanda. Si quiere este tipo de empleo, debe ser consciente de ello y perseguir lo que ambiciona, por anticuado que pueda parecer. Las grandes organizaciones siguen proporcionando estructura y prestigio, aunque ya no puedan proporcionar seguridad.

Las personas de la casilla 2 suelen ser profesionales que desean el reconocimiento de sus iguales o que quieren ser los mejores en su campo. Quieren ser independientes y no encajan bien en las organizaciones, a no ser que éstas sean extraordinariamente flexibles (como las universidades). Estas

personas deberían intentar establecerse por cuenta propia lo antes posible. Una vez lo hayan hecho, deberían resistir la tentación de emplear a otras personas, incluso aunque la recompensa económica sea elevada. Las personas de la casilla 2 son trabajadores en solitario, que quieren evitar en la medida de lo posible depender profesionalmente de terceras personas.

Las personas de la casilla 3 están muy motivadas y son muy ambiciosas y, a pesar de que detestan trabajar para otros, no desean la vida solitaria del autónomo. Quizás sean poco convencionales, pero son creadores: quieren crear una red o una estructura a su alrededor. Son los empresarios del mañana.

Bill Gates, uno de los dos hombres más ricos de Estados Unidos, dejó el instituto a medias y estaba obsesionado por los programas informáticos. Pero Bill Gates no es un trabajador solitario. Necesita tener a gente, a mucha gente, trabajando para él. Hay muchas personas así. La ideología de la capacitación ha oscurecido esta necesidad y ha hecho que la necesidad de construir empresas esté un tanto anticuada. Si quiere trabajar con otras personas, pero no para ellas, es una persona de la casilla 3. Lo mejor que puede hacer es asumirlo y hacer algo al respecto. Muchos profesionales frustrados son personas que pertenecen a la casilla 3 y que disfrutan de lo que hacen, pero que se encuentran en las casillas 1 o 2. No se dan cuenta de que el origen de su frustración no es profesional, sino organizativo.

Grado de necesidad de logros	Elevado	1	2	3
	Bajo	4	5	6
		Prefiere trabajar en organizaciones	Prefiere trabajar sólo y por cuenta propia	Prefiere emplear u organizar a otros

Figura 40: Carrera profesional y estilo de vida deseados.

Las personas de la casilla 4 no tienen una gran necesidad de obtener éxitos profesionales, pero disfrutan trabajando con otros. Deberían asegurarse de que pasan varias horas a la semana haciéndolo, ya sea en un empleo convencional o como voluntarios.

Las personas de la casilla 5 no son ambiciosas, pero tienen un gran deseo de autonomía laboral. En lugar de fundar una empresa, lo mejor que pueden hacer las personas de la casilla 5 es convertirse en trabajadores independientes y llevar a cabo proyectos concretos para otras empresas.

Las personas de la casilla 6 tienen poca necesidad de éxito profesional, pero disfrutan organizando y contribuyendo al desarrollo de los demás. Muchos profesores, trabajadores sociales y representantes de organizaciones caritativas son personas de la casilla 6 y encajan muy bien en sus funciones. Para ellos, el camino lo es todo: no necesitan llegar a ninguna parte.

Muchas personas acaban gravitando hacia su casilla «correcta», pero cuando uno se encuentra en una situación laboral alienante, suele ser porque está en la casilla equivocada.

¿QUÉ PASA CON EL DINERO?

Sí, ¿qué pasa con él? La mayoría de las personas tienen ideas peculiares sobre el dinero. Creen que es más importante de lo que es en realidad, pero también creen que es más difícil de obtener de lo que es en realidad. Como la mayoría de las personas quieren más dinero del que tienen, trataremos el segundo punto en primer lugar.

Yo opino que no es difícil obtener dinero y que, cuando se tiene aunque sea sólo un poco para ahorrar, es fácil multiplicarlo.

¿Cómo se obtiene el dinero? La primera respuesta, que suele ser cierta con una frecuencia sorprendente, es: haciendo algo de lo que se disfrute.

La lógica es la siguiente. Si disfruta con algo, es muy probable que se le dé muy bien. Es mucho más probable que seamos buenos en lo que nos gusta que en lo que no (no siempre es cierto, pero hay muy pocas excepciones). Si algo se le da bien, podrá crear algo que satisfaga a los demás. Y, si satisface a

los demás, en general le pagarán bien. Y como la mayoría de las personas no hacen lo que les gusta y no serán tan productivas como usted, podrá ganar más que la media en su vocación.

De todos modos, no se trata de una lógica infalible. Hay profesiones, como la de la interpretación, donde la oferta supera extraordinariamente a la demanda. ¿Qué se puede hacer en estas circunstancias?

Lo que no debe hacer es rendirse. En lugar de eso, encuentre una profesión donde la oferta y la demanda estén más equilibradas, pero que se parezca a su vocación preferida. Es habitual que estas profesiones adyacentes existan, aunque no siempre son evidentes. Piense creativamente. Por ejemplo, los requisitos para ser político son muy parecidos a los requisitos para ser actor. Los políticos más efectivos, como Ronald Reagan, John F. Kennedy, Winston Churchill, Harold Macmillan o Margaret Thatcher, o bien fueron actores de éxito o bien podrían haberlo sido. Charlie Chaplin imitó a la perfección a Adolf Hitler y no fue por casualidad; por desgracia, Hitler fue uno de los actores mejores y más carismáticos del siglo pasado. Puede que parezca demasiado obvio, pero lo cierto es que muy pocos aspirantes a actores se plantean una carrera profesional en la política, a pesar de que hay menos competencia y de que las recompensas son mayores.

¿Y qué sucede si la oferta de empleo en su vocación preferida es muy pobre y no encuentra una profesión adyacente que le ofrezca buenas perspectivas? Entonces pase a la siguiente vocación preferida y repita el proceso hasta que encuentre algo que le guste y que se pague bien.

Una vez lo haya encontrado, si ganar dinero es verdaderamente importante para usted y si lo que hace se le da mínimamente bien, debería aspirar a establecerse como trabajador autónomo lo antes posible y, después de eso, contratar a otras personas.

Llego a esta conclusión a partir del argumento del principio del 80/20 acerca del arbitraje. El 80 % del valor de cualquier organización o profesión procede del 20 % de los profesionales. Los trabajadores superiores a la media tienden a percibir salarios también superiores a los que están por debajo de la media, pero la diferencia salarial dista mucho de reflejar la diferencia en el rendimiento. Por lo tanto, los mejores trabajadores siempre ganan menos de lo que se merecen, mientras que los peores siempre ganan más de lo que

deberían. Si es un empleado superior a la media, no podrá escapar de esta trampa. Aunque su jefe reconozca que es bueno, nunca le recompensará según su valor relativo frente a los demás. La única manera de escapar es fundar su propia empresa y, si siente esa inclinación, contratar a trabajadores superiores a la media. Sin embargo, no emprenda ninguna de estas acciones si no se siente cómodo siendo trabajador autónomo o jefe (véase figura 40).

Es fácil multiplicar el dinero

Otra cosa que debe recordar es que cuando tenga algo de dinero ahorrado, puede multiplicarlo fácilmente. Ahorre e invierta. En eso consiste el capitalismo. Para multiplicar el dinero, no necesita tener una empresa. Puede limitarse a invertir en el mercado de valores, usando como guía el principio del 80/20. El capítulo 14 trata de este tema.

El dinero está sobrevalorado

Aunque me gustaría que llegase a tener mucho más dinero del que tiene ahora, no se exceda. El dinero puede ayudarle a obtener el estilo de vida que desea, pero sea precavido: todas esas fábulas horribles sobre el rey Midas e historias por el estilo se inspiran en la realidad. El dinero puede comprar la felicidad, pero sólo en la medida que lo use para hacer lo que realmente le conviene. El dinero también puede hacer daño.

Recuerde que cuanto más dinero tenga, menor será el valor que podrá obtener de un poco de riqueza adicional. En términos económicos, la utilidad marginal del dinero se reduce drásticamente. Cuando se haya adaptado a un estilo de vida superior, puede que ya no obtenga mucha felicidad adicional, o ninguna en absoluto. Puede que incluso se vuelva negativa si el esfuerzo adicional de mantener el nuevo estilo de vida genera ansiedad o una mayor presión para ganar dinero de maneras que no le producen satisfacción.

Por otro lado, más riqueza requiere más gestión. Personalmente, a mí me molesta cuidar de mi dinero. (No me ofrezca aliviarme de la carga, porque me pesa menos que regalarla.)

Las autoridades fiscales también hacen que el dinero sea ineficiente. Si gana más, pagará muchísimos más impuestos. Si gana más, trabajará más. Si trabaja más, gastará más: en vivir cerca del trabajo en un área metropolitana cara o en desplazarse de casa al trabajo y viceversa; en aparatos que ahorran trabajo; en pagar por las tareas domésticas; y en actividades de ocio cada vez más caras. Si gasta más, trabajará más. Al final es posible que el estilo de vida caro le controle a usted, en lugar de a la inversa. Quizás sea mucho más feliz y obtenga más por su dinero con un estilo de vida más sencillo y más barato.

¿Y QUÉ PASA CON EL ÉXITO?

Hay personas que quieren lograr el éxito... y hay personas cuerdas. Todos los autores de libros de autoayuda caen en la trampa de afirmar que es necesario tener un objetivo y un propósito en la vida. Entonces, le dicen que usted no lo tiene. Luego le hacen pasar por la agonía de decidir cuál debería ser. Finalmente, le dicen qué es lo que ellos creen que debería hacer.

Por lo tanto, si no quiere lograr nada específico y está satisfecho teniéndolo todo (menos el éxito), puede considerarse afortunado (y saltarse lo que queda del capítulo).

Sin embargo, si es como yo y se siente culpable e inseguro si no acumula logros y quiere aumentarlos, el principio del 80/20 puede ayudarle con su aflicción.

El éxito debería ser fácil. No debería ser «un 99 % de transpiración y un 1 % de inspiración». En lugar de eso, compruebe si el 80 % de lo que ha conseguido hasta la fecha (medido por lo que usted valora) procede del 20 % de sus esfuerzos. Si es así, o casi, reflexione detenidamente acerca de ese 20 %. ¿Puede repetir lo que ha conseguido? ¿Mejorarlo? ¿Reproducir logros similares a mayor escala? ¿Combinar dos éxitos anteriores para aumentar la satisfacción?

- Piense en los logros anteriores que hayan conseguido la «respuesta de mercado» más positiva de todos, los que hayan obtenido la mayor ovación de la crítica: el 20 % del trabajo y del ocio que ha dado lugar al

- 80 % de los elogios que ha recibido. ¿Cuánta satisfacción real le dieron?
- ¿Qué métodos han funcionado mejor en el pasado? ¿Qué colaboradores? ¿Qué audiencias? Una vez más, piense en términos de 80/20. Debe descartar todo lo que le haya proporcionado un nivel de satisfacción medio a cambio del tiempo o del esfuerzo empleados. Piense en los éxitos excepcionales que haya conseguido con una facilidad excepcional. No se limite a su historia laboral. Recuerde su época de estudiante, piense en sus viajes o en el tiempo que pasa con sus amigos.
 - Mirando hacia delante, ¿qué podría conseguir que le hiciera sentirse orgulloso de sí mismo y que nadie pueda lograr con la misma facilidad? Si hubiera 100 personas a su alrededor intentando hacer algo, ¿qué podría acabar usted en el 20 % del tiempo que necesitarían 80 de ellos? ¿En qué aspecto estaría usted entre los 20 primeros? Más estrictamente, ¿qué puede hacer mejor que el 80 %, pero sólo en tan sólo el 20 % del tiempo? Estas preguntas pueden parecer rompecabezas al principio, pero créame, tienen respuesta. Las personas tienen habilidades increíblemente distintas en ámbitos diferentes.
 - Si pudiera medir la satisfacción que obtiene de las cosas, ¿qué disfrutaría más que el 95 % de sus iguales? ¿Qué podría hacer mejor que el 95 % de la gente? ¿Qué logros cumplirían ambas condiciones?

Es importante centrarse en lo que le resulta fácil. Es ahí donde se equivocan la mayoría de los autores de libros de autoayuda. Asumen que debería intentar toda suerte de cosas que le resultan complicadas; sospecho que por los mismos motivos por los que nuestros abuelos nos obligaban a beber aceite de hígado de bacalao antes de que se inventaran las cápsulas. Estos inspiradores citan a eminencias como T. J. Watson, que dijo que «el éxito se encuentra al otro extremo del fracaso». Yo pienso que el fracaso suele encontrarse al otro extremo del fracaso. Y que el éxito suele encontrarse próximo al fracaso. Ya tiene mucho éxito en algunos ámbitos y no importa en absoluto que sean muy pocos.

El principio del 80/20 es muy claro al respecto. Esfuércese en conseguir las pocas cosas en las que es extraordinariamente mejor que los demás y en las que disfruta más.

¿QUÉ MÁS NECESITA PARA TENERLO TODO?

Hemos hablado del trabajo, del estilo de vida, del dinero y del éxito. Para tenerlo todo, también necesita algunas relaciones personales satisfactorias. Y requieren un capítulo aparte.

CON ALGO DE AYUDA DE LOS AMIGOS

Las relaciones nos ayudan a definir quiénes somos y quiénes podemos llegar a ser. La mayoría de nosotros podemos atribuir nuestros éxitos a relaciones cruciales.

DONALD O. CLIFTON Y PAULA NELSON¹

Sin relaciones, o bien no existimos para el mundo, o bien estamos muertos. Aunque parezca banal, es cierto: nuestras amistades componen la base de nuestras vidas. Y también es cierto que las relaciones profesionales componen la base de nuestro éxito. Este capítulo trata tanto de las relaciones personales como de las profesionales. Empezaremos con las relaciones personales, con los amigos, las parejas y los seres queridos. Luego trataremos de las relaciones personales por separado.

¿Y qué tiene que ver esto con el principio del 80/20? La respuesta es: mucho. Siempre hay que escoger entre la calidad y la cantidad y siempre acabamos dejando de lado lo más importante.

El principio del 80/20 aporta tres hipótesis provocativas:

- El 20 % de nuestras relaciones generan el 80 % de su valor.
- El 20 % de las relaciones íntimas que establecemos al principio de la vida generan el 80 % del valor de todas las relaciones.
- Dedicamos mucho menos que el 80 % de nuestra atención al 20 % de las relaciones que generan el 80 % del valor.

ELABORE UNA CLASIFICACIÓN DE LAS 20 RELACIONES PERSONALES MÁS IMPORTANTES

Llegados a este punto, escriba el nombre de sus 20 mejores amigos y seres queridos, con los que tiene las relaciones más importantes, en orden de importancia decreciente. «Importancia» quiere decir la profundidad y la intimidad de la relación personal, hasta qué punto le ayuda la relación en la vida y hasta qué punto la relación intensifica su identidad personal y de hasta dónde puede llegar. Haga la lista antes de seguir leyendo.

Por curiosidad, ¿qué lugar ocupa su pareja en la lista? ¿Por encima o por debajo de sus padres o de sus hijos? Sea honesto (pero destruya la lista en cuanto termine con el capítulo).

A continuación, distribuya un total de 100 puntos entre todas las relaciones, en términos de lo importantes que son para usted. Por ejemplo, si la primera persona en la lista es exactamente igual de importante que las siguientes 19 juntas, concédale 50 puntos. Quizás necesite más de un intento para que todos los números sumen 100.

No sé cómo es su lista, pero en general, si sigue el principio del 80/20 tendrá dos características: las cuatro primeras relaciones (el 20 % del total) tendrán la mayoría de los puntos (quizás el 80 %); y habrá una relación constante entre cada número y el siguiente. Por ejemplo, el número dos puede tener dos tercios o la mitad de importancia que el número uno; el número tres tendrá dos tercios o la mitad de importancia que el número dos; y así hasta el final. Resulta interesante darse cuenta de que si la primera relación tiene el doble de importancia que la segunda y así hasta el final, la sexta relación sólo tiene un 3 % de la importancia de la primera.

Finalice el ejercicio anotando junto a cada nombre la proporción de tiempo que pasa activamente con esa persona, hablando o haciendo algo juntos (excluya el tiempo que pasa con una persona si ella no es el centro de atención, por ejemplo si ven la televisión o van al cine). Considere que tiene una cantidad total de cien unidades de tiempo para pasar con las veinte personas y repártalo en consecuencia. Normalmente, se descubre que uno pasa mucho menos del 80 % del tiempo con las pocas personas que representan el 80 % del «valor de las relaciones» para cada uno.

Las medidas que debe tomar tendrían que ser evidentes. Busque la calidad más que la cantidad. Dedique el tiempo y la energía emocional a reforzar e intensificar las relaciones más importantes.

Sin embargo, hay otro aspecto que se debe tener en cuenta y que tiene que ver con la cronología de las relaciones en nuestra vida. Resulta que nuestra capacidad para establecer relaciones íntimas dista mucho de ser infinita. Hay otra elección entre la calidad y la cantidad de la que debemos ser conscientes.

LA TEORÍA DE LA ALDEA

Los antropólogos insisten en que el número de relaciones personales importantes y estimulantes que establecemos las personas es limitado.² Al parecer, la pauta habitual de las personas de cualquier sociedad es tener dos amigos importantes durante la infancia, otras dos amistades adultas significativas y dos médicos. Normalmente se tienen dos parejas sexuales importantes que eclipsan a todas las demás. En general, uno sólo se enamora una vez y hay un miembro de la familia al que se quiere más que a los demás. La cantidad de relaciones personales significativas es extraordinariamente parecida para todo el mundo, independientemente de su ubicación, nivel de refinamiento o cultura.

Esto ha llevado a los antropólogos a elaborar la «teoría de la aldea». En una aldea africana, todas las relaciones se establecen dentro de unos cientos de metros cuadrados y suelen formarse en un breve período. Para nosotros, las relaciones pueden estar extendidas por todo el planeta y a lo largo de toda la vida. De todos modos, constituyen la aldea que cada uno de nosotros tenemos en la mente. Y cuando los espacios se llenan, se llenan para siempre.

Los antropólogos afirman que si se tiene demasiada experiencia demasiado pronto, la capacidad de establecer amistades íntimas más adelante se agota. Puede que esto explique la superficialidad que se observa en las personas que, por su profesión o sus circunstancias, se han visto obligados a forjar un gran número de relaciones, como los comerciales, las prostitutas o los que cambian de residencia con frecuencia.

J. G. Ballard cita el ejemplo de un proyecto de rehabilitación en California, destinado a mujeres que se relacionaban con delincuentes. Las mujeres eran jóvenes, de entre 20 y 21 años, y el objetivo del programa era

presentarles entornos sociales nuevos para ellas, eminentemente voluntarios de clase media, que les ofrecían su amistad y las invitaban a sus casas.

Muchas de estas chicas se habían casado cuando aún eran muy jóvenes. Muchas habían tenido su primer hijo a los 13 o los 14 años. A los 20, algunas ya se habían casado tres veces. La mayoría habían tenido cientos de amantes y a veces habían establecido relaciones íntimas, y tenido hijos, con hombres que luego habían sido asesinados o encarcelados. Habían pasado por todo (relaciones, maternidad, separaciones y duelos) y experimentado toda la gama de emociones humanas cuando aún eran adolescentes.

El proyecto fue un fracaso absoluto. La explicación fue que las mujeres eran incapaces de formar relaciones íntimas nuevas. Las habían usado todas. La aldea estaba totalmente ocupada y para siempre.

Se trata de una historia triste, pero reveladora. Y también encaja en el principio del 80/20: una pequeña parte de las relaciones dan cuenta de una gran parte del valor emocional. Ocupe sus espacios emocionales con mucho cuidado y no se apresure.

RELACIONES Y ALIANZAS PROFESIONALES

Ahora pasamos a examinar las relaciones y las alianzas relacionadas con el trabajo. No se puede insistir lo bastante en la importancia de contar con unos cuantos aliados íntimos.

Puede parecer que hay personas que hacen cosas sorprendentes; y las hacen. Pero, para ello, necesitan aliados.

No se puede tener éxito en solitario. Necesita de los demás para lograrlo. Lo que sí puede hacer es escoger las mejores alianzas y relaciones para sus propósitos.

Los aliados son una necesidad básica. Debe tratarlos bien, como si fueran una extensión de usted mismo, tal y como se trata (o debería tratarse) usted. No crea que todos sus amigos y aliados tienen la misma importancia aproximada. Céntrese en fomentar las alianzas clave en su vida. Si le parece obvio o intrascendente, pregúntese cuántos de sus amigos siguen esta línea. Y pregúntese qué debe hacer.

Todos los líderes espirituales contaron con muchos aliados. Si ellos los necesitaron, usted también. Un ejemplo: Jesucristo dependía de Juan el Bautista para atraer la atención del público; luego llegaron los 12 discípulos; a continuación otros apóstoles, como san Pablo, que podría considerarse el mayor genio del marketing de la historia.³

Nada es más importante que la selección de alianzas y cómo se establecen. Sin ellas, no es nada. Con ellas, puede transformar su vida, con frecuencia la de quienes le rodean y, a veces, y en mayor o menor medida, el curso de la historia.

