

FOCUS

# ¿De dónde sale la Y?

La Y no es un número que se escribe en una hoja de presupuesto. Es la decisión más importante del año, y nace mucho antes de llenar la primera casilla.

Por Hugo Berrío\* · Artículo de una página · Lectura de 5 minutos

## EN 30 SEGUNDOS

- 1 La Y es lo que la empresa se propone lograr en un periodo. La X es de donde parte.
- 2 La Y nace de la **Visión** y se reparte en **Metas** anuales y **Objetivos** trimestrales.
- 3 Para gestionarla, la Y se expresa en **ventas y EBITDA**. Siempre las dos.

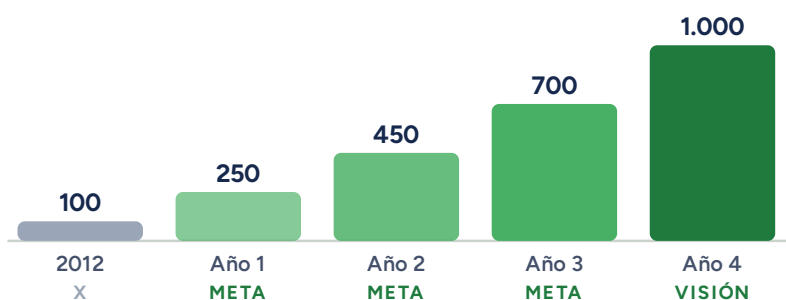
## EN IMPROVEFORCE.AI

En *Focus*, la empresa carga su X y su Y rubro por rubro. El sistema calcula el *Reto de Mejora* ( $Y - X$ ) y el *Coach IA* pregunta si el reto es tímido o ambicioso. Si hay una Visión a varios años, *Focus* muestra la trayectoria de Metas.

### \* Hugo Berrío

Fundador de Improveforce.ai. Empresario por más de 40 años y consultor empresarial. Autor del libro *Design Your Company's Management System*, publicado en Amazon.

En 2012, el equipo de YouTube se propuso algo que parecía desmedido: pasar de 100 millones a 1.000 millones de horas vistas al día. No era un deseo. Tenía cifra y plazo, y cuatro años después se cumplió. Durante esos cuatro años, ese número ordenó las decisiones de producto, de tecnología y de inversión. Eso es una Y.



De la Visión a las Metas: una Visión a cuatro años, repartida en Metas anuales que luego se vuelven Objetivos trimestrales. Millones de horas diarias; las Metas intermedias son ilustrativas.

## De dónde sale la cifra

La Y resulta del análisis del mercado, de los clientes, de la competencia y de lo que la empresa es capaz de construir. La dirección estudia escenarios, decide cuál asumir y lo convierte en presupuesto.

## El idioma de la Y es financiero

La ambición puede enunciarse en el idioma del negocio: horas vistas, toneladas, clientes. Para gestionarla, se traduce a ventas y EBITDA, y necesita las dos cifras. Con solo ventas, todo se vuelve inversión y el margen se destruye. Con solo EBITDA, todo se vuelve recorte y el negocio no crece.

## IDEA CLAVE

La Y no es un deseo: es el compromiso de los directivos con lo que se quiere lograr, con plazos y cifras.

## PREGUNTAS PARA EL EQUIPO DIRECTIVO

1. ¿Cuál es la cifra de la Visión, y en qué plazo se quiere lograr?
2. ¿Qué Meta de este año acerca a la empresa a esa Visión?
3. ¿La Y mejora a la vez las ventas y el EBITDA?

## LIBROS PARA PROFUNDIZAR

*Mide lo que importa · Measure What Matters*  
2018 · John Doerr

*Empresas que perduran · Built to Last*  
1994 · Jim Collins y Jerry Porras

*Design Your Company's Management System*  
2024 · Hugo Berrío