

David Martín

david.martin@coev.com



## Organización

## ■ Sobre la visión creadora

## Tao

**Cada centro de producción tiene una filosofía y la empresa, como un todo, lejos de dirigirse a alguna parte, administra un poder coyuntural, mientras lentamente la eficiencia, el nivel de servicio y la adaptación a las necesidades del mercado caen**

La semana pasada tuve la ocasión de visitar al C.E.O. de una de las principales empresas hortofrutícolas de España. Una empresa llena de tradición, que reúne bastantes cientos de hectáreas, produciendo fruta de hueso, espárragos, fresas y bayas. Una campaña de producción y comercialización que abarca desde noviembre hasta septiembre. Muy cerca ya de completar el ciclo del año al completo, aunque con intensidades todavía bien diferentes.

Me encontraba ante una de esas personas que, si algo lo atan a este sector, no es la necesidad de ganarse a la vida. Podríamos denominarlo vocación, pero sería insuficiente. No se levanta una empresa de tanto prestigio, que exige tantas inversiones y que alimenta a varios cientos de familias tan sólo por vocación.

Ante todo, estamos ante una pasión, una visión creadora que se auto-estimula y genera más ilusión a cada paso. Carácter. Raza. Cuando este hombre tan peculiar, dentro de su apretada agenda, encontró el tiempo suficiente para atendernos, entró en la sala de juntas como una luz cegadora, sus palabras fluían como un torrente, estaba iluminado. Una idea, un sentido de empresa dirigían su discurso. Sus palabras, sus gestos, hablaban de ilusión, de amor por su proyecto, de innovación y renovación.

No pretendo brindar ningún homenaje, a pesar de que especular con su identidad sea relativamente fácil, solo quiero subrayar una característica que considero fundamental.

Hablamos de un productor, y el eje principal de su estrategia es: "dar servicio (no producir) a sus clientes",

entender sus necesidades y adaptarse a ellas. Les pide comunicación y compromiso e invierte lo necesario para hacer posible los deseos del cliente. Ese es el norte de su visión creadora, muy diferente del que podemos encontrar en gran parte de las empresas mediocres. En ese mismo viaje, curiosamente, me reuní con otro personaje del sector, un cargo importante, cuyo discurso era "acaparar poder", ser mejor que..., conseguir robarle un cliente a ... Visión, cuando menos, poco creativa, aunque también habitual en el sector.

Quede claro que no juzgo a las personas, sino la componente exclusivamente espiritual de eso que me gusta llamar "visión creadora".

En el primer caso, cuando incorporan un nuevo producto, toda la organización se coordina para apoyar la nueva idea y comparten una meta de calidad y

servicio bien definida. En el segundo, el peso cae sobre el volumen, para ganar cuota, para dominar el mercado, y el crecimiento está segmentando, poco organizado y sin el marchamo de calidad que concede haber hecho siempre las cosas bien en el pasado.

En un caso la información fluye, los problemas se hablan, las soluciones se coordinan, en el otro una férrea fachada impide llegar al interior, "a la fábrica" que queda desconectada del espíritu comercial. Cada centro de producción tiene una filosofía y la empresa, como un todo, lejos de dirigirse a alguna parte, administra un poder coyuntural, mientras lentamente la eficiencia, el nivel de servicio y la adaptación a las necesidades del mercado caen.

Vistas así las cosas, no resulta difícil entender a Sun Tzu cuando nos decía:

Los vencedores realizan estimaciones en su templo antes de que comience la guerra. Lo tienen en cuenta todo. Los derrotados también realizan estimaciones antes de la guerra, pero no lo tienen en cuenta todo. Cuando lo vemos desde este punto de vista, está claro quién ganará la guerra.

Hacemos estimaciones, continúa Tzu, basándonos en cinco principios. Tao (camino), Tien (cielo), Di (tierra), Gian (liderazgo) y Far (ley), que en una traducción a términos occidentales (menos metafóricos) equivaldría a propósito esencial, clima, estructura, liderazgo e información.

Nuestro ejemplo de hoy nos permite reflexionar sobre lo acertado de nuestro "Tao".

**Los vencedores realizan estimaciones en su templo antes de que comience la guerra.**

**Lo tienen en cuenta todo. Los derrotados también realizan estimaciones antes de la guerra, pero no lo tienen en cuenta todo.**

**Cuando lo vemos desde este punto de vista, está claro quién ganará la guerra.**