Una pequeña excursión histórica nos permitirá apreciar mejor la importancia de las alianzas.

El curso de la historia está determinado por personas que establecen alianzas eficaces

Vilfredo Pareto, el «Karl Marx burgués», afirmaba que la historia es, básicamente, la historia de una sucesión de élites.⁴ Es decir, el objetivo de personas o familias ambiciosas era elevarse hasta la élite o formar parte de una élite que desplazara a otra (o, si ya formaban parte de ella, mantenerse ahí y evitar ser desplazados).

Si analiza la historia desde una perspectiva paretiana o marxista de clases, concluirá que las alianzas entre élites o entre grupos aspirantes a élite son la fuerza que impulsa el progreso. La persona carece de importancia, a no ser como miembro de una clase; sin embargo, del mismo modo, la persona aliada con otras personas de la misma clase (o con personas de otra clase) lo es todo.

La importancia de las alianzas entre personas se ha hecho evidente en algunos de los momentos cruciales de la historia. ¿La revolución rusa de 1917 habría tenido lugar sin el papel fundamental de Lenin? Probablemente no. Y, ciertamente, no habría podido cambiar el curso de la historia mundial durante los 72 años siguientes. ¿La revolución rusa de 1989, que invirtió la de 1917, habría tenido éxito y se habría mantenido sin la serenidad y la valentía

de Boris Yeltsin? Si no se hubiera subido a un tanque frente al Kremlin, es muy probable que los gerontócratas comunistas hubieran podido consolidar su tambaleante golpe de Estado.

Podemos jugar al juego de los «qué hubiera pasado si» históricos una y otra vez, para demostrar la importancia de las personas. Sin Hitler, no hubiera habido ni un Holocausto ni una Segunda Guerra Mundial. Sin Roosevelt y sin Churchill, Hitler habría podido unir Europa antes, más extensamente y de un modo más vejatorio de lo que han hecho posteriormente sus sucesores. Y así sucesivamente. Sin embargo, la cuestión fundamental y que suele pasarse por alto es que ninguna de estas personas podría haber cambiado el curso de la historia sin relaciones y alianzas.

En casi todos los ejemplos de éxito de cualquier ámbito,⁵ puede identificarse un pequeño número de colaboradores clave, sin los cuales las personas no podrían haber triunfado y con cuya colaboración alcanzaron un impacto masivo. La pauta es la misma en los gobiernos, en los movimientos ideológicos de masas, en la empresa, en la medicina, en la ciencia, en la filantropía o en el deporte. La historia no se compone de fuerzas ciegas no humanas. La historia no está determinada por clases o por élites que operan en función de una fórmula económica o sociológica preestablecida. Son personas aplicadas y que establecen alianzas efectivas con un pequeño número de colaboradores clave las que determinan y cambian el curso de la historia.

NECESITA UNOS POCOS ALIADOS CLAVE

Si ya ha experimentado el éxito en su vida, podrá reconocer (a no ser que el egoísmo le ciegue y le lleve de cabeza al fracaso) la crucial importancia que han tenido las alianzas en lo que ha logrado. Sin embargo, también podrá detectar la presencia del principio del 80/20. Los aliados fundamentales son muy escasos.

En general, resulta acertado afirmar que, al menos, el 80 % del valor de los aliados procede de menos del 20 % de ellos. Si se detiene a pensarlo, la lista de aliados de cualquiera que haya conseguido algo es increíblemente

larga. Sin embargo, el valor de los cientos de personas, o más, implicadas está muy desequilibrado. Normalmente, media docena de aliados son más importantes que todo el resto juntos.

No necesita muchos aliados, pero sí que necesita que sean los adecuados, con las relaciones apropiadas con usted y entre ellos. Los necesita en el momento y en el lugar adecuados, y necesita que todos quieran ayudarle a avanzar en sus intereses. Por encima de todo, los aliados deben confiar en usted y usted debe poder confiar en ellos.

Elabore una lista de sus 20 relaciones empresariales más importantes, las personas a las que considera aliados importantes y compare la lista con una estimación del número de contactos con los que se tutea (si tiene una agenda o una lista con números de teléfono, es el número de contactos activos de la lista). Es muy probable que el 80 % del valor que tienen para usted las alianzas proceda del 20 % de las relaciones. Si no es así, es muy posible que las alianzas (o algunas de ellas) sean de mala calidad.

ALIANZAS PARA EL ÉXITO

Si su carrera profesional ya está bien encarrilada, elabore una lista de las personas que le han ayudado más hasta la fecha. Clasifíquelas en orden de importancia decreciente y reparta 100 puntos entre las 10 primeras.

En general, las personas que le hayan ayudado más en el pasado son las que podrán hacerlo también en el futuro. Sin embargo, en ocasiones, un buen amigo que se encuentra en las últimas posiciones de la lista puede convertirse en un posible aliado mucho más importante: quizás haya conseguido un nuevo puesto muy influyente, o haya ganado una fortuna gracias a una inversión o haya obtenido un reconocimiento muy valioso. Repita el ejercicio, clasificando a sus aliados del uno al diez y repartiendo otros 100 puntos entre ellos, esta vez según la posible ayuda que puedan brindarle en el futuro.

Las personas prestan ayuda cuando se han establecido relaciones sólidas. Las mejores relaciones se basan en cinco atributos: el placer recíproco de la compañía mutua, el respeto, la experiencia compartida, la

reciprocidad y la confianza. En las relaciones empresariales de éxito, los cinco se entrelazan y resulta imposible separarlos, pero podemos pensar en ellos por separado.

El placer mutuo

El primero de los cinco atributos es también el más obvio. Si no disfruta conversando con alguien, en su despacho, en un restaurante, en un evento social o por teléfono, no podrá forjar una relación sólida. Ellos también deben disfrutar de su compañía.

Si le parece que es demasiado obvio, piense por un momento en las personas con quienes se relaciona, pero básicamente por motivos profesionales. ¿Cuántos de ellos le caen bien de verdad? Hay una cantidad sorprendente de personas que pasan mucho tiempo con personas que no les caen bien. Es una pérdida de tiempo total y absoluta. No se disfruta, resulta agotador, suele ser caro, le impide hacer algo mejor y no le llevará a ninguna parte en absoluto. Deje de hacerlo. Pase más tiempo con los contactos con los que disfruta, especialmente si, además, pueden resultarle útiles.

Respeto

Hay personas de cuya compañía disfruto inmensamente, pero a las que no respeto demasiado en el ámbito de lo profesional; y viceversa. Jamás apoyaría la carrera de alguien si no respetara sus habilidades profesionales.

Si alguien va a ayudarle profesionalmente, ¡debe tener una gran opinión de usted! Sin embargo, solemos ocultar nuestras habilidades. Paul, un buen amigo mío que estaba en posición de ayudarme a avanzar considerablemente en mi carrera, comentó una vez en una junta directiva, donde ambos éramos directivos externos, que creía que yo era competente como profesional, aunque lo cierto era que nunca había visto la menor prueba de ello. Decidí encontrar un contexto donde poder demostrárselo. Lo hice y Paul ascendió rápidamente en mi lista de aliados empresariales.

La experiencia compartida

Al igual que en la aldea primitiva, tenemos un espacio limitado para las experiencias profesionales importantes. La experiencia compartida, sobre todo si implica sufrimiento o esfuerzo, forja uniones sólidas. Una de mis relaciones más importantes, tanto como aliado profesional y como amigo, data de cuando era un novato en mi primer empleo y conocí a otra persona en la misma situación. Estoy seguro de que no habríamos establecido una relación tan sólida si ambos no hubiéramos detestado tanto nuestro empleo en la refinería de petróleo.

Esto significa que si se encuentra en un empleo problemático, debe forjar una alianza con alguien que le guste y que le caiga bien. Conviértala en una alianza profunda y provechosa. Si no lo hace, perderá una gran oportunidad.

Y aunque no sufra, encuentre a una persona con la que comparta una gran cantidad de experiencia y conviértala en uno de sus aliados clave.

Reciprocidad

Para que las alianzas sean efectivas, ambas partes deben hacer mucho la una por la otra: de manera reiterada, constante y a lo largo de un período prolongado.

La reciprocidad requiere que la ayuda no sea unilateral. Del mismo modo, la reciprocidad debería aparecer con naturalidad y no calcularse demasiado. Lo importante es que haga todo lo que pueda, siguiendo siempre unos valores éticos elevados, para ayudar a la otra persona. Requiere tiempo y reflexión. No espere hasta que le pidan un favor.

Lo que me sorprende más a la hora de analizar las relaciones empresariales es lo poco frecuente que es la verdadera reciprocidad. Incluso cuando el resto de los ingredientes (amistad, respeto, experiencia compartida y confianza) están presentes, la gente suele olvidarse de ayudar a sus aliados de un modo proactivo. De nuevo, esto supone echar a perder otra gran oportunidad de profundizar en la relación y de almacenar ayuda para el futuro.

Los Beatles nos dijeron que «al final, el amor que se recibe es igual al amor que se ofrece». Del mismo modo, al final, la ayuda profesional que se recibe es la misma que la que se ofrece.

Confianza

La confianza consolida las relaciones. La ausencia de confianza puede destruirlas rápidamente. La confianza requiere honestidad total en todo momento. Si existe la más leve sospecha de que no dice lo que piensa en realidad, incluso aunque los motivos sean nobles o porque desea ser diplomático, la confianza puede verse perjudicada.

Si no confía plenamente en alguien, no intente construir una alianza. No debería funcionar. Y no lo hará.

Sin embargo, cuando se confía plenamente en el otro, las relaciones empresariales son mucho más rápidas y eficientes. Se elimina gran parte del tiempo y del coste. No arriesgue jamás la confianza por ser caprichoso, cobarde o malicioso.

SI SE ENCUENTRA AL PRINCIPIO DE SU CARRERA PROFESIONAL, ESCOJA CUIDADOSAMENTE A LOS ALIADOS

Una buena norma general es que se deberían establecer hasta seis o siete alianzas que verdaderamente valgan todo su peso en oro, con la siguiente distribución:

- Una o dos relaciones con mentores, con personas con más experiencia que usted.
- Dos o tres relaciones con iguales.
- Una o dos relaciones donde usted sea el mentor.

Las relaciones con mentores

Seleccione cuidadosamente uno o dos mentores. No deje que le escojan, porque podrían ocupar el lugar de un mentor mucho más valioso. Los mentores que escoja deberían tener las siguientes características:

- Ha de poder forjar relaciones con los «cinco ingredientes», es decir, con placer mutuo, respeto, experiencia compartida, reciprocidad y confianza.
- El mentor debería tener la mayor experiencia posible o, aún mejor, ser relativamente joven pero estar claramente orientado a uno de los puestos más elevados. Los mejores mentores son extraordinariamente capaces y ambiciosos.

Puede que parezca extraño decir que las relaciones con mentores deberían ser recíprocas, porque es inevitable que el mentor tenga más que ofrecer que el aprendiz. Sin embargo, si los mentores no son recompensados, acaban perdiendo el interés. El aprendiz debe proporcionar ideas nuevas, estimulación mental, entusiasmo, esfuerzo, conocimiento de las nuevas tecnologías u otras características de valor para el mentor. Los mentores inteligentes suelen valerse de aliados más jóvenes para mantenerse al corriente de las nuevas tendencias y de las posibles oportunidades o amenazas que pueden no resultar evidentes desde arriba.

Las relaciones con los iguales

Normalmente, hay mucho donde escoger entre los iguales. Hay muchos aliados en potencia. Sin embargo, debe recordar que sólo dispone de dos o tres espacios para ellos. Sea muy selectivo. Elabore una lista con todos los aliados en potencia que o bien tienen ya los «cinco ingredientes» o bien tienen posibilidades de tenerlos. Escoja los dos o tres de la lista que, en su opinión, serán los mejores. Y esfuércese en convertirlos en aliados.

Las relaciones en que el mentor es usted

No las olvide. Es muy probable que obtenga lo mejor de dos aprendices si trabajan para usted, preferiblemente durante un período bastante prolongado.

ALIANZAS MÚLTIPLES

Las alianzas suelen acabar convirtiéndose en redes o en sistemas, donde muchas personas establecen muchas relaciones entre ellas. Las redes pueden llegar a ser muy potentes, o al menos parecerlo desde fuera. Con frecuencia, son muy divertidas.

Pero no se deje llevar por el entusiasmo de pensar que «forma parte del grupo». Puede que no sea más que un participante marginal. No se olvide de que todas las relaciones genuinas y valiosas son bilaterales. Resulta excelente tener una alianza sólida con X e Y y que ellos la tengan entre sí. Lenin dijo que una cadena sólo tiene la fuerza del eslabón más débil. Por fuertes que sean las relaciones entre X e Y, las que realmente le importan son las que usted establezca con cada uno de ellos por separado.

CONCLUSIÓN

Tanto en lo que concierne a las relaciones personales como a las profesionales, menos y profundas es mejor que más y superficiales. Todas las relaciones no tienen la misma importancia. Debería eliminar lo antes posible las relaciones realmente defectuosas, a las que dedica mucho tiempo pero cuyos resultados distan de ser satisfactorios. Las relaciones malas desplazan a las buenas, porque las relaciones sólo cuentan con un espacio limitado. No lo ocupe demasiado pronto o con relaciones de mala calidad.

Escójalas con cuidado. Y luego fórjelas con compromiso.

UNA BIFURCACIÓN EN EL LIBRO

Ahora llegamos a una bifurcación opcional en el libro. Los dos capítulos que siguen (13 y 14) están dedicados, respectivamente, a los que desean saber cómo progresar en sus carreras profesionales y a los que quieren saber cómo multiplicar su dinero. Los lectores para quienes estos temas no sean importantes, pueden pasar directamente al capítulo 15, donde les esperan los siete hábitos de la felicidad.

INTELIGENTE Y PEREZOSO

Sólo hay cuatro tipos de oficiales. En primer lugar, están los que son perezosos y estúpidos. Déjenlos en paz, no hacen ningún daño... En segundo lugar, están los que son laboriosos e inteligentes. Son excelentes oficiales de estado mayor, que se aseguran de tener en cuenta todos los detalles. En tercer lugar, están los que son laboriosos y estúpidos. Son una amenaza y hay que despedirlos inmediatamente. Generan gran cantidad de trabajo irrelevante para todo el mundo. Y, finalmente, están los que son perezosos e inteligentes. Son dignos de los puestos más elevados.

GENERAL VON MANSTEIN, acerca del cuerpo de oficiales
alemán

Este capítulo se dirige a las personas realmente ambiciosas. Si no padece la inseguridad que alimenta el deseo de ser rico y famoso, pase al capítulo 15. Pero si quiere ser el ganador de la carrera, aquí encontrará algunos consejos que pueden sorprenderle.

El general Von Manstein captura la esencia de este capítulo, que es la guía del principio del 80/20 sobre cómo tener una carrera profesional de éxito. Si el general hubiera sido asesor de gestión, habría ganado una fortuna con la matriz que aparece en la figura 41.

Se trata de un consejo acerca de qué hacer con otras personas. Pero ¿qué puede hacer consigo mismo? Podría pensarse que la inteligencia y el espíritu de trabajo son características fijas, en cuyo caso, la matriz de Von Manstein

sería inútil, a pesar de ser interesante. Sin embargo, este capítulo ofrece una opinión ligeramente distinta. Aunque sea un gran trabajador, puede aprender a ser perezoso. Y aunque haya quien le considere estúpido, es inteligente en algún ámbito. La clave para convertirse en estrella es simular, fabricar y desarrollar una inteligencia perezosa. Tal y como veremos, la inteligencia perezosa puede planificarse. La clave para ganar más y trabajar menos es escoger la actividad correcta y hacer únicamente lo que añade el mayor valor.

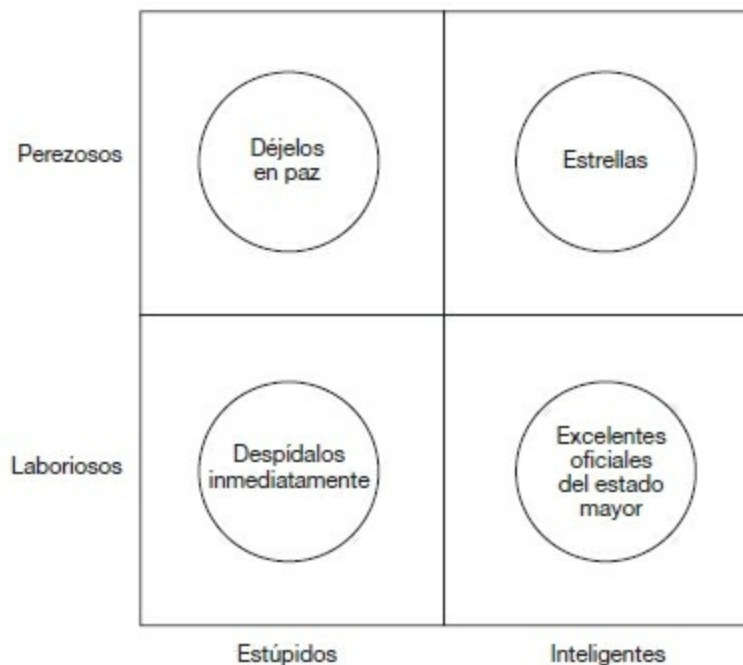


Figura 41: La matriz de Von Manstein.

Sin embargo, antes resulta instructivo ver cómo distribuye las recompensas el principio 80/20 entre las personas que trabajan. Las recompensas son desequilibradas e injustas. Podemos quejarnos o prepararnos para aprovechar la matriz de Von Manstein.

EL DESEQUILIBRIO IMPERA EN EL ÉXITO Y EN LAS RECOMPENSAS PROFESIONALES

En la actualidad, el principio del 80/20 es más evidente que en ningún otro lugar en los ingresos cada vez más elevados de que disfruta una pequeña élite profesional.

Los ingresos para los mayores talentos en cualquiera de las esferas de la vida nunca habían sido tan elevados como ahora. Una pequeña parte de los profesionales obtienen una cantidad desproporcionada de reconocimiento y de fama y, normalmente, también un porcentaje elevado del botín disponible.

Piense en cualquier esfera de la actividad humana, en cualquier país o a nivel global. Tanto si se trata de atletismo, de béisbol, de baloncesto, de fútbol, de golf, de rugby, de tenis o de cualquier otro deporte popular, como si se trata de arquitectura, escultura, pintura o cualquier otro arte visual; o de música de cualquier tipo; de películas o de obras de teatro; de novelas, de libros de cocina o de autobiografías; o incluso de programas de televisión, de noticias, de política o de cualquier otra área bien definida, siempre habrá un pequeño número de profesionales prominentes cuyos nombres tenemos muy presentes.

Si tenemos en cuenta la cantidad de habitantes de cada país, se trata de una lista de nombres sorprendentemente reducida, y, normalmente, de un pequeño porcentaje (con frecuencia menos del 5 %) de los profesionales activos en el ámbito en cuestión. En cualquier profesión, la proporción de «figuras» reconocidas es muy pequeña, pero atraen toda la atención del público. Siempre los buscan y siempre aparecen en las noticias. Son los equivalentes humanos de los bienes de consumo de marca, que obtienen un reconocimiento inmediato.

La misma concentración opera en lo que concierne a la popularidad y a las recompensas económicas. Más del 80 % de los libros que se venden representan menos del 20 % de los títulos publicados. Lo mismo sucede con cualquier categoría de publicación: discos compactos de música pop o de conciertos, películas e incluso libros sobre el ámbito empresarial. Lo mismo es cierto de los actores, de las celebridades de la televisión o de cualquier ámbito deportivo. El 80 % de los premios de golf van a parar a menos del 20 % de los golfistas profesionales; lo mismo sucede en el tenis; y en las carreras de caballos, más del 80 % de las ganancias van a parar a menos del 20 % de los propietarios, jockeys y entrenadores.

Vivimos en un mundo cada vez más mercantilizado. Las grandes figuras perciben ingresos enormes, pero los que no son tan buenos, o no tan conocidos, ganan relativamente poco.

Hay una gran diferencia entre ser de los primeros y muy conocido por todos y entre ser casi de los primeros y ser muy conocido sólo por unos cuantos entusiastas. Las estrellas del béisbol, del baloncesto o del fútbol más conocidas pueden ganar millones; los que están justo por debajo, sólo consiguen llevar una vida cómoda.

¿Por qué se lo lleva todo el ganador?

La distribución de los ingresos de las superestrellas es aún más desequilibrada que la de la población general y proporciona ejemplos excelentes del principio del 80/20 (o, en la mayoría de los casos, del 90/10 o del 95/5). Varios escritores¹ han buscado explicaciones económicas o sociológicas a los superingresos de las superestrellas.

La explicación más persuasiva es que hay dos condiciones que facilitan los ingresos astronómicos de las estrellas. La primera es que la superestrella es accesible a mucha gente al mismo tiempo. Los medios de comunicación modernos lo hacen posible. El coste adicional de «hacer llegar» a Janet Jackson, a J. K. Rowling, a Steven Spielberg, a Oprah Winfrey, a Paris Hilton, a Roger Federer, a Mariah Carey o a David Beckham a consumidores adicionales es casi inexistente, porque el coste adicional de emitir un programa, de grabar un disco o de imprimir un libro adicionales no es más que una pequeñísima parte de la estructura de costes totales.

El coste adicional de conseguir que estas superestrellas estén disponibles no es más elevado que para una figura de segundo orden, aparte de que los honorarios de las primeras son más elevados. Y, a pesar de que los honorarios puedan ser de varios millones o de decenas de millones, el coste adicional por consumidor es, efectivamente, muy reducido, a menudo no más que unos centavos o unas fracciones de centavo.

La segunda condición para los ingresos astronómicos es que la mediocridad no debe sustituir al talento. Lograr lo mejor ha de ser básico. Si una señora de la limpieza es la mitad de rápida que otra, el mercado

reaccionará pagándole la mitad. Sin embargo, ¿quién quiere a alguien la mitad de bueno que Tiger Woods, Celine Dion o Andrea Bocelli? En este caso, aunque la no-superestrella trabajara gratis, el rendimiento sería muy inferior al de la superestrella. La no-superestrella atraería a una audiencia mucho más reducida y, por una ligera reducción del coste total, generaría muchos menos ingresos.

El ganador que se lo lleva todo es un fenómeno moderno

Lo más interesante es que la diferencia entre los ingresos más elevados y el resto no ha existido siempre. Lo mejores campeones de béisbol o de fútbol de las décadas de 1940 y de 1950, por ejemplo, no ganaban mucho dinero. Antes era posible encontrar a políticos importantes que morían siendo relativamente pobres. Y cuanto más retrocedemos en el tiempo, menos verdad era que el ganador se lo llevara todo.

Por ejemplo, William Shakespeare fue muy superior a sus contemporáneos en términos de talento. También lo fue Leonardo da Vinci. Por derecho, o mejor dicho, según las normas actuales, tendrían que haber podido aprovechar su talento, su creatividad y su fama para convertirse en los hombres más ricos de su época. Sin embargo, sólo obtuvieron el nivel de ingresos que ahora disfrutan, en términos relativos, millones de profesionales con un talento moderado.

El desequilibrio entre las recompensas económicas por el talento cada vez es más pronunciado. En la actualidad, los ingresos están más relacionados con el mérito y con el marketing personal, por lo que la relación 80/20 se hace evidente con facilidad, ya que puede demostrarse claramente en términos económicos. Nuestra sociedad es más meritocrática que la de hace un siglo o, incluso, la de hace una generación. Es especialmente cierto en Europa en general y en Gran Bretaña en particular.

Si los mejores futbolistas, como Bobby Moore, se hubieran hecho ricos en las décadas de 1940 o de 1950, la clase gobernante británica se habría enfurecido; les habría parecido indecoroso. Cuando los escritores más importantes de la década de 1960 descubrieron que los Beatles eran millonarios, se sintieron asombrados. Ahora, el hecho de que Madonna valga

al menos 325 millones de dólares, J. K. Rowling 1.000 millones de dólares y Oprah Winfrey 1.500 millones de dólares no causa ni sorpresa ni indignación. En la actualidad respetamos menos el rango y más el mercado.

El otro elemento novedoso es, tal y como he mencionado anteriormente, la revolución tecnológica de los medios de comunicación, de las telecomunicaciones y de los productos de consumo como los discos compactos y los CD-rom. La cuestión clave ahora es cómo maximizar los ingresos, al igual que las superestrellas. El coste adicional de contratarlas puede representar una cantidad enorme para una persona, pero el coste por consumidor es insignificante.

EL ÉXITO SIEMPRE HA SEGUIDO EL PRINCIPIO DEL 80/20

De todos modos, si dejamos el dinero a un lado y reflexionamos sobre cuestiones más duraderas e importantes (como mínimo, para todos excepto para las propias superestrellas), podemos ver que los logros y la fama se concentran en muy pocas personas, cualquiera que sea su profesión. Limitaciones que ahora nos parecen extrañas, como la clase social o la ausencia de telecomunicaciones, impidieron que Shakespeare o Leonardo da Vinci se convirtieran en millonarios. Sin embargo, no hacerse ricos no limitó sus logros ni evitó que una proporción de creadores diminuta ejerciera una gran parte del impacto.

LOS BENEFICIOS DE LOS PROFESIONALES AJENOS A LOS MEDIOS TAMBIÉN SIGUEN LA PROPORCIÓN DEL 80/20

Aunque es más evidente y exagerado en las superestrellas de los medios de comunicación, es importante darse cuenta de que la proporción 80/20 de los ingresos no se limita al mundo del espectáculo. De hecho, las celebridades no suponen más que el 3% de los multimillonarios. La mayoría de los aproximadamente 7 millones de estadounidenses cuyos ingresos se encuentran en la franja entre 1 y 10 millones de dólares anuales son profesionales de algún tipo: ejecutivos, corredores de Bolsa, abogados de

éxito, médicos, etc. Si pasamos a los 1,4 millones de estadounidenses que poseen entre 10 y 100 millones de dólares, nos encontramos con el doble de empresarios que en la categoría anterior de «millonarios pobres». Cuando ascendemos al grupo mucho más escaso (apenas algunos miles) de estadounidenses que valen entre 100 y 1.000 millones de dólares, observamos que predominan los empresarios y los directores financieros. Lo mismo sucede en la categoría de los milmillonarios, donde la revista *Forbes* encuadró a 946 personas el año 2007, con no menos de 178 integrantes nuevos y 17 ex integrantes que volvieron al grupo.

Es muy probable que el talento siempre haya seguido una pauta del 80/20. Puede que la tecnología haya conseguido desplazar el talento a una proporción del 90/10 o del 95/5, aproximadamente. Es posible que las recompensas sigan una curva del 70/30, pero para las personas más famosas, ahora deben de estar más cerca del 95/5 o seguir una curva aún más desequilibrada.

La distribución de la riqueza a lo largo de líneas 80/20 o incluso 99/1 parece haberse convertido en una tendencia inexorable e incluso atemorizadora. Entre los años 1990 y 2004, el 1 % de estadounidenses con mayores ingresos vio como su riqueza aumentaba en un 57 %. Para la décima parte superior de ese 1 %, los ingresos ascendieron en un increíble 85 %. A los milmillonarios aún les ha ido mejor. Su riqueza combinada era de unos abrumadores 439.000 millones de dólares en 1999, pero ahora se ha multiplicado por tres y alcanza los 3,5 billones de dólares. En el año 2007, aumentó en no menos del 26 %. Dos terceras partes de los milmillonarios del año 2007 eran significativamente más ricos que el año anterior y sólo el 17 % de ellos habían visto reducida su riqueza.

¿Y QUÉ SIGNIFICA ESTO PARA LAS PERSONAS AMBICIOSAS?

¿Cuáles son las reglas para el éxito en este mundo del 80/20? Quizás quiera rendirse y negarse a competir en un mundo donde las probabilidades de obtener un gran éxito son tan escasas. Pero yo creo que es la conclusión equivocada. Incluso aunque su objetivo no sea convertirse en el mayor

milmillonario del mundo (pero sobre todo si lo es), hay diez reglas de oro para conseguir tener éxito en la carrera profesional en un mundo que sigue cada vez más la ley del 80/20 (véase figura 42).

- 1 Especialícese en un nicho muy pequeño; desarrolle una habilidad básica.
 - 2 Escoja un nicho donde disfrute, donde pueda destacar y donde tenga la oportunidad de convertirse en un líder reconocido.
 - 3 Sea consciente de que el conocimiento es poder.
 - 4 Identifique su mercado y sus clientes clave y proporcióneles la mejor atención posible.
 - 5 Identifique el 20 % del esfuerzo que le proporciona el 80 % de los beneficios.
 - 6 Aprenda de los mejores.
 - 7 Establézcase por cuenta propia lo antes posible.
 - 8 Emplee a tantos creadores de valor neto como le sea posible.
 - 9 Emplee a contratistas externos para todo excepto su habilidad básica.
 - 10 Aproveche el capital al máximo.
-

Figura 42: Las 10 reglas de oro para el éxito profesional.

Aunque estos principios son más valiosos cuanto más ambicioso se sea, pueden aplicarse a cualquier nivel profesional y de ambición. A medida que las elaboremos, póngase su gorra de pensador 80/20 para adaptar el texto a su situación específica. Recuerde la matriz Von Manstein. Encuentre el lugar donde ya han grabado su nombre, el lugar en el que puede ser inteligente, perezoso y muy recompensado.

Especialícese en un nicho muy pequeño

La especialización es una de las grandes leyes universales de la vida. Es así como la propia vida ha ido evolucionando: cada especie ha buscado nuevos nichos ecológicos y ha desarrollado características únicas. Las

pequeñas empresas que no se especializan mueren. Las personas que no se especializan están condenadas a una vida de esclavitud salarial.

No se sabe cuántas especies hay en el mundo natural, pero casi seguro que se trata de una cifra sorprendentemente elevada. La cantidad de nichos en el mundo empresarial es mucho mayor de lo que suele creerse; por lo tanto, muchas empresas pequeñas, que aparentemente compiten en mercados amplios, pueden convertirse, de hecho, en los líderes de sus propios nichos y evitar la competencia directa.²

Para las personas, también es mejor saber pocas cosas bien o, incluso mejor, una sola cosa excepcionalmente bien, que saber muchas cosas de manera superficial.

La especialización es intrínseca al principio del 80/20. El motivo por el que funciona (el 20 % de las contribuciones pueden resultar en el 80 % de los resultados) es que esa quinta parte tan productiva está mucho más especializada y es mucho más adecuada para la tarea que las cuatro quintas partes improductivas.

Siempre que observamos el principio del 80/20 en acción, vemos pruebas tanto de que hay recursos desaprovechados (por parte de las cuatro quintas partes improductivas) como de la necesidad de una mayor especialización. Si el 80 % improductivo se especializara en lo que se le da bien, podría convertirse en el 20 % productivo de otro ámbito. A su vez, esto daría lugar a otra relación 80/20, pero a un nivel más elevado. Lo que antes era el 80 % improductivo, o al menos parte de él, ahora es el 20 % productivo de otra distribución.

Este proceso, al que G. W. F. Hegel, el filósofo alemán del siglo XIX, denominó «dialéctica»,³ puede seguir indefinidamente y convertirse en el motor del progreso. De hecho, hay pruebas de que esto es precisamente lo que ha sucedido a lo largo del tiempo, tanto en el mundo natural como en la sociedad. Los niveles de vida más elevados son consecuencia de una especialización cada vez mayor.

Los ordenadores evolucionaron a partir de una nueva especialización en el ámbito de la electrónica; los ordenadores personales suponen otro paso hacia la especialización; los programas informáticos accesibles a los usuarios son fruto de otra especialización; los CD-rom suponen aún otro paso en el

proceso. La biotecnología, que revolucionará la producción de alimentos, ha evolucionado de un modo similar, y cada nuevo avance ha necesitado, y ha dado lugar, a otra especialización.

Su carrera profesional debería evolucionar de un modo parecido. El conocimiento es fundamental. Una de las tendencias más significativas en el mundo del trabajo a lo largo de la última generación ha sido el aumento progresivo del poder y del prestigio de los técnicos, que antes eran operarios no cualificados, pero que ahora disponen del poder que les otorga el conocimiento especializado, en línea con una tecnología de la información cada vez más especializada también.⁴ En la actualidad, es habitual que estos expertos tengan más poder y estén mejor pagados que los directivos, más primitivos a nivel tecnológico y que, supuestamente, añaden valor organizando a los técnicos.⁵

Al nivel más básico, la especialización requiere cualificaciones. Más del 80 % de las cualificaciones de la mayoría de las sociedades corresponden al 20 % de la mano de obra. Cada vez más, la distinción de clase más importante en las sociedades avanzadas no consiste en la propiedad de tierras, y ni siquiera en la riqueza, sino en la propiedad de información. El 80 % de la información es propiedad del 20 % de la población.

El economista y estadista estadounidense Robert Reich ha dividido la mano de obra de Estados Unidos en cuatro grupos. Llama al primer grupo «analistas simbólicos», que son las personas que trabajan con números, ideas, problemas y palabras. Incluye a analistas económicos, asesores, arquitectos, abogados, médicos y periodistas que, en efecto, son trabajadores que obtienen poder e influencia gracias a su inteligencia y a sus conocimientos. Resulta interesante darse cuenta de que los considera «la quinta parte afortunada», el 20 % superior, en nuestros términos, porque dice que poseen el 80 % de la información y el 80 % de la riqueza.

Todo aquel que haya tenido una experiencia reciente con disciplinas intelectuales sabe que el conocimiento está pasando por una fragmentación profunda y progresiva. En algunos aspectos, resulta preocupante, porque no hay casi nadie en la clase intelectual, ni en la sociedad en general, que pueda

integrar distintos tipos de avances en el conocimiento y explicarnos qué significan. Sin embargo, por otro lado, la fragmentación es una prueba más de la necesidad y de la importancia de la especialización.

Y, en lo que concierne a la persona concreta, observar que las recompensas cada vez tienen más tendencia a concentrarse en los niveles superiores resulta un proceso extraordinariamente esperanzador. Quizás no pueda convertirse en un Albert Einstein ni en un Bill Gates, pero hay, literalmente, cientos de miles, si no millones, de nichos donde puede especializarse. Incluso podría inventar su propio nicho, tal y como hizo Gates.

Encuentre su nicho. Quizás necesite algo de tiempo, pero es el único modo de acceder a ingresos excepcionales.

Escoja un nicho donde disfrute y donde pueda destacar

Especializarse requiere una reflexión muy cuidadosa. Cuanto más estrecha sea el área, más importante será escogerla con sumo cuidado.

Especialícese en algo que ya le interese y con lo que disfrute. No podrá convertirse en líder reconocido de nada que no le inspire entusiasmo y pasión.

No es un requisito tan exigente como quizás piense. A todo el mundo le gusta algo; si no, o bien están muertos o bien a punto de estarlo. Y casi cada afición, cada entusiasmo y cada vocación puede convertirse, en la actualidad, en una actividad empresarial.

También puede mirarlo desde otro ángulo. Casi todo el mundo que ha logrado el éxito lo ha hecho con un gran entusiasmo por lo que hacía. El entusiasmo impulsa el logro personal y también se contagia a los demás, por lo que se logra un efecto multiplicador. El entusiasmo no puede ni fingirse ni fabricarse.

Si no siente entusiasmo por su profesión actual y es ambicioso, debería cambiarla. Sin embargo, antes de dar ese paso debe encontrar una carrera profesional mejor. Haga una lista con todo lo que le entusiasma. Piense en qué cosas podrían convertirse en nichos profesionales. Y escoja la que le produzca mayor entusiasmo.

Sea consciente de que el conocimiento es poder

El conocimiento es la clave para convertir el entusiasmo en una carrera profesional. Sepa más sobre ese ámbito que nadie más. Luego, busque la manera de promocionarlo, de crear un mercado y un grupo de clientes leales.

No basta con saber mucho acerca de un poco. Tiene que saber más que nadie, al menos sobre algo. No deje de mejorar su conocimiento hasta estar seguro de ser el mejor y el que sabe más en su nicho. Y refuerce su ventaja mediante la práctica constante y la curiosidad sin fin. No espere poder convertirse en líder a no ser que realmente sepa más que cualquier otra persona.

La comercialización es un proceso creativo; tendrá que descubrir por sí mismo cómo hacerlo. Quizás pueda seguir el ejemplo de otros que hayan promocionado su conocimiento en un ámbito adyacente. Pero si esta opción no está disponible, siga las directrices que encontrará a continuación.

Identifique su mercado y sus clientes clave y proporcióneles la mejor atención posible

Su mercado consiste en las personas que podrían pagar por lo que usted sabe. Los clientes clave son los que valorarían más el servicio que proporciona.

El mercado es el ámbito en el que trabajará. Esto implica que ha de definir cómo puede vender el conocimiento que posee. ¿Va a trabajar como empleado para una empresa o una persona ya establecida? ¿Va a trabajar para varias empresas o personas como autónomo o establecerá una empresa de servicios de marketing empresarial (procedentes de su propio trabajo y de más personas) para personas y empresas?

¿Va a proporcionar conocimiento en bruto, va a procesarlo para situaciones específicas o va a usar el conocimiento para crear un producto nuevo? ¿Va a inventar el producto, a añadir valor al producto semiterminado de otra persona o a distribuir productos ya terminados?

Su cliente o clientes clave son las personas concretas o las empresas que pueden valorar más su actividad y que pueden proporcionar un flujo constante de trabajo bien pagado.

Tanto si trabaja para otros, como si es un autónomo, un empresario de mayor o menor envergadura, o incluso un jefe de Estado, su éxito depende de los clientes clave. Y esto es así sea cual sea el nivel de sus logros pasados.

Por cierto, resulta sorprendente la frecuencia con que los líderes ponen en peligro su posición al descuidar a sus clientes clave, o incluso al tratarlos mal. John McEnroe, la estrella del tenis, se olvidó de que sus clientes eran los espectadores e incluso los organizadores del tenis profesional. La señora Thatcher se olvidó de que sus clientes más importantes eran los miembros del Parlamento del propio Partido Conservador. Y Richard Nixon se olvidó de que los estados interiores de Estados Unidos eran sus clientes principales.

Es fundamental atender a los clientes, pero también lo es que sean los clientes adecuados y que los pueda satisfacer enormemente con relativamente poco esfuerzo.

Identifique el 20 % del esfuerzo que le proporciona el 80 % de los beneficios

Trabajar no es divertido, a no ser que pueda conseguir mucho a cambio de muy poco. Si ha de trabajar 60 o 70 horas semanales para mantenerse a flote, o si siente que siempre va retrasado o que le cuesta satisfacer las necesidades laborales, es que está en el trabajo equivocado o que lo desempeña completamente mal. Así no se beneficia en absoluto del principio del 80/20 ni de la matriz de Von Manstein.

Recuérdense continuamente algunas de las ideas fundamentales del 80/20. En toda esfera de actividad, el 80 % de las personas sólo logran el 20 % de los resultados; y el 20 % de las personas obtienen el 80 % de los resultados. ¿Qué hace mal la mayoría y bien la minoría? ¿Y quién es la minoría? ¿Puede hacer lo mismo que ellos? ¿Podría llevar lo que hacen a un nivel aún más extremo? ¿Puede inventar un modo de hacerlo aún más eficiente?

¿Encajan bien usted y sus «clientes»? ¿Está en la empresa adecuada? ¿En el departamento adecuado? ¿En el trabajo adecuado? ¿Dónde podría impresionar más a sus «clientes» esforzándose relativamente poco? ¿Disfruta de lo que hace y siente entusiasmo por ello? Si no es así, empiece a planificar hoy mismo cómo puede cambiar a un trabajo donde sí.

Si le gustan su trabajo y sus «clientes», pero no va camino de la gloria, lo más probable es que dedique el tiempo a las tareas equivocadas. Identifique el 20 % del tiempo durante el que obtiene el 80 % de los resultados. ¡Hágalo más! Identifique el 80 % del tiempo durante el que logra poco o nada. ¡Hágalo menos! La respuesta puede ser tan sencilla como eso, aunque para llevar a cabo los cambios deberá romper con todas las costumbres y convenciones normales.

En todos los mercados, para todos los clientes, en todas las empresas, en todas las profesiones... siempre hay un modo más eficiente y eficaz de hacer las cosas: no sólo un poco mejor, sino muchísimo mejor. Busque bajo la superficie y encuentre verdades 80/20 en su profesión o en su industria.

En mi profesión, la asesoría de gestión, las respuestas son evidentes. Grandes clientes, bien. Grandes proyectos, bien. Grandes equipos de trabajo con muchos miembros jóvenes (baratos), bien. Relaciones intensas con los clientes (entre personas), bien. Relaciones con la persona principal, el director ejecutivo, muy bien. Relaciones prolongadas con los clientes, muy bien. Relaciones prolongadas e intensas con las personas más importantes de los grandes clientes, con presupuestos amplios y gracias a muchos asesores jóvenes... ¡va camino derecho a la riqueza!

¿Cuáles son las verdades 80/20 en su línea de negocio? ¿Dónde obtienen las empresas beneficios por encima de lo normal, casi obscenos? ¿Qué compañeros de trabajo han llegado a la cima, pero sin dejar de parecer relajados y sin dejar de tener tiempo para sus aficiones favoritas? ¿Qué hacen tan bien? Piense, piense, piense. La respuesta está ahí, en alguna parte. Todo lo que tiene que hacer es encontrarla. Pero no le pregunte a la industria, no haga una encuesta entre sus compañeros y no intente encontrar la respuesta en letra impresa. Lo único que encontrará ahí es el criterio convencional, que ya se ha repetido millones de veces. La respuesta se halla en los herejes de la industria, los profesionales rebeldes y las personas excéntricas.

Aprenda de los mejores

Casi por definición, los ganadores de cualquier ámbito han encontrado el modo de conseguir que el 20 % de los esfuerzos den lugar al 80 % de los resultados. Esto no quiere decir que los líderes sean perezosos o que no estén dedicados a su trabajo. Suelen trabajar mucho. Sin embargo, lo que logran a cambio del mismo tiempo que dedican los que son meramente competentes en el mismo ámbito es varias veces más valioso. Los líderes producen resultados que superan con creces a los de la competencia, tanto en calidad como en cantidad.

Dicho de otro modo, los líderes hacen las cosas de manera distinta. Suelen ser independientes y piensan y sienten de modo diferente. Quienes son mejores en cualquier ámbito no piensan ni actúan como los trabajadores promedio. Es posible que los líderes no sepan qué hacen diferente y en muy raras ocasiones piensan o hablan acerca de ello. Sin embargo, aunque no suelen explicar los secretos de su éxito, pueden deducirse con frecuencia mediante la observación.

Las generaciones anteriores lo entendían muy bien. El discípulo que se sentaba a los pies del maestro, el aprendiz que aprendía el oficio del artesano, el estudiante que aprendía ayudando a su profesor en la investigación, el artista que ayudaba a otro artista consagrado: todos aprendían observando a los mejores de su especialidad, ayudándolos e imitándolos.

Ha de estar dispuesto a pagar un precio elevado por trabajar para los mejores. Encuentre cualquier excusa para pasar tiempo con ellos. Averigüe cuáles son sus maneras de actuar características. Descubrirá que ven las cosas de otra manera, que pasan el tiempo de un modo distinto y que se relacionan con la gente de un modo diferente. A no ser que pueda hacer lo mismo que ellos, o incluso algo aún más distinto de la manera de hacer convencional de la profesión, nunca conseguirá llegar a la cima.

A veces, no es sólo cuestión de trabajar para las mejores personas. Es posible que el saber hacer clave se encuentre en la cultura colectiva de las mejores empresas. La clave reside en las diferencias. En principio, debería trabajar para una empresa normal, luego pasar a una de las mejores y observar las diferencias. Por ejemplo, trabajé para Shell y redacté

muchísimos memorandos. Luego pasé a trabajar para una de las empresas de Mars y aprendí a hablar cara a cara con las personas hasta conseguir las respuestas deseadas. Esta última era una práctica 20/80: el 20 % del esfuerzo conducía al 80 % de los resultados. Los líderes cuentan con muchas de estas prácticas 20/80.

Observe, aprenda y practique.

Establézcase por cuenta propia lo antes posible

Aproveche el tiempo y céntrese en las tareas donde añada cinco veces más valor que en cualquier otro sitio. El segundo paso es garantizar que sea usted quien se quede con la mayor parte de ese valor. La situación ideal, a la que debería aspirar al principio de su carrera, es quedarse con todo el valor que genere con su trabajo.

La teoría del valor del superávit de Karl Marx establece que los trabajadores producen todo el valor y que los capitalistas que los emplean se quedan con todo el valor excedente. Dicho más crudamente, los beneficios son el valor excedente que se roba a los trabajadores.

La teoría no tiene sentido, pero puede aprovecharse si se le da la vuelta. El empleado medio que produce resultados medios puede estar explotando más a la empresa de lo que la empresa le explota a él: las grandes empresas suelen tener demasiados directivos y el valor neto que añaden la mayoría de ellos es, por lo general, negativo. Sin embargo, es muy probable que el empleado que aplica apropiadamente el principio del 80/20 sea varias veces más eficiente que el medio. Es muy poco probable que el empleado 80/20 perciba varias veces el salario de sus iguales. Por lo tanto, el empleado 80/20 saldrá beneficiado si pasa a trabajar por cuenta propia.

Cuando se trabaja por cuenta propia, se cobra por resultados. Y esto son buenas noticias para los que aplican el principio del 80/20.

La única circunstancia en la que quizás no sea apropiado trabajar por cuenta propia es cuando aún se está en la fase de aprendizaje rápido. Si está aprendiendo mucho en una gran empresa o en un despacho profesional, el valor de este aprendizaje puede ser superior al diferencial entre el valor que usted añade y lo que le pagan. Suele ser así durante los dos o tres primeros

años de carrera profesional. También puede ser así para profesionales con más experiencia que empiezan a trabajar en una empresa con niveles de calidad más elevados que los de la empresa donde trabajaban antes. En este caso, el período de aprendizaje rápido suele durar unos meses o un año, a lo sumo.

Cuando estos períodos finalicen, empiece a trabajar por cuenta propia. No se preocupe demasiado por la seguridad. La encontrará en su experiencia profesional y en los preceptos del 80/20. En cualquier caso, las empresas ya no ofrecen seguridad.

Emplee a tantos creadores de valor neto como le sea posible

Si la primera fase consiste en usar su tiempo del mejor modo posible y la segunda, en asegurarse de que se queda con el valor que genera, la tercera consiste en aprovechar el poder de otras personas.

Sólo hay uno como usted, pero hay muchas personas a las que podría emplear. Una minoría de esas personas (la minoría entre la que escogerá a los seguidores del 80/20) añade mucho más valor del que cuesta.

Por lo tanto, la mayor fuente de ingresos se encuentra en las otras personas. Hasta cierto punto, puede y debe obtener dinero gracias a personas a las que no empleará: sus aliados. Sin embargo, puede obtener los mayores beneficios y más directos de la gente a la que contrate.

Una sencilla ilustración numérica le ayudará a entender el enorme valor de los empleados. Imaginemos que gracias al principio del 80/20 pasa a ser cinco veces más efectivo que el empresario medio en su línea de negocio. Imaginemos también que trabaja por cuenta propia y que, por lo tanto, se queda con todo el valor que genera. Por lo tanto, lo mejor que podrá conseguir son resultados equivalentes al 500 % de la media. El «superávit» sobre la media es, por lo tanto, de 400 unidades.

Sin embargo, imaginemos ahora que puede encontrar a otros 10 profesionales que son, o pueden aprender a ser, tres veces mejor que la media. No son tan buenos como usted, pero siguen añadiendo mucho más valor del que cuestan. Imaginemos también que para poder atraer y retener a estas personas, les paga un 50 % más del salario habitual. Cada uno de ellos

producirá 300 unidades de valor y costará 150. Por lo tanto, obtiene unos «beneficios», o superávit capitalista, de 150 unidades por cada empleado. Como ha contratado a 10, cuenta con 1.500 unidades de superávit más que añadir las 400 unidades adicionales que crea usted mismo. Ahora, el total de su superávit es de 1.900 unidades, casi cinco veces más que antes de haber contratado a nadie.

Obviamente, no tiene por qué detenerse en los 10 empleados. El único límite es su capacidad de encontrar empleados que añadan valor de superávit y su habilidad (la de ellos y la de usted) para encontrar clientes. La segunda limitación no debería aparecer una vez superada la primera, porque los profesionales que añaden un valor adicional deberían, en principio, ser capaces de encontrar un mercado dispuesto a recibir sus servicios.

Evidentemente, es fundamental contratar únicamente a creadores de valor neto: aquellas personas cuyo valor supera ampliamente su coste. Sin embargo, sería equivocado decir que ha de contratar a los mejores. Se obtiene el mayor valor añadido empleando a tantos creadores de valor añadido como sea posible, incluso si algunos de ellos sólo son el doble de buenos que la media, mientras que otros podrían ser cinco (o más) veces más efectivos. Dentro de su personal, es muy probable que se siga dando una distribución del 80/20 o del 70/30 de efectividad. El mayor valor añadido absoluto puede coexistir con una distribución de talento bastante desequilibrada. El único requisito es que incluso las personas menos efectivas a su cargo aún añadan más valor de lo que cuestan.

Emplee a contratistas externos para todo excepto para su habilidad básica

El principio del 80/20 es un principio de selectividad. Conseguirá la máxima efectividad si se concentra en la quinta parte de las actividades donde usted es el mejor. Este principio no sólo es aplicable a las personas, sino también a las empresas.

Las empresas y los despachos profesionales de más éxito son los que externalizan todos los servicios, excepto aquéllos donde son los mejores. Si su habilidad es el marketing, no fabrican. Si su ventaja real es la investigación y el desarrollo, se valen de terceros no sólo para fabricar los

productos, sino también para promocionarlos y para distribuirlos. Si lo que se les da mejor es producir en masa productos estandarizados, no fabrican productos «especiales» ni variedades para un mercado superior. Si son especialmente buenos en la producción de bienes especiales que dan márgenes elevados, no intentan meterse en el mercado de masas. Y así sucesivamente.

La cuarta fase para la máxima eficacia es utilizar a tantos contratistas externos como sea posible. Mantenga su empresa tan sencilla como sea posible y céntrala únicamente en las áreas donde es varias veces mejor que la competencia.

Aproveche el capital al máximo

Hasta el momento, hemos defendido el aprovechamiento de la mano de obra, pero también puede aprovechar al máximo el capital.

Se aprovecha el capital al máximo cuando se utiliza dinero para obtener más valor adicional. Al nivel más básico, quiere decir adquirir máquinas que puedan reemplazar a las personas cuando las máquinas sean más rentables. En la actualidad, los ejemplos más interesantes de aprovechamiento del capital tienen que ver con utilizar el dinero para desarrollar buenas ideas que ya han demostrado ser efectivas en circunstancias locales concretas. En efecto, se usa el capital para multiplicar conocimientos estancados en una fórmula específica. Algunos ejemplos incluyen todas las formas de distribución de programas informáticos, la generalización de restaurantes de comida rápida (y cada vez menos rápida), como MacDonal'd's, y la globalización de la distribución de refrescos.

RESUMEN

Las recompensas confirman cada vez más el principio del 80/20: el ganador se lo queda todo. Los realmente ambiciosos deben aspirar a ser los primeros en su especialidad.

Escoja una especialidad pequeña. Especialícese. Escoja el nicho más adecuado para usted. No destacará a no ser que disfrute con lo que hace.

El éxito requiere conocimiento, pero también requiere saber qué proporcionará la mayor satisfacción al cliente con la mínima inversión de recursos. Identifique el 20 % de los recursos que pueden aportar el 80 % de los beneficios.

Ya al principio de su carrera profesional, aprenda todo lo que se pueda aprender. Sólo puede hacerlo trabajando en las mejores empresas y para los mejores personas dentro de éstas. «Mejores» siempre en referencia a su propio nicho.

Aproveche el trabajo de las cuatro maneras. En primer lugar, aproveche su propio tiempo. En segundo lugar, trabaje por cuenta propia para quedarse con el 100 % de su valor. En tercer lugar, emplee a tantos creadores de valor neto como pueda. Y, en cuarto y último lugar, externalice todo lo que usted y sus colegas no hagan varias veces mejor que los demás.

Si hace todo esto, habrá convertido su carrera profesional en una empresa, en su propia empresa. Llegado a este punto, aproveche el capital al máximo para multiplicar su valor.

CÓMO MULTIPLICAR EL DINERO

Si le interesa el éxito profesional, es probable que también le interese saber cómo multiplicar el dinero. Tal y como veremos en los capítulos 14 y 15 respectivamente, es más fácil y vale menos la pena de lo que suele pensarse.

DINERO, DINERO, DINERO

Porque al que tiene, le será dado, y tendrá más; y al que no tiene, aun lo que tiene le será quitado.

MATEO, 25:29

Este es otro capítulo opcional, pensado para los que tienen algo de dinero y desean saber cómo multiplicarlo.

Si el futuro es en absoluto como el pasado, multiplicar el dinero es bastante fácil. Todo lo que necesita es meterlo en el lugar adecuado y dejarlo allí.

EL DINERO SIGUE EL PRINCIPIO DEL 80/20

No fue casualidad que Vilfredo Pareto descubriera lo que ahora conocemos como el principio del 80/20 cuando investigaba la distribución de los ingresos y de la riqueza. Descubrió que la distribución del dinero era predecible y extraordinariamente desequilibrada. Al parecer, al dinero le molesta ser repartido equitativamente:

- A no ser que los impuestos progresivos los redistribuyan, los ingresos tienden a distribuirse desequilibradamente y una minoría de la gente recibe la mayor parte de los ingresos totales.
- Incluso con impuestos progresivos, la riqueza sigue una pauta aún más desequilibrada que la de los ingresos; equilibrar la riqueza aún cuesta más que equilibrar los ingresos.

- Esto sucede porque la mayoría de la riqueza procede de las inversiones, no de los ingresos; y porque los beneficios procedentes de las inversiones tienden a ser aún más desequilibrados que los beneficios procedentes de los ingresos.
- Las inversiones generan gran cantidad de riqueza gracias al fenómeno de los rendimientos compuestos. Por ejemplo, el valor de las acciones puede aumentar en una media del 12,5 % anual. Esto quiere decir que si en 1950 se invirtieron 100 libras esterlinas, en la actualidad valdrían unas 22.740. En general, los beneficios reales de las inversiones (después de tener en cuenta los efectos de la inflación) son muy elevados, excepto cuando la inflación se descontrola.
- El rendimiento compuesto de las inversiones varía considerablemente: algunas inversiones son mucho mejores que otras. Esto contribuye a explicar por qué la riqueza se distribuye de un modo tan desequilibrado. Hay una gran diferencia entre aumentar la riqueza en tasas anuales de, digamos, el 5, el 10, el 20 o el 40 %. Si se invirtieran 1.000 libras y rindieran en esas medidas, producirían respectivamente 1.629, 2.593, 6.191 y 28.925 libras. Una tasa de rendimiento anual 8 veces superior, del 40 %, genera un rendimiento casi 18 veces superior que el rendimiento del 5 %; y los resultados se desequilibran más cuanto más tiempo pasa.

Lo más extraño es que ciertas categorías de inversión y que ciertas estrategias inversoras son predeciblemente mejores que otras a la hora de crear riqueza.

APLICACIONES DEL 80/20 PARA GENERAR DINERO

➤ Tiene más probabilidades de hacerse rico, o de aumentar al máximo su patrimonio mediante el rendimiento de las inversiones que mediante los ingresos derivados del trabajo. Esto quiere decir que acumular dinero al principio para poder invertir tiene una prima. Acumular lo suficiente como para poder entrar en el mundo de la inversión requiere mucho esfuerzo y mucho ahorro: durante un período, los ingresos netos han de ser más elevados

que los gastos.

Las únicas excepciones a esta norma son la obtención de dinero por herencias u otro tipo de legados, por matrimonio con una familia rica, por premios de la lotería o de otro tipo de juego y mediante el delito. El primero no puede predecirse con facilidad, el tercero es tan poco probable que no debe tenerse en cuenta y el cuarto no es recomendable, por lo que el único que puede planificarse conscientemente es el segundo, y tampoco se puede estar seguro del resultado.

➤ Los efectos acumulativos de la inversión pueden hacerle rico si empieza a invertir muy pronto, si vive mucho tiempo, o ambas cosas. La estrategia más controlable es empezar pronto.

➤ En cuanto le sea posible, desarrolle una estrategia de inversiones coherente y a largo plazo, basada en principios que hayan funcionado bien en el pasado.

Entonces, ¿cómo obtenemos el 80 % de los rendimientos de las inversiones con sólo el 20 % del dinero? La respuesta¹ es seguir los 10 mandamientos de la inversión de Koch, que aparecen en la figura 43.

1 La filosofía de la inversión ha de reflejar su personalidad.

2 Sea proactivo y desequilibrado.

3 Invierta sobre todo en el mercado de valores.

4 Invierta a largo plazo.

5 Invierta más cuando el mercado esté bajo.

6 Si no puede superar al mercado, sígalo.

7 Base las inversiones en su experiencia.

8 Tenga en cuenta los méritos de los mercados emergentes.

9 Elimine las inversiones que generen pérdidas.

10 Alargue las ganancias.

Figura 43: Los 10 mandamientos de la inversión de Koch.

La filosofía de la inversión ha de reflejar su personalidad

Una de las claves para tener éxito en las inversiones es adaptar la personalidad y las habilidades propias a una de varias técnicas probadas. La mayoría de los inversores privados fracasan porque usan técnicas que, a pesar de ser absolutamente válidas, no encajan con su personalidad. El inversor debería escoger, entre un menú de quizás 10 estrategias efectivas, la que más se adapte a su temperamento y a sus conocimientos. Por ejemplo:

➤ Si le gusta jugar con cifras y es analítico, debería convertirse en devoto de uno de los métodos analíticos de inversión. De ellos, los que más me gustan son invertir cuando el mercado está a la baja (pero lea el punto siguiente), detectar la aceleración de ganancias e invertir en inversiones especializadas, como las garantías.

➤ Si es más optimista que pesimista, evite enfoques excesivamente analíticos, como el anterior. El optimista suele ser un mal inversor, así que asegúrese de que sus inversiones sean realmente rentables; si no lo son, véndalas y dele el dinero a un fondo de inversiones.

A veces, los optimistas, que en este caso se merecen el calificativo de «visionarios», son inversores excelentes, porque seleccionan dos o tres tipos de acciones que saben que tienen un potencial enorme. Sin embargo, si usted es uno de los optimistas, intente contener su entusiasmo y escriba con el mayor cuidado posible por qué le resultan atractivas las acciones que quiere comprar. Intente ser racional antes de comprar. Y asegúrese de vender todas las acciones que generen pérdidas, por muy comprometido que se sienta con ellas emocionalmente.

➤ Si no es ni analítico ni «visionario», sino una persona práctica, debería o bien especializarse en un área que conozca muy bien o seguir a inversores de éxito con una larga historia demostrada de aciertos.

Sea proactivo y desequilibrado

Ser proactivo implica asumir la responsabilidad de las decisiones de inversión. El peligro de los asesores y de los gestores financieros no es tanto que se quedan con parte de los beneficios, sino que es muy poco probable que recomienden o que apliquen el tipo de cartera de inversiones desequilibrada que le conducirá a los mayores beneficios. Se dice que el riesgo se minimiza si se dispone de una amplia gama de inversiones en un rango amplio de medios, como bonos, acciones, efectivo, bienes inmuebles, oro y coleccionables. Sin embargo, la minimización del riesgo está sobrevalorada. Si quiere ser lo suficientemente rico como para cambiar su estilo de vida futuro, necesita obtener un rendimiento por encima de lo habitual. Las probabilidades de conseguirlo son mucho mayores si adquiere una cartera desequilibrada. Esto quiere decir que debe invertir poco: cuando esté convencido de que obtendrá rendimientos elevados. Y esto también quiere decir que debe invertir en un único medio.

Invierta sobre todo en el mercado de valores

A no ser que sea un experto en algún medio de inversión muy esotérico, como la serigrafía china en seda del siglo XIX o los soldaditos de plomo, el mercado de valores es el mejor medio de inversión.

A largo plazo, invertir en acciones (o valores) ha generado un rendimiento asombrosamente más elevado que depositar dinero en un banco o invertir en instrumentos que dan un interés, como los bonos del Estado o corporativos. Por ejemplo, calculé que, en Gran Bretaña, si se hubieran invertido 100 libras esterlinas en una caja de ahorros en 1950, el año 1992 se habrían podido retirar 813 libras. Sin embargo, si se hubiera invertido esa misma cantidad en el mercado de valores, se habrían obtenido 14.198 libras, más de 17 veces la cantidad anterior.² Pueden hacerse cálculos similares en Estados Unidos y en casi todos los mercados de valores importantes.

Anne Scheiber, una inversora privada estadounidense, sin experiencia específica en el mercado de valores invirtió 5.000 dólares en acciones de una empresa muy sólida y prestigiosa justo después de la II Guerra Mundial. Y esperó. En 1995, los 5.000 dólares se habían convertido en 22 millones: ¡el 440.000 % de la inversión original!

Afortunadamente, el mercado de valores es un medio de inversión relativamente fácil para los no expertos.

Invierta a largo plazo

No adquiera ni se desprenda con mucha frecuencia de acciones individuales o de la cartera de inversiones en general. A no ser que sean perdedoras evidentes, conserve las acciones durante muchos años. Comprar y vender acciones es caro, además de que ocupa mucho tiempo. Si es posible, adopte un plazo de 10 años o, aún mejor, de 20, 30 o 50 años. Si invierte en acciones a corto plazo, lo que hace es apostar, no invertir. Si cae en la tentación de vender las acciones y gastarse el dinero, tampoco invierte: lo que hace es aplazar el gasto.

Obviamente, en algún momento querrá disfrutar de su riqueza, en lugar de dejársela toda a sus herederos. Normalmente, el mejor empleo que le puede dar a la riqueza es acceder a un nuevo estilo de vida en el que pueda decidir a qué dedica su tiempo y emprender la carrera profesional que prefiera o trabajar en lo que más le guste. El período de inversión finaliza entonces. Pero hasta que tenga el dinero suficiente para hacer el cambio, no deje de acumular.

Invierta más cuando el mercado esté a la baja

Aunque el valor de las acciones aumenta a lo largo del tiempo, el mercado de valores es cíclico, en parte porque refleja los ciclos económicos, pero sobre todo porque los estados de ánimo fluctúan. Resulta asombroso, pero cuestiones irracionales impulsadas por las modas, la exuberancia, la esperanza o el miedo pueden hacer que los precios suban y bajen. El propio Pareto observó este fenómeno:

Las emociones siguen un ritmo que podemos observar en la ética, en la religión y en la política, como olas semejantes a los ciclos comerciales [...]

Mientras dura la tendencia a la alza, todos los argumentos que se presentan para demostrar que una empresa producirá dinero se reciben con aprobación; por el contrario, los mismos argumentos se rechazan de plano cuando la tendencia es a la baja [...] Quien durante la tendencia a la baja se

niega a adquirir ciertas acciones se cree guiado exclusivamente por la razón y desconoce que, inconscientemente, se ha rendido ante miles de pequeñas impresiones que le proporcionan las noticias económicas diarias. Cuando, más adelante, con la tendencia a la alza, adquiera esas mismas acciones, o algunas parecidas que no ofrezcan mayor seguridad que las anteriores, creará de nuevo que sigue únicamente los dictados de la razón y permanecerá ignorante del hecho de que su paso de la desconfianza a la confianza depende de los sentimientos generados por la atmósfera que le rodea [...]

El mercado de valores sabe bien que el público en general compra únicamente cuando el mercado está a la alza y vende cuando está a la baja. Los expertos financieros que gracias a su mayor práctica en este negocio se valen de la razón en mayor medida, a pesar de que a veces se dejen embargar por las emociones, hacen lo contrario, y esta es precisamente la principal fuente de sus beneficios. Durante los períodos de auge, cualquier argumento a favor de que ese auge ha de continuar tiene un gran poder de persuasión; y si intenta explicar que, al fin y al cabo, los precios no pueden subir indefinidamente, puede estar seguro de que nadie le escuchará.³

Alrededor de esta filosofía se ha desarrollado toda una escuela, la de la inversión en acciones depreciadas: se compra cuando el mercado en general, o unas acciones concretas, están a la baja, y se vende cuando vuelven a subir. Uno de los inversores de mayor éxito de todos los tiempos, Benjamin Graham, escribió la guía de la inversión en valores depreciados y sus reglas han demostrado ser correctas una y otra vez.⁴

Hay muchas reglas que pueden orientarle en la inversión a la baja. Simplificándolas mucho, pero capturando quizás el 80 % de su valor en mucho menos del 20 % del espacio que ocupan, a continuación encontrará tres reglas que pueden serle útiles:

- No compre cuando lo haga todo el mundo y cuando todos estén convencidos de que el mercado de valores sólo puede subir. Por el contrario, compre cuando el resto de la gente sea pesimista.
- Usa la proporción precio/dividendos (P/D) como el mejor punto de referencia para decidir si las acciones son caras o baratas. La P/D de una acción es su precio dividido entre los dividendos netos, después de impuestos. Por ejemplo, si una acción vale 250 centavos y los dividendos netos por acción son de 25 centavos, tiene una P/D de 10. Si el precio de la acción sube durante un período de optimismo y alcanza lo 500 centavos, pero el dividendo sigue siendo de 25 centavos, la P/D pasa a ser de 20.

- En general, una P/D superior a 17 en el mercado de valores es una señal de peligro. No invierta demasiado cuando el mercado esté tan alto. Las P/D inferiores a 12 son una señal de compra; las inferiores a 10 son una señal definitiva de que se debe comprar. Su corredor de Bolsa o un buen periódico financiero podrán informarle de cuál es la P/D media del mercado. Si le preguntan qué P/D quiere decir, diga como un erudito: «La P/D histórica, hombre». ⁵

Si no puede superar al mercado, sígalo

Es muy posible desarrollar una estrategia de inversión superior a la media del mercado de valores, si se siguen ciertos preceptos y la estrategia se adapta a la personalidad y las habilidades propias. Más adelante, exploraremos estas posibilidades. Sin embargo, lo más probable es que escoger usted mismo dónde invertir le lleve a un rendimiento inferior al de los índices del mercado de valores.

En este último caso, o si ni siquiera quiere experimentar con su propia estrategia, con la esperanza de superar al mercado, debería «seguir el índice».

Seguir el índice, o seguir el mercado, implica adquirir acciones que se encuentran en el índice del mercado de valores. Sólo se venden cuando salen del índice (es lo que pasa con las acciones de bajo rendimiento) y sólo se adquieren acciones nuevas cuando entran en el índice por primera vez.

Puede seguir el índice usted mismo y sólo le costará el esfuerzo de seguir la prensa financiera. Si no, puede invertir el dinero en un «fondo indexado», gestionado por gestores de inversión que, a cambio de una pequeña comisión anual, lo harán por usted.

Puede escoger distintos fondos en función del mercado que decida seguir. En general, suele ser más seguro escoger el mercado nacional y seleccionar un fondo indexado que contenga las acciones más importantes y de mejor calidad.

El riesgo de seguir el índice es relativamente bajo y, sin embargo, los beneficios a largo plazo deberían ser elevados. Si decide seguir esta estrategia, no necesita leer más que estos primeros seis mandamientos. Escoger usted mismo la inversión puede ser más divertido y más rentable,

pero también es más arriesgado. Los cuatro mandamientos siguientes se aplican en este caso. Sin embargo, recuerde que este mandamiento requiere que vuelva a seguir el índice si su estrategia no consigue superarlo. Si no lo logra, minimice las pérdidas y siga el índice.

Base las inversiones en su experiencia

La esencia de la filosofía del 80/20 consiste en conocer muy bien muy pocas cosas: en especializarse.

Esta ley se aplica especialmente a las inversiones. Si va a decidir usted mismo qué acciones comprar, especialícese en un área en la que sea un experto.

Lo mejor de la especialización es que las posibilidades son prácticamente ilimitadas. Por ejemplo, puede especializarse en las acciones del sector en que trabaja, en las que tienen que ver con su afición, en las de la industria local o en las de cualquier otra cosa que le interese. Por ejemplo, si le gusta comprar, podría decidir especializarse en las acciones de minoristas. Entonces, si se da cuenta de que aparece una nueva cadena comercial, cuyas tiendas parecen estar llenas de compradores ávidos, es posible que decida invertir en ella.

Aunque no empiece como experto, puede resultarle conveniente especializarse en pocas acciones, por ejemplo, las de un sector específico, para poder aprender lo máximo posible sobre ese ámbito.

Tenga en cuenta los méritos de los mercados emergentes

Los mercados emergentes son mercados de valores fuera de los países desarrollados: países donde la economía está creciendo rápidamente y donde los mercados de valores aún se están desarrollando. Los mercados emergentes incluyen la mayor parte de Asia (pero no a Japón), África, el subcontinente indio, Sudamérica, los antiguos países comunistas de la Europa central y del este y la periferia europea, como Portugal, Grecia y Turquía.

La teoría básica es muy sencilla. El rendimiento del mercado de valores correlaciona en gran medida con el crecimiento de la economía en su conjunto. Por lo tanto, invierta en los países que tengan el PIB con el mayor crecimiento actual y esperado: los mercados emergentes.

Hay otros motivos por los que los mercados emergentes pueden ser buenas inversiones. Allí se llevarán a cabo la mayor parte de las privatizaciones futuras, que suelen ser buenos destinos para el dinero. La extraña y repentina muerte del comunismo aproximadamente en 1990 obligó a muchos países emergentes a adoptar políticas económicas más cercanas al libre mercado que, probablemente, se traducirán en dividendos más elevados para los inversores, una vez se supere el inevitable desorden social. Y las acciones de los países emergentes suelen ser muy rentables, porque tienden a tener P/D muy bajas. A medida que el mercado se desarrolle y madure y que las empresas crezcan, es muy probable que las P/D suban, elevando considerablemente el precio de las acciones.

De todos modos, invertir en mercados emergentes es definitivamente más arriesgado que invertir en casa. Las empresas son más jóvenes y más inestables; el mercado de valores del país al completo podría caer como resultado de cambios políticos o del descenso de los precios de los productos básicos; la moneda podría depreciarse (y con ella, el valor de las acciones); y puede encontrarse con que recuperar el dinero es mucho más difícil que invertirlo. Además, el coste de la inversión en términos de márgenes y de comisiones es mucho más elevado que en los mercados desarrollados. La probabilidad de que le estafen en un mercado en desarrollo es mucho más elevada.

Los inversores en mercados emergentes deben seguir tres principios. El primero es invertir en mercados emergentes únicamente una pequeña parte del total de la cartera de inversiones, sólo hasta el 20 %. El segundo es invertir la mayoría de los fondos destinados a mercados emergentes cuando el mercado esté relativamente bajo y la P/D de los países donde vaya a invertir sea inferior a 12. El tercero es invertir a largo plazo y recuperar el dinero únicamente cuando la P/E sea relativamente elevada.

A pesar de todas estas advertencias, lo más probable es que, a largo plazo, el rendimiento de los mercados emergentes sea superior a la media, por lo que podría ser acertado, además de divertido, invertir algo en ellos.

Elimine las inversiones que generen pérdidas

Si cualquier acción baja por debajo del 15 % del precio que pagó por ella, véndala. Siga esta norma con rigor y constancia.

Si quiere comprarla de nuevo más adelante, a un precio más bajo, espere a que el precio deje de bajar, al menos durante algunos días (y preferiblemente, durante semanas), antes de volver a invertir.

Aplique la misma norma del 15 % a todas las inversiones nuevas: detenga la pérdida después del 15 %.

La única excepción aceptable a este mandamiento es que sea un inversor a muy largo plazo, que no quiere molestarse en seguir las fluctuaciones de los mercados y que no tiene tiempo para supervisar las inversiones. Las personas que conservaron sus acciones durante y después de los colapsos de 1919-1932, de 1974-1975 y de 1987 habrán obtenido grandes beneficios a largo plazo. Los que vendieron después de haber perdido el primer 15 % (cuando fue posible hacerlo) y volvieron al mercado después de que se hubiera recuperado en un 15 % después del punto más bajo, obtuvieron beneficios aún mayores.

La cuestión clave de la regla del 15 % reside en las acciones concretas, no en el mercado. Si una acción específica cae en un 15 %, cosa mucho más habitual que una caída equiparable de todo el mercado, hay que venderla. Se han perdido muy pocas fortunas por haber seguido con el mercado de valores (o una amplia cartera de acciones) a largo plazo, pero sí que se han perdido muchas por culpa de un concepto equivocado de lealtad a una o unas cuantas acciones en declive. Para las acciones concretas, el mejor indicador de la tendencia futura es la tendencia actual.

Alargue las ganancias

Corte las pérdidas, pero no corte las ganancias. El mejor indicador a largo plazo de una inversión fantástica es el rendimiento a corto plazo, repetido una y otra vez. Resístase a la tentación de obtener beneficios demasiado pronto. Es aquí donde muchos inversores privados cometen los peores errores: obtienen beneficios aceptables, pero pierden beneficios mucho mayores. Nadie se ha arruinado por cobrar beneficios, pero hay muchas personas que no han conseguido hacerse ricas, precisamente por eso.

Aún hay dos reglas 80/20 de la inversión que no hemos analizado:

- Si se comparan varias carteras de inversión mantenidas a lo largo de un período prolongado, suele observarse que el 20 % de las carteras generan el 80 % de las ganancias.
- Para las personas que mantienen carteras de inversión a lo largo de un período prolongado, el 80 % de las ganancias procederán normalmente del 20 % de las acciones. En una cartera compuesta exclusivamente por acciones, el 80 % de las ganancias procederá del 20 % de las acciones que se poseen.

El motivo por el que son ciertas estas reglas es que, en general, muy pocas inversiones tienen un rendimiento asombrosamente elevado, mientras que la mayoría no lo tienen. Estas escasas acciones superestrella pueden ofrecer unos dividendos fenomenales. Por lo tanto, es absolutamente crucial mantenerlas en la cartera durante todo el proceso y dejar que los beneficios aumenten sin cesar. En las últimas palabras de un personaje de una de las novelas de Anita Brookner: «Jamás vendas Glaxo».

Habría sido fácil quedarse en una ganancia del 100 % en IBM, McDonald's, Xerox o Marks & Spencer en las décadas de 1950 y 1960; o en Shell, GE, Lonrho, BTR o Astra, la empresa farmacéutica sueca, en la década de 1970; o en American Express, The Body Shop o Cadbury Schweppes a principios de la década de 1980; o, en Microsoft, más adelante esa misma década. Los inversores que obtuvieron esas ganancias perdieron varias veces esa apreciación más adelante.

Las buenas empresas tienden a generar un círculo virtuoso de rendimientos excelentes constantes. Sólo se puede pensar en vender cuando el ímpetu se invierte, cosa que puede llevar varias décadas. Una vez más, una buena norma general es no vender a no ser que el precio baje en un 15 % del precio elevado más reciente.

Para ello, establezca con antelación el precio al que venderá para consolidar los beneficios: un 15 % por debajo del punto máximo. Una reducción del 15 % puede indicar que la tendencia está cambiando. Si no es así, conserve las acciones hasta que las circunstancias le obliguen a vender.

CONCLUSIÓN

El dinero engendra dinero. Pero algunos métodos de cría son mucho más prolíficos. Samuel Johnson dijo que el empleo más inocente que pueda tener un hombre es hacer dinero. Su observación apunta a la acumulación de riqueza, tanto si es gracias a la inversión, a una carrera profesional de éxito o a ambas cosas, al nivel moral adecuado. No debe despreciarse ninguna de las dos alternativas, pero, del mismo modo, ninguna de las dos es un pasaporte garantizado a la felicidad personal o al servicio a la sociedad. Y tanto hacer dinero como el éxito profesional entrañan el riesgo de convertirse en fines en sí mismos.

Es muy posible que el éxito provoque resaca. La riqueza crea la necesidad de administrarla, de tratar con abogados, con asesores fiscales, con banqueros y con otros contactos profundamente estimulantes. La lógica del éxito profesional que hemos resumido en el capítulo anterior conduce casi inexorablemente a unas exigencias profesionales aún mayores. Para tener éxito, hay que apuntar a la cima. Para llegar, hay que convertirse en empresa. Para poder obtener el máximo rendimiento, deberá emplear a muchas personas. Para maximizar el valor de su empresa, tendrá que usar el dinero de otras personas y explotar el capital, para crecer aún más y ser aún más rentable. El círculo de contactos se expande a la vez que se contrae el tiempo para las amistades y para las relaciones personales. Una vez en el vertiginoso

tiovivo del éxito, resulta muy fácil perder el norte, la perspectiva y los valores personales. Resulta perfectamente racional decir en cualquier momento: ya no más. Quiero bajarme del éxito.

Por este motivo, resulta prudente dejar a un lado la carrera profesional y la acumulación de dinero y pensar en el tema más importante de todos: la felicidad.

LOS SIETE HÁBITOS DE LA FELICIDAD

El temperamento no marca el destino.

DANIEL GOLEMAN¹

Aristóteles dijo que la felicidad debería ser el objetivo de toda actividad humana. A lo largo de la historia no le hemos hecho demasiado caso. Quizás debería haber explicado cómo podemos ser más felices. Habría sido útil que hubiera empezado por analizar las causas de la felicidad y de la tristeza.

¿El principio del 80/20 puede aplicarse realmente a la felicidad? Yo creo que sí. Para la mayoría de las personas, parece ser cierto que la mayor parte de la felicidad percibida ocurre en una pequeña parte del tiempo. Una de las hipótesis 80/20 podría ser que el 80 % de la felicidad ocurre en un 20 % del tiempo. Cuando he intentado comprobarla con amigos y les he pedido que dividan sus semanas en días y en partes del día, o sus meses en semanas, o sus años en meses, o sus vidas en años, unas dos terceras partes de quienes lo hicieron mostraron una pauta de marcado desequilibrio, que se aproximaba a la pauta del 80/20.

La hipótesis no es cierta para todo el mundo. Sobre un tercio de mis amigos no presentan la pauta del 80/20. Su felicidad se distribuye a lo largo del tiempo de un modo mucho más equilibrado. Lo que resulta fascinante es que este último grupo parece ser mucho más feliz, en general, que el grupo más amplio, cuya felicidad presenta puntos máximos en pequeños períodos de sus vidas.

Esto concuerda con el sentido común. Es mucho más probable que quienes son felices con la mayor parte de sus vidas sean más felices en general. Y es más probable que quienes son felices en breves períodos concentrados sean menos felices con su vida en general.

También concuerda con la idea presentada a lo largo de todo el libro, según la cual las relaciones 80/20 implican un gran derroche y un gran margen de mejora. Sin embargo, lo más importante es que sugiere que el principio del 80/20 puede ayudarnos a ser más felices.

DOS CAMINOS A UNA MAYOR FELICIDAD

- Identifique los momentos en que es más feliz y amplíelos todo lo posible.
- Identifique los momentos en que es menos feliz y redúzcalos todo lo posible.

Dedique más tiempo al tipo de actividades que son muy efectivas a la hora de hacerle feliz y menos tiempo al resto. Empiece por eliminar los «valles infelices», las cosas que tienden a hacerle sentir activamente infeliz. El mejor modo de empezar a ser feliz es dejar de estar triste. Puede controlarlo más de lo que se imagina, con tan sólo evitar las situaciones que, según la experiencia, puede suponer que le harán sentir mal.

En cuanto a las actividades que son muy poco eficaces a la hora de hacerle feliz (o muy eficaces a la hora de hacerle infeliz), piense sistemáticamente en cómo podría disfrutarlas más. Si funciona, perfecto. Si no, piense en cómo evitarlas.

¿NO SE SUPONE QUE NO SE PUEDE HACER NADA CONTRA LA INFELICIDAD?

Sobre todo si tiene experiencia con personas que padecen de infelicidad crónica (y que con frecuencia se incluyen en la categoría objetiva, pero terriblemente escurridiza e inútil, de los «enfermos mentales», muy posiblemente la categorización que ha traído más desdicha a la humanidad), es muy posible que objete que este análisis es demasiado simplista y que asume que disponemos de un nivel de control sobre la felicidad del que, por motivos psicológicos profundos, carecen muchas personas, o la mayoría. ¿Está nuestra capacidad de ser felices predestinada por la genética y por las experiencias de la infancia? ¿Tenemos realmente algún control sobre nuestra felicidad?

No cabe duda de que hay personas cuyo temperamento las inclina más hacia la felicidad que a otras. Para algunos, el vaso siempre está medio lleno, mientras que para otros siempre está medio vacío. Los psicólogos y los psiquiatras creen que la capacidad para la felicidad está determinada por la interacción entre la genética, las experiencias de la infancia, la neuroquímica y los sucesos vitales más significativos. Obviamente, los adultos no pueden hacer nada acerca de los genes, las experiencias de la infancia, ni las desgracias que les hayan podido suceder en el pasado. Quienes desean evitar la responsabilidad y culpar de su derrotismo a fuerzas externas lo tienen extraordinariamente fácil, especialmente si se dejan intimidar por los Jeremías médicos.

Afortunadamente, el sentido común, la observación y las pruebas científicas más recientes indican que, a pesar de que todos recibimos cartas distintas en cuanto a la felicidad, al igual que para cualquier otra característica, podemos hacer mucho para aprovechar la mano al máximo, e incluso mejorarla durante el juego de la vida. Los adultos tienen distintas capacidades atléticas en función del entrenamiento y del ejercicio que hayan hecho durante la infancia, la adolescencia, etc. Sin embargo, todos podemos mejorar significativamente nuestra forma física si hacemos ejercicio regularmente y de manera sensata. Del mismo modo, es posible que seamos más o menos inteligentes, debido a la influencia genética y al entorno, pero todos podemos entrenar la mente y desarrollarla. Podemos tener mayor o menor tendencia, por los genes y por el entorno, a padecer sobrepeso, pero una alimentación saludable y el ejercicio pueden conseguir que la mayoría de las personas obesas adelgacen. Entonces, ¿por qué debería ser distinto para nuestra capacidad de ser felices, independientemente de dónde hayamos empezado, en términos de temperamento?

La mayoría de nosotros hemos visto ejemplos de amigos o de conocidos cuya vida ha cambiado sustancialmente y cuya felicidad ha aumentado o se ha visto reducida permanentemente, como resultado de acciones que tomaron libremente. Una nueva pareja, un nuevo empleo, un nuevo hogar, un nuevo estilo de vida o incluso una decisión consciente de adoptar una actitud distinta frente a la vida: todo esto puede cambiar significativamente la felicidad de una persona y se trata de decisiones que, en todos los casos, están

bajo el control de cada uno. La predestinación es una hipótesis muy poco convincente, desde el momento en que se puede demostrar que únicamente se ven sometidos a su dictado quienes creen en ella. Las pruebas de que hay personas que pueden cambiar su destino a voluntad deberían ser persuasivas y tendrían que alentarnos a imitar a quienes ejercen su libre albedrío.

Por fin, la ciencia respalda la libertad de ser feliz

Por fin, los campos de la psicología y de la psiquiatría (que merecen aún más que la economía el calificativo de ciencias deprimentes), azuzados por los descubrimientos de otras disciplinas científicas, están dando lugar a otra imagen, mucho más alegre y coherente con el sentido común y la observación empírica. Los genetistas solían ser excesivamente deterministas y reducían la compleja conducta humana al capricho de unos cuantos genes heredados. Tal y como señala un genetista más perspicaz, el profesor Steve Jones del University College, en Londres: «Se ha anunciado que se han descubierto los genes individuales responsables del trastorno bipolar, de la esquizofrenia y del alcoholismo. Y todos se han descartado».² Ahora, un neuropsiquiatra eminente nos explica que «el nuevo ámbito de la psiconeuroinmunología nos dice [...] que un ser humano actúa como un todo integrado [...] Las pruebas sugieren que hay un delicado equilibrio entre lo que pensamos y sentimos a diario y nuestra salud física y mental».³ En otras palabras, dentro de unos límites, se puede decidir ser feliz o infeliz, e incluso estar más o menos sano.

Dependencia básica de las condiciones originales

Esto no quiere decir que debemos descartar la investigación anterior acerca de las experiencias infantiles (o de desgracias posteriores). Tal y como vimos en la primera parte, la teoría del caos subraya «la dependencia sensible de las condiciones originales». Es decir, que al principio de la vida de cualquier fenómeno, los sucesos casuales y las causas aparentemente insignificantes pueden provocar una gran desviación en el resultado final.

Al parecer, durante la infancia sucede algo análogo que genera distintas creencias acerca de nosotros mismos (que nos quieren o no, que somos inteligentes o tontos, que valemos mucho o no valemos nada, que podemos asumir riesgos o que debemos someternos a la autoridad) que luego reaparecen con frecuencia a lo largo de la vida. La creencia inicial, a la que llegamos sin ningún tipo de base objetiva, adquiere vida propia y se autovalida. Los sucesos posteriores, como malas notas en los exámenes, el abandono de una pareja, no conseguir el trabajo que se deseaba, una carrera profesional que se desvía del objetivo o un problema de salud, pueden desequilibrarnos y reforzar las creencias negativas acerca de nosotros mismos.

Retroceder en el tiempo para encontrar la felicidad

Entonces, ¿nos encontramos en un mundo desolador que sólo puede conducirnos a la infelicidad? No lo creo.

El humanista Pico della Mirandola (1463-1493) señaló que los seres humanos no son completamente como otros animales.⁴ El resto de las criaturas tienen una naturaleza definida que no pueden cambiar. Los seres humanos disponemos de una naturaleza indefinida y, por lo tanto, podemos moldearnos a nosotros mismos. El resto de la creación es pasiva; sólo los seres humanos tenemos una naturaleza activa. Ellos fueron creados; nosotros creamos.

Cuando nos alcanza la infelicidad, podemos darnos cuenta de lo que nos sucede y negarnos a aceptarlo. Somos libres de cambiar la manera en que pensamos y actuamos. Dándole la vuelta a Jacques Rousseau, el hombre está en todas partes encadenado, pero en todas partes puede ser libre. Podemos cambiar la manera en que pensamos acerca de los eventos externos, incluso aunque no podamos cambiarlos. Y podemos hacer algo más. Podemos cambiar inteligentemente nuestra exposición a los sucesos que nos hacen felices o infelices.

Daniel Goleman y otros escritores han comparado la inteligencia académica, o CI, con la inteligencia *emocional*: «Habilidades como el ser capaz de motivarse a uno mismo y de demorar las recompensas; poder regular el propio estado de ánimo e impedir que el malestar entorpezca la capacidad de pensar; la empatía y la esperanza».⁵ La inteligencia emocional es más importante para la felicidad que la inteligencia intelectual, pero nuestra sociedad no enfatiza demasiado el desarrollo de la primera. Tal y como Goleman señala acertadamente:

A pesar de que un CI elevado no es garantía de prosperidad, de prestigio o de felicidad, nuestras escuelas y nuestra cultura se fijan en las habilidades académicas, dejando a un lado la inteligencia emocional, una serie de rasgos (que algunos podrían llamar carácter) que también son inmensamente importantes para nuestro destino personal.⁶

La buena noticia es que la inteligencia emocional puede cultivarse y aprenderse: ciertamente, durante la infancia, pero también en cualquier otra etapa vital. En las maravillosas palabras de Goleman, «el temperamento no es el destino»: podemos modificar nuestro destino modificando nuestro temperamento. El psicólogo Martin Seligman explica que «los estados de ánimo como la ansiedad, la tristeza y la ira no aparecen sin más y sin que tengamos ningún tipo de control sobre ellos [...] se puede cambiar lo que se siente, cambiando lo que se piensa».⁷ Hay técnicas probadas que permiten salir de los primeros indicios de tristeza y de depresión, antes de que lleguen a ser perjudiciales para la salud y para la felicidad. Lo que es más, si se cultiva el hábito del optimismo, se pueden prevenir enfermedades, además de ser más feliz. Una vez más, Goleman nos demuestra que la felicidad tiene que ver con procesos neurológicos en el cerebro:

Entre los muchos cambios biológicos que induce la felicidad, se encuentra una mayor actividad en un centro cerebral que inhibe las emociones negativas y que fomenta un aumento de la energía disponible, al tiempo que calma lo que genera pensamientos preocupantes [...] hay [...] un reposo que permite al cuerpo recuperarse más rápidamente de la activación biológica consecuencia de las emociones perturbadoras.⁸

Identifique los estímulos personales que pueden magnificar los pensamientos positivos y elimine los negativos. ¿En qué circunstancias se siente más positivo y más negativo? ¿Dónde se encuentra? ¿Con quién está?

¿Qué hace? ¿Qué tiempo hace? El rango de la inteligencia emocional es muy amplio y depende de las circunstancias. Puede empezar a reforzar la suya tomándose un descanso, aumentando las probabilidades a su favor y haciendo las cosas que siente que controla más y que le hacen sentir mejor. También puede minimizar las circunstancias donde es más emocionalmente torpe.

SER MÁS FELICES CAMBIANDO LA MANERA DE PENSAR SOBRE LAS COSAS

Todos hemos caído en la trampa de la depresión que se autorrefuerza, cuando empezamos a pensar de un modo desalentador y negativo y lo que conseguimos es empeorar las cosas, por lo que somos incapaces de encontrar la salida del túnel. Cuando superamos la depresión, nos damos cuenta de que la salida siempre estuvo ahí. Entonces, podemos aprender a romper la pauta reforzadora de la depresión adoptando una serie de medidas sencillas, como buscar compañía, cambiar el entorno u obligarnos a hacer ejercicio.

Hay muchos ejemplos de personas que se han visto sometidas a las peores desgracias, como estar en un campo de concentración o haber padecido enfermedades fatales, y que reaccionan de una manera positiva que modifica su perspectiva y refuerza su capacidad de supervivencia.

Según el doctor Peter Fenwick, un neuropsiquiatra, «la capacidad de saber ver siempre el lado positivo de las cosas es más que un optimismo simplista; es un mecanismo de autodefensa con una buena base biológica».⁹ Al parecer, el optimismo es un ingrediente clínicamente probado tanto para el éxito como para la felicidad; y el mayor motivador sobre la Tierra. C. R. Snyder, psicólogo de la Universidad de Kansas, ha definido específicamente la esperanza como «la creencia de que se dispone de la voluntad y de la manera de conseguir los objetivos, cualesquiera que sean».¹⁰

SER MÁS FELICES CAMBIANDO LA MANERA EN QUE PENSAMOS SOBRE NOSOTROS MISMOS

¿Se considera una persona de éxito o un fracasado? Si opta por lo segundo, puede estar seguro de que hay mucha gente que ha conseguido menos que usted y que la mayoría de las personas considerarían que tienen

menos éxito que usted. Su percepción del éxito propio contribuye tanto a su éxito como a su felicidad. Si usted se considera un fracasado, limita tanto su éxito como su felicidad.

Lo mismo puede decirse en función de si se considera una persona feliz o infeliz. Richard Nixon dio por terminada la guerra de Vietnam declarando que Estados Unidos ya habían logrado sus objetivos. Fue muy parco con la verdad, pero no le importó a nadie. Podían empezar a reconstruir la autoestima estadounidense. Del mismo modo, usted puede hacerse feliz o infeliz en función de cómo decida sentirse.

Escoja ser feliz. Se lo debe a usted mismo y a los demás. A no ser que sea feliz, tanto su pareja como cualquier persona que pase mucho tiempo con usted, serán menos felices. Por lo tanto, tiene el claro deber de ser feliz.

Los psicólogos nos dicen que la percepción de la felicidad se relaciona con nuestro autoconcepto. Para ser feliz, resulta fundamental contar con una autoimagen positiva. El autoconcepto positivo puede y debe cultivarse. Sabe que puede conseguirlo: abandone la culpabilidad, olvídense de sus debilidades, céntrese en sus puntos fuertes y consolídelos. Recuerde todo lo bueno que ha hecho, todos los logros, grandes y pequeños, y todos los comentarios positivos que haya recibido a lo largo de su vida. Puede decir mucho acerca de sí mismo. Dígalo, o al menos piénselo. Se asombrará del cambio que observará en sus relaciones personales, en sus logros y en su felicidad.

Quizás piense que se engaña a sí mismo. Pero, en realidad, si tiene un autoconcepto negativo es culpable, al menos, de un autoengaño equiparable. Siempre nos mentimos acerca de nosotros mismos. No hay más remedio: no existe una verdad objetiva. Si va a mentirse igualmente, será mejor que las mentiras sean positivas en lugar de negativas. Al hacerlo, aumentará la cantidad de felicidad humana, empezando por la propia e irradiándola hacia los demás.

Use toda la fuerza de voluntad de que disponga para ser feliz. Elabore las mentiras adecuadas acerca de usted mismo... ¡y créaselas!

SER MÁS FELICES CAMBIANDO LO QUE NOS PASA

Otro camino a una mayor felicidad es cambiar los acontecimientos con que nos encontramos. Nadie puede controlar por completo lo que le sucede, pero sí que podemos controlarlo más de lo que pensamos.

La mejor manera de empezar a ser feliz es dejar de ser infeliz, por lo que lo primero que deberíamos hacer es evitar las situaciones y las personas que tienden a hacernos sentir deprimidos o tristes.

Ser más feliz cambiando a las personas que vemos más

Está médicamente probado que se pueden afrontar niveles elevados de estrés siempre que contemos con unas cuantas relaciones personales excelentes. Sin embargo, todas las relaciones, sean del tipo que sean, que consumen gran parte de nuestro tiempo y forman parte del tejido de nuestra vida, tanto en el ámbito laboral, como personal o social, influyen en gran medida sobre nuestra felicidad y nuestra salud. Citando a John Cacioppo, psicólogo de la Universidad Ohio State:

Las relaciones más importantes de la vida, las personas que se ven a diario, parecen ser cruciales para la salud. Y cuanto más significativa sea la relación, más importante es para la salud.¹¹

Piense en las personas que ve cada día. ¿Le hacen más o menos feliz? ¿Puede variar la cantidad de tiempo que pasa con ellas?

Evite los nidos de serpientes

Hay muchas situaciones que, en general, no aguantamos bien. Nunca he entendido la lógica de enseñar a la gente a no tener miedo de las serpientes. Lo más sensato sería evitar la selva (o las tiendas de animales).

Obviamente, lo que nos molesta varía de una persona a otra. Personalmente, no puedo evitar enfadarme cuando me enfrento a la burocracia sin sentido. Si estoy en compañía de abogados durante más de unos minutos, noto que mi nerviosismo aumenta rápidamente. Los atascos de tráfico me estresan. Si no veo el sol durante unos días seguidos, me deprimó.

Detesto verme encerrado en un espacio cerrado con demasiados seres humanos. No soporto a la gente que se inventa excusas y que no hace más que enumerar problemas fuera de su control. Si tuviera que irme a Suecia y trabajar con abogados, además de tener que desplazarme siempre en las horas punta, estoy seguro de que acabaría deprimiéndome e incluso es posible que acabara suicidándome. Sin embargo, he aprendido a evitar esas situaciones, en la medida de lo posible.

No tengo que desplazarme al trabajo, evito los sistemas de transporte de masas en las horas punta, tomo el sol al menos una hora a la semana, pago a otros para que se ocupen de la burocracia, doy rodeos para evitar los atascos, aunque tarde más tiempo, evito emplear a personas negativas y, misteriosamente, si me llama un abogado, me quedo sin batería a los cinco minutos. El resultado de todo esto es que soy mucho más feliz.

Indudablemente, usted tendrá sus propios puntos débiles. Escríbalos ahora. Organice conscientemente su vida para evitarlos. Verifique los progresos mensualmente. Felicítese por todas y cada una de las victorias de evitación.

En el capítulo 10 identificó sus islas de infelicidad. Analizar o reflexionar sobre los momentos en que se ha sentido más desdichado suele conducir a conclusiones obvias. Odia su trabajo. Su pareja le deprime. O, quizás, más precisamente, detesta una tercera parte de su trabajo, no soporta estar con los amigos o los familiares de su pareja, su jefe le maltrata psicológicamente, o no soporta las tareas domésticas. ¡Fantástico! Por fin ha tenido una visión cegadora de lo obvio. Ahora, póngase manos a la obra...

HÁBITOS DIARIOS DE FELICIDAD

Una vez haya eliminado las causas de la infelicidad (o al menos haya puesto en marcha los planes para eliminarlas), concentre toda su energía en perseguir la felicidad activamente. Para ello, no hay mejor momento que este. La felicidad es profundamente existencial. Sólo existe en el ahora. La felicidad pasada puede recordarse y la futura puede planearse, pero el placer que proporciona únicamente puede experimentarse en el «ahora».

Lo que todos necesitamos es una serie de hábitos diarios de felicidad, parecidos a (y en parte relacionados con) las rutinas diarias de alimentación saludable o de ejercicio. La figura 44 resume mis siete hábitos diarios de felicidad.

- 1 Ejercicio físico.
 - 2 Estimulación mental.
 - 3 Estimulación/meditación espiritual/artística.
 - 4 Hacer una buena acción.
 - 5 Disfrutar de una pausa con un amigo.
 - 6 Darse un capricho.
 - 7 Felicitar a uno mismo.
-

Figura 44: Siete hábitos para la felicidad.

Uno de los ingredientes esenciales de un día feliz es el *ejercicio físico*. Siempre me siento bien después de haber hecho ejercicio (aunque no siempre mientras lo hago). Al parecer, es porque el ejercicio libera endorfinas, que son antidepresivos naturales parecidos a algunas drogas o fármacos estimulantes, pero sin el peligro ni el coste económico. El ejercicio físico diario es un hábito fundamental: si no lo convierte en un hábito, lo hará con mucha menos frecuencia de la debida. Si es un día laborable, siempre hago ejercicio antes de ir a trabajar, para asegurarme de que no haya presiones laborales inesperadas que puedan robarme el tiempo para hacerlo luego. Si viaja mucho, asegúrese de que organiza cuándo hará ejercicio al mismo tiempo que compra los billetes y, si es necesario, cambie de planes para poder integrarlo. Si es un ejecutivo de alto nivel, dígame a su secretaria que no le programe reuniones antes de las 10 de la mañana, así tendrá tiempo suficiente para hacer ejercicio y para prepararse para el día que le espera.

Otro componente fundamental de la felicidad es la *estimulación mental*. Es posible que la obtenga en el trabajo, pero si no es así, asegúrese de hacer algún tipo de ejercicio intelectual cada día. Hay varias maneras de lograrlo, en función de sus intereses: crucigramas, algunos periódicos y revistas, leer

parte de un libro, hablar durante al menos 20 minutos con un amigo inteligente acerca de un tema abstracto, escribir un breve artículo o un diario personal; en suma, cualquier cosa que requiera pensamiento activo por su parte (mirar la televisión, por intelectual que sea el programa, no cuenta).

Un tercer hábito diario fundamental es el de la *estimulación artística o espiritual*. No es una necesidad tan formidable como pueda parecer: todo lo que necesita es un mínimo de media hora para alimentar a la imaginación o el espíritu. Ir a un concierto, a una galería de arte, al teatro o al cine... todo esto es válido, al igual que leer un poema, observar el amanecer o el atardecer, mirar las estrellas o asistir a cualquier evento que le estimule y le anime (puede tratarse incluso de un partido de fútbol, de una carrera de caballos, de una reunión política, de una misa o de un paseo por el parque). La meditación también es efectiva.

El hábito número cuatro de la felicidad es *hacer algo por alguien*. No tiene por qué ser una acción caritativa importante; puede ser un acto de amabilidad aleatorio, como pagar el parquímetro de otra persona o desviarse para enseñarle el camino a alguien. El acto altruista más breve puede ejercer un gran impacto sobre su espíritu.

El quinto hábito es *compartir una pausa agradable con un amigo*. Debe tratarse de un encuentro ininterrumpido de un mínimo de media hora, pero la forma de la ocasión puede ser la que prefieran (quedar para tomar un café o una bebida, para cenar o para dar una vuelta, por ejemplo).

El hábito número seis consiste en *darse un capricho*. Para inspirarse cada día, elabore una lista de todos los caprichos que puede darse (no se preocupe, no tiene por qué enseñársela a nadie). Asegúrese de tachar al menos uno cada día.

El último hábito, al final del día, es *felicitar* por haber practicado los seis hábitos anteriores a lo largo del día. Como el objetivo es ser más feliz, no menos, puede considerar que haber practicado un mínimo de cinco (incluyendo el séptimo) ya es un éxito. Si no ha practicado cinco, pero igualmente ha conseguido algo importante o ha disfrutado, felicítese de todos modos por haber vivido un día que ha merecido la pena vivir.

ESTRATAGEMAS PARA SER FELIZ A MEDIO PLAZO

Además de los siete hábitos de la felicidad, en la figura 45 podrá encontrar siete estratagemas para una vida feliz.

- 1 Adquiera el máximo control posible.
 - 2 Establezca objetivos asequibles.
 - 3 Sea flexible.
 - 4 Tenga una buena relación de pareja.
 - 5 Tenga algunos amigos felices.
 - 6 Establezca algunas alianzas profesionales estrechas.
 - 7 Evolucione hacia su estilo de vida ideal.
-

Figura 45: Siete estratagemas para una vida feliz.

La primera estratagema consiste en *adquirir el máximo control posible sobre su vida*. La falta de control es una de las causas fundamentales de gran parte de la inquietud y de la incertidumbre. Prefiero dar un gran rodeo y seguir una ruta urbana compleja, pero conocida, que una ruta que, en principio, es más corta, pero que desconozco. Los conductores de autobuses están más frustrados que los revisores y tienen más posibilidades de padecer infartos de miocardio, no sólo porque se trata de un trabajo sedentario, sino porque tienen mucho menos control sobre los movimientos del autobús. Los empleos burocráticos tradicionales conducen a la alienación, porque no se puede controlar la propia vida laboral. Las personas que trabajan por cuenta propia y que pueden decidir su jornada laboral y cómo se organizan el trabajo, son mucho más felices que las personas que trabajan por cuenta ajena y que no tienen esa capacidad de decisión.

Aumentar el control que se tiene sobre la propia vida requiere planificar y, con frecuencia, asumir riesgos. Sin embargo, no se deben subestimar los dividendos en términos de felicidad.

Establecer objetivos asequibles es la segunda estratagema para la felicidad. La investigación psicológica ha demostrado que tenemos más probabilidades de lograr más si nos marcamos objetivos que supongan un desafío razonable, pero que no sean demasiado difíciles. Los objetivos que

son excesivamente sencillos nos conducen al conformismo y a aceptar un rendimiento mediocre. Sin embargo, los objetivos que son demasiado duros, como los que se marcan las personas abrumadas por la culpa o por expectativas demasiado elevadas y punitivas, son desmoralizantes y confirman la sensación de fracaso. Recuerde que el objetivo es ser más feliz. Si duda a la hora de marcarse los objetivos, decídase por el más suave. Para su felicidad, es mejor marcarse objetivos más sencillos y lograrlos que marcarse objetivos complicados y fracasar, por mucho que en el intento de lograrlos, haya alcanzado un rendimiento objetivamente superior. Si hay que escoger entre el logro y la felicidad, escoja la felicidad.

La tercera estratagema para la felicidad consiste en *ser flexible cuando eventos fortuitos interfieran con los planes y con las expectativas*. John Lennon dijo una vez que la vida es lo que sucede mientras hacemos otros planes. Nuestro objetivo ha de ser conseguir que los planes se cumplan, para que seamos nosotros quienes le sucedamos a la vida, y no al contrario, pero al mismo tiempo, debemos estar preparados para que la vida inserte su parte de objeciones y desvíos. Debemos aceptar con entusiasmo y alegría las interjecciones de la vida, y entenderlas como un contrapunto a nuestros planes. Cuando sea posible, las contribuciones inesperadas de la vida deberían incorporarse al plan que teníamos, para que podamos llevarlo a un nivel aún más elevado. Si la imaginación nos abandona en este punto, las objeciones de la vida deben o bien superarse o bien eliminarse. Si ninguna de estas tácticas funciona, deberíamos aceptar lo que no podemos controlar con gracia y madurez y seguir moldeando lo que sí está bajo nuestro control. En ningún caso debemos permitir que las objeciones de la vida nos perturben o nos enojen, y tampoco que nos hagan dudar de nosotros mismos o nos amarguen.

En cuarto lugar, *establezca una relación íntima con una pareja alegre*. Estamos programados para establecer una relación íntima con una persona. La selección de pareja es una de las pocas decisiones en la vida (una de las del 20 %) que contribuyen a determinar si somos felices o no. La atracción sexual es uno de los grandes misterios del universo y presenta una forma extrema del principio del 80/20: la verdadera química puede aparecer en poco más que algunos segundos, por lo que se siente el 99 % de la atracción en un

1 % del tiempo, y se sabe al instante que esa es la persona que queremos.¹² Sin embargo, el principio del 80/20 debería ponerle sobre aviso: el peligro y la infelicidad pueden estar aguardando. Recuerde que hay muchas personas con las que, en teoría, podría establecer vínculos afectivos; ese flujo de sangre a la cabeza (y al corazón) volverá a sucederle.

Si aún no ha escogido a su pareja, recuerde que su felicidad dependerá en gran medida de la felicidad de su pareja. Por su propia felicidad, además de por amor, querrá que su pareja sea feliz. Pero esto es mucho más fácil si, para empezar, su pareja tiene un temperamento feliz y/o adopta conscientemente una rutina diaria que favorezca a la felicidad (como mis siete hábitos de la felicidad). Únase a una pareja desdichada y lo más probable es que usted acabe exactamente igual. Convivir con personas con poca autoestima y con escasa seguridad en sí mismos es una pesadilla, por mucho amor que se les tenga. Si es una persona muy feliz, quizás consiga hacer feliz a una persona que no lo es, pero supone un esfuerzo enorme. Dos personas que son ligeramente desdichadas y están muy enamoradas quizás consigan ser felices si ambas están empeñadas en ser felices y siguen una rutina para la felicidad; pero yo no apostaría por ello. Dos personas desdichadas, por enamoradas que estén, se volverán locas mutuamente. Si quiere ser feliz, decida enamorarse de una pareja que también lo sea.

Por supuesto, quizás ya tenga una pareja que no es feliz y, de ser así, es muy probable que su propia felicidad se vea reducida seriamente. Si se encuentra en esta situación, ambos deben considerar prioritario que su pareja respectiva sea feliz.

La quinta estratagema es *cultivar amistades íntimas con algunos amigos felices*. El principio del 80/20 predice que la mayoría de la felicidad que se obtiene de todos los amigos se concentra en las relaciones con un pequeño número de ellos. El principio también indica que es muy probable que el tiempo se reparta de manera inadecuada y que se dedique demasiado a los amigos no tan íntimos y demasiado poco a los muy buenos (aunque quizás se dedique más tiempo individual a los mejores amigos, en la cartera de amistades de la mayoría de las personas abundan más las no tan buenas, por lo que, en total, se pasa más tiempo con los amigos regulares que con los muy buenos). La respuesta es decidir quiénes son los mejores amigos y dedicarles

el 80 % del tiempo que pueda pasar con los amigos (es muy probable que también deba aumentar esta cantidad absoluta de tiempo). Debería intentar establecer tantas de estas amistades como le sea posible, porque serán una gran fuente de felicidad mutua.

La sexta estratagema se parece a la quinta: *desarrollar alianzas profesionales sólidas con algunas personas en cuya compañía disfrute*. No debe convertir en amigos a todos sus colegas o compañeros de trabajo; si lo hace, tendría que repartirse demasiado. Sin embargo, algunos de ellos sí deberían ser buenos amigos y aliados; las personas a las que ayudará le cueste lo que le cueste, y que harán lo mismo por usted. No sólo mejorará su carrera profesional, sino que también aumentará enormemente el placer que obtiene de su trabajo; le ayudará a evitar sentirse alienado en el trabajo y le proporcionará un vínculo de unión entre la vida personal y la laboral. Este vínculo también es fundamental para la felicidad.

La última estratagema para la felicidad implica *evolucionar hacia el estilo de vida que usted y su pareja desean*. Esto requiere un equilibrio armonioso entre la vida laboral, la vida personal y la vida social. Quiere decir que debe vivir donde quiere trabajar, que tiene la calidad de vida que desea, que dispone del tiempo para asistir a eventos sociales y familiares y que es tan feliz en el trabajo como fuera de él.

CONCLUSIÓN

La felicidad es un deber. Deberíamos decidir ser felices. Deberíamos esforzarnos para lograrlo. Y, al hacerlo, deberíamos ayudar a quienes están a nuestro lado, e incluso a los que sólo pasan de camino, para que puedan compartir nuestra felicidad.

CUARTA PARTE

NUEVAS PERSPECTIVAS: EL PRINCIPIO
REVISADO

LAS DOS DIMENSIONES DEL PRINCIPIO

Durante los últimos diez años, he tenido el placer de recibir varios cientos de correos electrónicos enviados por lectores de la primera edición de este libro. También se han colgado muchos comentarios en las páginas web de Amazon, lo que es igualmente importante y, en cierto modo, aún más estimulante. Los correos electrónicos y los comentarios han abierto nuevas perspectivas acerca del funcionamiento del principio, sobre todo en lo que concierne a su relación con las dos dimensiones de mejora de la eficiencia y de la vida en general.

Algunos de los comentarios eran muy críticos tanto con el libro como con el principio y son precisamente estos los que me han sido más útiles y han supuesto un mayor desafío para mí. Las dos cuestiones fundamentales que se han planteado son: «¿El principio del 80/20 puede aplicarse realmente a nuestras vidas?» y «¿Acaso el 80 % no es muy importante también?». Volveré a estas preguntas más adelante en este capítulo.

Las historias que me inspiraron más no fueron las de los lectores que explicaban cómo habían aplicado el principio del 80/20 para disfrutar más del trabajo, para ganar más dinero o para ambas cosas. Las narraciones que más me emocionaron fueron las que explicaban que el principio había ayudado a los lectores a centrarse en lo que era verdaderamente importante en sus vidas.

Mi historia favorita es la de un canadiense de 50 años de edad, «felizmente casado y con tres hijos magníficos». Le llamaré Darrell, porque necesita permanecer anónimo, pero aparte del nombre, no he cambiado nada más. Había tenido una carrera profesional muy exitosa como educador y en la actualidad es director ejecutivo de un gran distrito escolar. Hace tres años, le diagnosticaron un trastorno del aprendizaje no verbal. Me escribió:

Me costó mucho aceptarlo, pero sé que el diagnóstico es correcto [...] cuando me paso varios minutos buscando mi coche en el aparcamiento, o revolviendo el escritorio buscando la nota que tengo justo delante, o incluso en la mano, me doy cuenta de lo acertado del diagnóstico. Aquí estoy, intentando ayudar a niños con necesidades especiales, que es una gran parte de mi trabajo, y resulta que ahora soy yo el que tiene necesidades especiales...

Publico mucho [...] definiendo que los profesores deben convertirse en líderes. Es así, porque, en mis tiempos de director de escuela, me di cuenta de que había tantas cosas que los profesores podían hacer mucho mejor que yo, que delegué en ellos el 80 % de las tareas que no se me daban especialmente bien. Acabaron nominándome para un premio al liderazgo, que recibí en 1999. Poco sabían que el hecho de que les concediera tanta capacidad de decisión y les animara, a pesar de ser sincero, procedía de la pura necesidad.

Ahora me doy cuenta de que el motivo de mi éxito se encuentra en el principio del 80/20 [...] También quiero usar la filosofía del 80/20 para ayudar a que otras personas con dificultades de aprendizaje se centren en el 20 % de cosas que hacen bien [...] En un futuro no muy lejano, espero poder levantar el velo que ahora me impide mostrarme a los demás tal y como soy.

Darrell ha escrito un artículo conmovedor, titulado «Encontrar poder en la debilidad», que aplica el principio del 80/20 de una manera novedosa. Básicamente, dice que cuando somos conscientes de nuestros puntos débiles, podemos aprovechar más nuestros puntos fuertes: en parte, porque estamos obligados a ello, pero también, porque nos damos cuenta de la diferencia entre nuestras flaquezas y los puntos fuertes de los demás. Somos conscientes de lo mucho que dependemos de otras personas y, a cambio, nos esforzamos en ayudarles con las capacidades que tengamos. Negar nuestra debilidad, o incluso reducirla, puede apartarnos de nuestros puntos fuertes y de los de las personas que nos rodean.

PERSPECTIVAS DE LOS LECTORES

Me gustaría compartir algunas de las mejores ideas, o más divertidas, sobre el principio. Comenzaré con un comentario de Sean F. O'Neill:

En la década de 1920, vivió en Estados Unidos un escritor excelente, llamado Edmund Wilson. Fue él quien presentó a Marcel Proust a los estadounidenses. Su 20 % consistía en lo que escribía y en sus investigaciones. Y abordaba el 80 % de cuestiones de baja prioridad de la manera siguiente. Solía responder a las solicitudes con una postal que decía así: «Edmund Wilson lamenta informarle de que le es imposible: leer manuscritos, escribir artículos o libros a petición, hacer cualquier tipo de trabajo editorial, ser juez en concursos literarios, conceder entrevistas, ofrecer cursos, dar conferencias, discursos o clases magistrales, participar en congresos de escritores, responder a cuestionarios, contribuir a o formar parte de simposios o tribunales de cualquier tipo, ofrecer manuscritos para la venta. Donar copias de sus libros a bibliotecas, firmar libros a

desconocidos, permitir que su nombre se use en encabezamientos de carta, ofrecer información personal acerca de sí mismo o fotografías de su persona, así como dar su opinión sobre temas literarios o de cualquier otro tipo».

Michael Cloud se centra en su vida profesional:

Llevé a cabo un análisis 80/20 de las actividades que me generan ingresos [como escritor de discursos y recaudador de fondos] y descubrí que el año anterior había obtenido el 89 % de mis ingresos a partir del 15 % del tiempo que había dedicado al trabajo: del 15 % de mi trabajo. Me deshice del 85 % del trabajo que sólo había generado el 11 % de mis ingresos, reduje mi jornada laboral en un 70 %, dupliqué el tiempo que dedicaba a los proyectos de mayor rendimiento y mis ingresos aumentaron más del doble...

Entonces, escribí un correo electrónico en el que instaba a mis amigos y clientes a que compraran y leyeran *El principio del 80/20*, prometiéndoles que si no le sacaban un gran rendimiento, les devolvería el doble de los 25 dólares que costaba el libro. Envié el correo a 107 personas. Treinta y ocho de ellas compraron el libro y lo leyeron. Todas dijeron que les había sido extraordinariamente útil [...] Un vicepresidente de marketing adquirió una caja llena para que su equipo lo leyera.

Michael aporta nuevas ideas.

1. Recomendar a la gente que lea, reflexione y aplique el principio del 80/20 me aporta beneficios [...] imagine los beneficios de que el 20 % de mi comunidad, del mundo de los negocios, del país y el 20 % de las personas sobre la tierra pensaran y vivieran en 80/20. ¿No le gustaría vivir en un mundo de Da Vincis, de Mozarts y de Einsteins, en el que todos pudieran aportar lo que tienen de mejor?
2. Hay personas que reinventan la rueda y tienen éxito. La mayoría fracasan reinventando el neumático pinchado. Quizás debería dedicar un breve libro al 20 % tóxico, el 20 % más costoso y perjudicial.
3. Los buenos jugadores de póquer pasan en muchas manos. Tal y como Larry W. Phillips escribe en *Zen and the Art of Poker*, «juegue únicamente el 15 o el 20 % de las mejores manos, y no apueste en el resto».
4. *Good to Great*, de Jim Collins, contiene un capítulo, el cuarto, que se titula «El concepto del erizo» y que es una aplicación brillante del principio del 80/20.

Terry Lee escribe desde Hong Kong para tratar de la relación con la teoría del caos:

Sí, el universo está desequilibrado; de no ser así, quizás no habría habido un Big Bang. Considero que la teoría de las restricciones de Eliyahu M. Goldratt, que se centra en mejorar o explotar los cuellos de botella, es una versión especial del principio del 80/20. La idea es centrarse en algunas de las causas, normalmente en sólo una, del cuello de botella. Así se genera una potencia enorme.

Me he dado cuenta de que esta teoría de las restricciones, al igual que el principio, se aplica tanto a la vida laboral como a la personal:

- En el trabajo, ¿cuál es la dificultad que, si se eliminara, nos permitiría ser cinco, diez o veinte veces más productivos? En su caso, ¿se trata de su jefe, de su miedo al fracaso, de que tiene pocas cualificaciones, de su incapacidad para decidir en qué trabajar, o de que no cuenta con el colaborador adecuado? Si identifica el problema, podrá diseñar un plan para eliminarlo.
- En su vida privada, ¿qué es lo que le impide aprovechar la vida al máximo y hacer felices a las personas que le importan? Es posible que haya una limitación importante. ¿Cuál es?

¿EL PRINCIPIO DEL 80/20 PUEDE APLICARSE REALMENTE A NUESTRAS VIDAS?

Resulta sorprendente que *ninguno de los lectores* haya cuestionado la aplicación del principio del 80/20 a la empresa. De hecho, algunos lectores dieron ejemplos de «empresas» muy distintas que se han beneficiado de él. El doctor Mark Shook es el pastor de una iglesia de Texas, cuya congregación ha aumentado 300 veces desde que ha aplicado el principio. Escribe:

Sus libros sobre el pensamiento 80/20 han transformado mi vida. Soy el pastor de la Community of Faith, en Cypress, Texas. Aplicando el principio del 80/20, en dos años y medio hemos pasado de ser 5 personas reunidas en mi sala de estar a contar con una asistencia media superior a las 1.500 personas. Nos llamamos la iglesia del 80/20. ¡Estoy seguro de que no sabía que se había convertido en un gurú del crecimiento religioso!

Sin embargo, desde entonces he descubierto que hay una «iglesia del 80/20» mucho mayor. Veronica Abney, la administradora de la mayor megaiglesia de Chicago, me escribió que «en la actualidad, nuestra iglesia cuenta con 25.000 feligreses, que se reúnen en las instalaciones deportivas junto al United Center, donde juegan los Chicago Bulls y el hogar de Michael Jordon. Me gustaría aumentar nuestra congregación de los 25.000 feligreses actuales a los 50.000, usando la metodología del 80/20».

Y algunos lectores valoraron la aplicación del concepto de Pareto a la vida en general, empezando por el ámbito de la empresa, pero con un alcance mucho mayor, lo que constituye mi mayor innovación a la hora de reinterpretar el principio. Kevin Garty, director de recolocación en una empresa inmobiliaria de San Francisco, me dijo.

He aplicado el principio del 80/20 a casi todas las facetas de mi vida y he obtenido unos resultados sorprendentes. Puedo confirmar que ahora me levanto más tarde, que vuelvo a casa antes, y que sigo obteniendo unos magníficos ingresos de seis cifras. Había aplicado partes del principio del 80/20 desde que era niño en Nueva Zelanda, por lo que cuando leí el libro fue una gran confirmación del camino que había empezado a emprender. Me sentí más seguro en mi pereza, si eso tiene sentido alguno.

Tiene mucho sentido, Kevin.

Un lector de Indonesia comenta que el principio del 80/20 puede aplicarse tanto al trabajo como a la vida en general, porque «el concepto básico es la *concentración*. Escoger es muy importante; sólo debemos hacer lo que sea más importante para nosotros [...] Es la explicación más sencilla de cómo podemos conseguir más, haciendo menos». Un lector japonés dice:

Leí el libro hace casi dos años y apliqué las teorías en las cuatro empresas para las que trabajaba. Conseguí reducir mi jornada laboral en un 25 % y conservé el salario original. Fundé mi propia empresa, al mismo tiempo. Con todo el tiempo adicional que he conseguido he podido pensar en cómo hacer que mi vida sea más fácil y que mi saldo en el banco no se vea afectado. Es tan sencillo como determinar dónde se pierden el tiempo, el dinero y el esfuerzo, y a dónde hay que desplazarlos para generar más tiempo y más dinero. Estoy a punto de [...] aplicar la fórmula a mis estudios de japonés, a la rutina de ejercicio físico y a todo lo que se me pueda ocurrir.

«Enséñeselo [el 80/20] a su hijos», añade un lector, «y aumentará la probabilidad de que se vayan de casa cuando crezcan, porque podrán permitírselo».

De todos modos, algunos lectores ponen en duda que el principio deba aplicarse a la vida privada. «Estoy seguro de que la intención del autor es buena», escribe un lector en Amazon, «cuando intenta aplicar el principio del 80/20 a áreas ajenas a la empresa (más específicamente, a las relaciones personales), pero esto no tiene cabida en el libro y debería haberlo dejado fuera». El lector tuvo la amabilidad de decir que había una perla escondida en el libro (las aplicaciones empresariales del principio) y que valía la pena leerlo. Pero que se tenía que descartar todo el tema personal.

Un segundo lector comenta que el libro:

Proporciona una evaluación perspicaz de las realidades económicas y sociales de la empresa. Sin embargo, Koch va más allá y trata de extrapolar la teoría del 80/20 al éxito, a la felicidad y a la vida en general. Algunas de las sugerencias son lógicas, pero los ejemplos parecen ir perdiendo potencia a medida que se alejan del mundo empresarial.

¿ACASO EL 80 % NO ES MUY IMPORTANTE TAMBIÉN?

La segunda crítica, muy importante, tiene que ver con si es realista, o incluso deseable, eliminar el 80 % de la actividad que no produce demasiados resultados. A continuación puede leer la argumentación en contra, cortesía de Chow Ching «Cornholio», probablemente mi crítico más elocuente, cuyos comentarios aún pueden leerse en la página de Amazon.

Una idea excelente, pero el 20 % de las 5 estrellas deben eliminarse, porque [*El principio del 80/20*] también contiene muchísima porquería, como las lecciones sobre qué hacer con la vida personal y otros aspectos sobre los que el autor no tiene autoridad alguna. Menciona algunas de las voces que se le oponen y las descarta una a una. Sin embargo, se olvida de una muy importante. Soy chino, de Hong Kong. En nuestra cultura, de 5.000 años de antigüedad, el yin y el yang siempre han estado presentes desde el principio; parece que el autor lo desconoce.

Por ejemplo, nos pide que analicemos nuestras vidas y veamos qué 20 % de nuestra vida nos proporciona el 80 % de la felicidad; y que nos concentremos únicamente en ese 20 %. Es exactamente lo que hice hace unos años, pero todo fue a peor. La vida es un equilibrio entre el trabajo y el ocio, se disfruta de ese 20 % de actividad yang, porque se ha liberado el 80 % de la actividad yin.

El 80 % del sabor de una hamburguesa procede del 20 % de los ingredientes, la carne, pero si se apartan las rebanadas de pan, el sabor es demasiado fuerte... y ya no está tan buena.

Del mismo modo, es posible que su luna de miel o su viaje de fin de curso a Europa fueran unas experiencias maravillosas, pero seguro que si vuelve a repetirlas una y otra vez, por el principio del rendimiento marginal, acabará aburriéndose.

El principio del 80/20 puede aplicarse perfectamente al trabajo, pero no así al ocio. También me pregunto si el autor piensa que el 80 % del placer sexual procede del 20 % del tiempo, el clímax (yang), por lo que probablemente, deberíamos olvidarnos de los preliminares.

Lord Carr, un antiguo ministro del Reino Unido, expresó una preocupación similar. Citó el caso del entonces embajador británico en Estados Unidos, que le dijo:

Quizás piense que dedico gran parte de mi tiempo a cuestiones triviales, como asistir a cenas interminables y pasar tiempo de ocio con líderes estadounidenses. Sin embargo, no es una pérdida de tiempo. Cuando llega el momento, sé en quién puedo confiar y en quién no. Eso no tiene precio en momentos de crisis, por lo que el tiempo «perdido» no se ha perdido en absoluto.

Muchas personas me han llamado la atención en términos parecidos, porque les preocupa, con motivo, que la búsqueda de la eficiencia (eliminar la mayoría de la actividad de escaso valor) sea negativa a largo plazo. Si nos obsesionamos con la eficiencia y sólo hacemos lo más importante, es muy posible que eliminemos actividades que, en realidad, son necesarias para renovarnos a nosotros mismos, a las empresas e incluso a la sociedad.

«¿Y qué pasa con los parques?», pregunta uno de mis amigos. «Los parques son una reliquia del feudalismo y podrían ser parte del 80 % que eliminarías. No tienen derecho a existir si tenemos en cuenta todo lo que cuestan. Los parques no proporcionan rendimiento alguno. Tendrían un valor incalculable si se convirtieran en casas o en centros comerciales. Sin embargo, si los eliminamos, acabaremos con ciudades feísimas.» Podría haber citado Johannesburgo, que tiene barrios periféricos muy agradables, pero casi ningún parque ni espacios abiertos y que, no por casualidad, es una de las ciudades más peligrosas del planeta.

Una preocupación relacionada es que si reducimos los elementos ineficientes de nuestros trabajos y de nuestras vidas, podemos acabar perdiendo el alma y el corazón y que favorezcamos la solución rentable a corto plazo, en detrimento de nuestra herencia a largo plazo. Tal y como Andrew Price escribe en el libro que está a punto de publicar, *The Power of the Unessential*:

Con diferencia, la mayor producción pesquera procede de las zonas costeras, que no son más que una ínfima parte del total de la superficie oceánica. El principio del 80/20 nos dice que la actividad pesquera debe concentrarse en esas zonas. Y eso es precisamente lo que ha sucedido.

Sin embargo, la explotación ha eliminado demasiados peces; y no sólo eso, sino que esas ricas aguas costeras son también zonas de cría muy importantes. Por lo tanto, la reducción del número de peces en esas aguas ha afectado a la reproducción, porque ahora no hay peces suficientes que garanticen tanto la pesca como la reproducción en el futuro.

El mensaje es obvio para los seguidores del principio del 80/20. Los esfuerzos por centrarnos en ese 20 % desproporcionadamente valioso no deberían tener el único objetivo de explotarlo; sino también el de no explotarlo. Si no, puede desaparecer fácilmente, tal y como ha sucedido con los bancos de peces. Hay otro mensaje importante. Los activos más rentables (tanto en términos pesqueros como financieros) este año, o la especie más valiosa del ecosistema durante la última década, no constituyen una garantía de éxito futuro. La verdad es que el mundo y sus recursos no permanecen constantes durante mucho tiempo.

Las críticas a mi aplicación del principio del 80/20 pueden resumirse en tres preocupaciones principales:

- *La preocupación por los atajos.* Si se entiende el principio del 80/20 como un instrumento de eficiencia, podemos acabar siendo muy eficientes, pero poco efectivos. Atajar está muy bien, pero a no ser que hagamos las cosas en profundidad, no obtendremos nada que valga la pena, ni disfrutaremos del proceso. Podemos entender el 80 % del mensaje de un libro leyendo tan sólo el 20 % de él, pero si el libro nos importa lo bastante, querremos leerlo entero, e incluso podemos sentirnos decepcionados por haberlo terminado. Obtener el 80 % de los resultados mediante el 20 % del esfuerzo puede parecer una manera simplista, materialista y no muy auténtica de entender la vida y el trabajo.
- *La preocupación por la sostenibilidad.* Si el principio del 80/20 conduce a concentrarse casi exclusivamente en lo que funciona en la actualidad, ¿no existe el riesgo de que deje de funcionar mañana? Esta preocupación puede aplicarse tanto a la empresa como a la vida en general.
- *La preocupación por el equilibrio.* Tal y como dice Chow Ching, la preocupación consiste en que no podemos centrarnos únicamente en las «mejores» partes de la vida, porque sin el resto, ya no serían las mejores. El equilibrio no es relevante en la empresa, porque la economía avanza por la batalla de empresas extraordinariamente especializadas y, por lo tanto, desequilibradas. Pero es posible que el desequilibrio sea fundamental para la felicidad humana.

DOS DIMENSIONES DISTINTAS DEL PRINCIPIO

A partir de los comentarios, me he dado cuenta de que, verdaderamente, hay dos dimensiones, o aplicaciones, del principio del 80/20 muy distintas, en algunos casos, casi opuestas.

Por un lado, está la dimensión de la *eficiencia*. Es cuando queremos conseguir cosas lo más rápidamente posible con el mínimo esfuerzo. En general, este ámbito tiene que ver con cosas que no son excesivamente significativas para nosotros, excepto como medios para un fin. Por ejemplo, si consideramos que el trabajo no es más que un medio para ganar dinero, porque queremos hacer otras cosas con otra gente, fuera del trabajo (y es esto último lo que realmente nos importa), el trabajo corresponde plenamente a la categoría marcada «eficiencia». Queremos usar el principio del 80/20 para hacer el trabajo lo más productiva y rápidamente posible y poder seguir con nuestra vida real. Por lo tanto, deberíamos usar el principio con el enfoque del 20 %. Concentrarnos en el 20 % más productivo, quizás dedicándole el doble de tiempo, y eliminar en la medida de lo posible todo lo que no se encuentre en ese 20 % de productividad elevada. En términos del ejemplo que ofrezco en el capítulo 10, cuando hablo de «la revolución del tiempo», quizás deberíamos pasar dos días dedicándonos a ese 20 %, para poder dedicar el resto de la semana a lo que realmente nos importa. En términos simplistas, podemos esperar aumentar el valor de nuestro trabajo en un 160 % de lo que era antes (logamos dos 80 %, uno de cada uno de los días que hemos trabajado en el 20 %). Siempre que sea posible, también reducimos la jornada laboral a dos días.

La dimensión de la eficiencia también puede aplicarse a cuestiones ajenas al trabajo que no nos importen demasiado, como las obligaciones. En este 20 % se encuentran, por ejemplo, todas las personas con las que tenemos que vernos en nuestro entorno social, aunque no tengamos ganas en realidad, todas las obligaciones que no queremos, pero de las que no podemos deshacernos, hacer la declaración de la renta, limpiar el garaje, cuidar del jardín si no nos gusta y no podemos contratar a otra persona para que lo haga,

etc. El objetivo consiste en encontrar el 20 % más importante y que produce el 80 % de los resultados, y hacerlo lo más rápidamente y con el mínimo esfuerzo posible.

Por otro lado, está la dimensión de *mejora de la vida*. Esta categoría comprende todo lo que es realmente importante en la vida para nosotros, tanto si es el trabajo, las relaciones personales, el objetivo que deseamos alcanzar, la afición que nos produce un placer inmenso, o cualquier otra cosa que nos satisfaga y nos consuele cuando nos encontremos en el lecho de muerte. Cuando pensamos en nuestra vida hasta la fecha y miramos hacia delante con esperanza, además de disfrutar del presente, podemos incluir en esta categoría todo lo que nos hace sentir bien y nos permite alegrarnos de estar vivos. Lo que el gran psicólogo estadounidense Abraham Maslow denominó «factores de higiene» (la comida, la vivienda y las necesidades materiales) son importantes si no están satisfechos, pero pierden, relativamente, la importancia cuando sí lo están. En mis términos, los factores de higiene corresponden a la categoría de la eficiencia y requieren una solución del 20 %, la que sea más productiva con el mínimo gasto de energía vital.

El principio del 80/20 es fundamental a la hora de conseguir y mejorar lo que podríamos llamar la poesía de la vida, por dos motivos. El primero es que el principio puede ayudarnos a darnos cuenta de lo que verdaderamente nos importa. ¿Quiénes son las pocas personas, cuáles son las pocas cosas que realmente nos hacen sentir que la vida vale la pena? A no ser que seamos muy pobres o que estemos deprimidos, la respuesta no se encuentra en los aspectos instrumentales de la vida, en los medios para los fines, como el dinero, la fama, los trabajos importantes o el prestigio de cualquier tipo. Todo esto viene y va. Son aspectos externos, no nos tocan el alma ni el corazón, no nos definen como personas. Siempre que tengamos alimento y cobijo, lo que realmente importa es amar y ser amado, la autoexpresión, el logro personal y la relajación, la capacidad de pensar y de crear y la posibilidad de conectar con la naturaleza y con otras personas; y, sobre todo, mejorar la vida de los amigos y de los familiares que realmente nos importan.

En segundo lugar, el principio libera espacio para estas fantásticas facetas de la vida. Al hacer lo que no es esencial con rapidez y ahorro de esfuerzo, con la mínima energía vital posible, conquistamos tiempo, espacio y tranquilidad para las partes esenciales de la vida. En lugar de tener que encajar lo que verdaderamente nos importa en los pocos espacios libres que nos quedan, podemos colocar lo esencial en el lugar que le corresponde, en el centro, en la base.

Cuando hablamos de las partes esenciales de la vida, del 20 %, o menos, que nos define como seres únicos y marca nuestro destino individual, deberíamos dedicarnos a ello en cuerpo y alma, sin ahorrar tiempo, dinero ni cualquier medio para ese fin. La eficiencia requiere el enfoque del 20 %. Pero lo que mejora nuestras vidas merece un enfoque del 200, del 2.000 o del 2.000.000 %. No hay límite para el tiempo o el esfuerzo que deberíamos dedicar a lo que mejora, y a menudo define, nuestras vidas.

Por lo tanto, para responder a las tres preocupaciones:

➤ *Atajos.* Sólo debemos atajar e intentar hacer las cosas de un modo perezoso y rápido en el ámbito de la eficiencia. Para todo lo que mejora nuestras vidas, debemos tomar la ruta más larga, profunda o elevada que sea posible.

➤ *Sostenibilidad.* Emplear el tiempo con sensatez requiere una perspectiva a largo plazo y una conciencia de las posibles consecuencias indeseadas si asumimos que la situación actual en cuanto al esfuerzo y a la recompensa no cambiará. Por ejemplo, es posible que en la actualidad, el 10 % de los clientes generen, digamos, el 80 % de los beneficios. Sin embargo, si un nuevo competidor se centra en nuestros clientes más rentables, nuestros beneficios no se mantendrán durante mucho tiempo. Lo que es más, escondida en el 90 % de los clientes marginales o poco rentables, podría haber una empresa de crecimiento rápido que, de ser atendida cuidadosamente, podría acabar convirtiéndose en una nueva cuenta ganadora. En el ejemplo de la industria pesquera, una concentración excesiva en las aguas más abundantes, sin limitaciones que permitan a los peces reproducirse, conduce al desastre.

También en las áreas más generales de la vida, debemos tener una perspectiva a largo plazo e inteligente acerca de lo que mejora nuestra existencia. Las habilidades y las relaciones personales necesitan que se invierta en ellas. Deberíamos ser selectivos acerca de qué habilidades y qué amistades son verdaderamente importantes, y entonces dedicarles tiempo y un esfuerzo extraordinariamente paciente para establecer las bases de un compromiso de por vida. No hay que escatimar en absoluto y, del mismo modo, tampoco hay una recompensa inmediata. Trabajar por trabajar es un error, al igual que amasar una fortuna haciendo algo que se detesta. Por el contrario, es inteligente comprometerse profundamente en el desarrollo de las habilidades y de las amistades que hacen que nuestra vida sea distinta, que podamos disfrutar de ella y que sintamos que vale la pena vivirla.

► *Equilibrio.* ¿Debemos ser equilibrados o desequilibrados? Ambas cosas. Deberíamos ser desequilibrados en todo lo relativo a la eficiencia, en todo lo que no sea crucial para nuestro lugar en el mundo. Y, de algún modo, también deberíamos ser desequilibrados en las cuestiones que mejoran nuestras vidas, centrándonos cuidadosamente en las pocas actividades y relaciones que tienen el mayor valor actual, y el mayor valor potencial, para nosotros. Sin embargo, dentro del ámbito de la mejora de la vida, necesitamos encontrar un equilibrio entre el trabajo y el ocio, entre los proyectos individuales y los compartidos, entre el tiempo para nosotros mismos y para los demás, entre el placer que obtenemos ahora y la inversión para construir el futuro. Podemos encontrar el yin y el yang en el sector de mejora de la vida. De no ser así, nunca podríamos encontrar personas que disfrutaran tanto de su trabajo como de su tiempo de ocio, que son felices porque, estén donde estén, disfrutaran de lo que hacen y hacen lo que disfrutaban.

La figura 46 muestra las dos dimensiones del principio y el enfoque adecuado para cada una.

Una vez que hemos tomado la decisión adecuada, para establecer qué partes de nuestra vida corresponden a cada categoría, podemos dibujar la matriz de manera que refleje las proporciones relativas. En la figura 47, los elementos de eficiencia se han concentrado para que no consuman más que el

20 % de nuestro tiempo y de nuestra energía. El 20 % de las áreas que nos permiten mejorar nuestra vida tienen libertad ahora para ocupar el 80 % de ella.

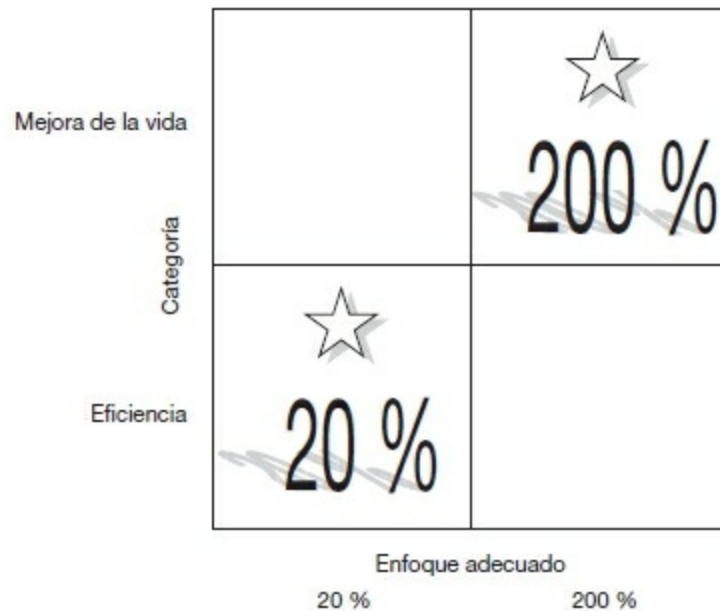


Figura 46: Distribución de nuestro tiempo y energía en la actualidad.

El trabajo puede pertenecer a ambas categorías. Casi con total seguridad, su trabajo tiene facetas que corresponden a una y a otra. La cuestión consiste en hacer cada vez menos de las que se encuadran en la categoría de la eficiencia y más de las que corresponden a la categoría de mejora de la vida, hasta alcanzar el estado ideal en que el trabajo es más divertido que el ocio.

También es casi seguro que la vida fuera del entorno laboral se reparte entre ambas categorías. La respuesta es la misma. Dedique cada vez menos tiempo y vitalidad a la categoría de la eficiencia y cada vez más a la de mejora de la vida.

Vale la pena preguntarse, ¿si pudiera dedicar el tiempo y la energía a lo que más le importa, cómo se repartiría entre el trabajo y el ocio? ¿Y cómo se relacionarían ambas áreas? La mayoría de las personas que han respondido a la pregunta me han dicho que dedicarían, aproximadamente, el mismo tiempo

al «trabajo» que al «no-trabajo», aunque cada uno definía a su modo qué era «trabajo», y no siempre era trabajo remunerado. Quienes adoptan el principio, suelen darse cuenta de que la línea divisoria entre el trabajo y lo que no es trabajo cada vez es más borrosa.

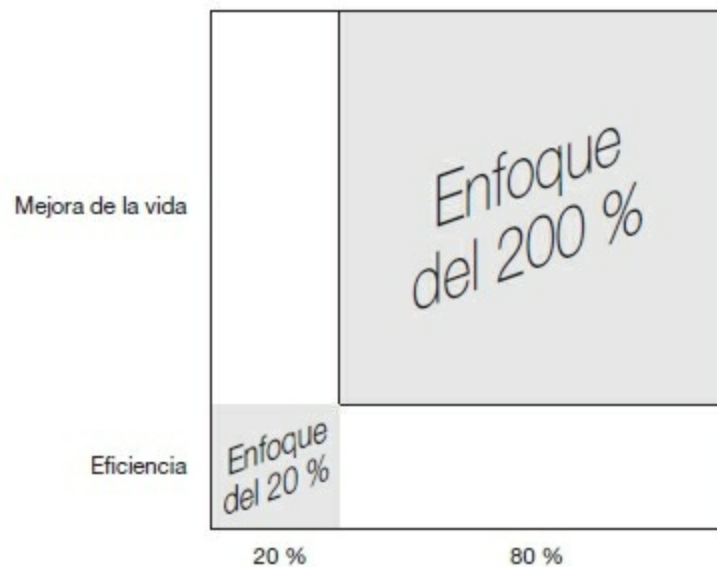


Figura 47: Nueva distribución del tiempo y de la energía (como porcentaje del nuevo total).

En este sentido, el yin y el yang de la vida vuelven a manifestarse. Aunque las dos dimensiones del principio del 80/20 sean aparentemente opuestas (la eficiencia y la mejora de la vida), en realidad son absolutamente complementarias y están entrelazadas. La dimensión de la eficiencia nos permite encontrar espacio para la dimensión de mejora de la vida. Lo que tienen en común es que hay que saber qué nos ofrece los resultados que deseamos y saber qué nos importa verdaderamente. Siempre, tanto para la eficiencia como para la mejora de la vida, la respuesta es una pequeña parte del total. Siempre avanzamos gracias a la sustracción y a la concentración. Sin embargo, la filosofía del 80/20 es estéril si sólo conduce a la eficiencia. No tiene sentido ser más eficiente o hacerse más rico si no tenemos otro

objetivo, el objetivo del alma. Los que están convencidos de que el 80/20 debe volver a la categoría tradicional no han entendido el principio en absoluto.

Permítame darle un ejemplo de mi vida. Todos los días, cuando vivo en Londres o en el sur de España, dedico una o dos horas a ir en bicicleta. Definitivamente, se trata de una actividad que mejora mi vida: es un ejercicio físico fantástico, paseo por un paisaje extraordinario (Richmond Park, con sus ciervos, o las montañas de España) y me permite dar rienda suelta a mis pensamientos mientras pedaleo, por lo que con frecuencia vuelvo a casa con nuevas ideas. Pero me supone un esfuerzo. Diría que el 10 % de la ruta en Richmond Park es cuesta arriba y el 15 % de la ruta en España es decididamente empinada y no cabe duda de que mi ritmo cardíaco sube al máximo en esos picos más elevados, que me proporcionan así más del 80 % del beneficio del ejercicio físico. No soy un ciclista fanático y no me gusta nada pedalear cuesta arriba; me alegro cuando puedo dejarme ir al otro lado. Sin embargo, no escogería una ruta más llana. Las colinas, por desagradables que sean en algunos aspectos, contribuyen a la belleza del paisaje y me proporcionan la actividad «yin» que equilibra el «yang» de pedalear en plano o cuesta abajo.

Basándome en mi experiencia personal y al testimonio de cientos de lectores, puedo asegurarle que es posible invertir las proporciones de la vida, de una actividad sin sentido o estresante (yin) a otra que mejore la existencia (yang). Obviamente, no queremos repetir la misma luna de miel ni las mismas vacaciones una y otra vez. Encontramos maneras nuevas para relajarnos. Y la mayoría de nosotros tampoco deseamos estar relajados la mayor parte del tiempo. Queremos hacer ejercicio, desplegar y desarrollar nuestras habilidades, pensar, ponernos a prueba, ayudar a los demás y explorar relaciones de todo tipo. No queremos obsesionarnos con la eficiencia, sino afrontar las actividades que no mejoran nuestra vida de la manera más fácil y rápida posible.

ASUMIR LA RESPONSABILIDAD DE PROGRESAR

Abandone el escepticismo y el pesimismo. Estos vicios, al igual que sus opuestos, se autocumplen. Recupere su fe en el progreso. Dese cuenta de que el futuro ya está aquí: en esos pocos ejemplos brillantes, en la agricultura, en la industria, en los servicios, en la educación, en la inteligencia artificial, en la ciencia médica, en la física y en todas las ciencias, e incluso en los experimentos sociales y políticos, donde se han superado objetivos previamente inimaginables; y se alcanzan sin cesar nuevos objetivos. Recuerde el principio del 80/20. El progreso procede siempre de una pequeña minoría de las personas y de los recursos organizados que demuestran que lo que antes eran máximos de rendimiento aceptables pueden convertirse en los mínimos de cualquiera. El progreso necesita de élites, pero de élites que vivan para glorificar y servir a la sociedad y que estén dispuestas a ofrecernos sus regalos a todos. El progreso depende de la información sobre los logros excepcionales y de la difusión de experimentos exitosos, de desmontar las estructuras erigidas por la masa de intereses creados, y de exigir que los estándares que disfruta una minoría privilegiada estén al alcance de todos. Sobre todo, el progreso, tal y como nos dijo George Bernard Shaw, requiere que seamos exagerados en lo que pedimos. Debemos buscar en todos los ámbitos el 20 % que produce el 80 % de los resultados y usar la información que descubramos para exigir una multiplicación de lo que sea que valoramos. Si lo que deseamos debe estar siempre más allá de lo que tenemos a nuestro alcance, el progreso nos exige que alcancemos lo que ha logrado una minoría y que nos aseguremos de que se convierta en el estándar para todos.

Lo mejor del principio del 80/20 es que no necesita esperar a los demás para aplicarlo. Puede empezar a practicar en su vida profesional y personal. Puede identificar los pequeños fragmentos en que ha obtenido los mayores logros o ha proporcionado la mayor felicidad o ayuda a los demás y convertirlos en una parte mucho más importante de su vida. Puede multiplicar sus puntos fuertes y reducir los débiles. Puede identificar la masa de actividad irrelevante y de poco valor y empezar a eliminarla. Puede aislar las partes de su carácter, estilo laboral, estilo de vida y relaciones que, si se comparan con el tiempo y la energía que necesitan, le proporcionan un valor mucho mayor que las actividades cotidianas más mediocres; y cuando las

haya aislado, puede, con no poco valor y decisión, multiplicarlas. Puede convertirse en un ser humano mejor, más útil y más feliz. Y puede ayudar a los demás a hacer lo mismo.