

Ejemplar obsequiado por



Transforme su esfuerzo
en inteligencia directiva

José María Quirós

ÍNDICE

Introducción	5
---------------------------	----------

Primera parte

ETAPAS DE LA EVOLUCIÓN EMPRESARIA

Trayectoria.....	8
Etapa Emprendedora	16
Etapa de Expansión	24
Etapa de Estructuración	35
Etapa Reactiva	47
Performance Empresarial Natural	58
Proceso de Reestructuración	64
Etapa de Consolidación	74
Tributos por el crecimiento	81

Segunda parte:

ESTRATEGIAS PARA DOMINAR LA RENTABILIDAD

¿Cómo leer la segunda parte? Aunque normalmente el lector sigue la misma secuencia que está planteada en el índice, en esta segunda parte el índice no determina el orden de la lectura. Usted puede acceder desde el título que prefiera de acuerdo con su interés o necesidad. Cada pregunta tiene una respuesta temática, que aunque está integrada con el resto, tal como sucede con los interrogantes de la empresa, mantiene una unidad individual que permite su total comprensión.

DIRECCIÓN

Cuatro enfoques para transformar el esfuerzo en inteligencia directiva

Soy empresario/empresaria 83

¿Cuáles son las ventajas de asumir el rol empresario?

Soledad empresaria 87

¿Cómo aceptar y manejar positivamente la soledad empresaria?

Accionista, director y hacedor 95

¿Mi empresa me ayuda o trabajo para mantenerla?

¿Cómo invertir eficazmente mi tiempo?

Idoneidad empresaria 104

¿Cómo evaluar mi capacidad empresaria?

ORGANIZACIÓN - Metodología para aumentar la productividad

Gestión integradora 113

¿Por qué tengo que intermediar continuamente entre las diferentes áreas?

Las funciones del negocio	117
<i>¿Cómo desarrollar el criterio de la gente?</i>	
El metabolismo	122
<i>¿Por qué tomo gente capaz y al poco tiempo se vuelve incapaz?</i>	
Objetivos medibles	128
<i>¿Cómo se distribuyen responsabilidades y se miden resultados?</i>	
Motivación	137
<i>¿Cómo lograr gente motivada y con autonomía en la tarea?</i>	
Poder y autoridad.....	142
<i>¿Cómo hacer para que la gente cumpla con lo que le pido?</i>	
Niveles de profesionalización	147
<i>¿Cómo profesionalizar la empresa sin burocratizarla?</i>	
ESTRATEGIA - Claves para mejorar la rentabilidad	
Dominio.....	160
<i>¿Habrá forma de salir del incendio y la urgencia permanente?</i>	
Facturación y rentabilidad.....	167
<i>¿Por qué antes con mucho menos ganaba más?</i>	
Diferenciación.....	173
<i>¿Más servicios o menos gastos? ¿Diversificar o especializarse?</i>	
Estrategia singularizada.....	179
<i>¿Cómo mejorar la rentabilidad?</i>	
Visión de negocio.....	189
<i>¿Cómo competir para que el cliente no mire únicamente el precio?</i>	

EMPRESARIO Y EMPRESA- Su vida

¿Cómo completar la obra de ser empresario?

La misión. Pautas que tallan al empresario. Mensaje..... 198

Anexo I con recomendaciones sobre constructivo y visionario - Pag. 203

Anexo II con recomendaciones sobre reestructuración – Pag. 207

Anexo III con recomendaciones sobre funciones del negocio – Pag. 210

INTRODUCCIÓN

La importancia de este libro sobre la evolución de las Pequeñas y medianas Empresas tiene varias aristas.

La primera es haber logrado plasmar los contenidos específicos que durante décadas de trayectoria he ido desarrollando junto a un equipo de consultores. En segundo lugar la posibilidad que me permite la escritura de llegar mucho más allá del contacto personal. Y, por último, devolverle a usted, empresario, los conocimientos sintetizados que he aprendido. Como siempre digo es de ustedes de quienes más aprendo.

Uno llega a esta instancia teniendo que agradecer a muchísima gente, porque siempre somos la suma de circunstancias y fundamentalmente de personas que iniciaron o acompañaron nuestro desarrollo profesional. Y en algunos casos siguen estando, aumentando, reformulando y trayendo conocimiento que luego llega a sentirse como propio.

Mis comienzos fueron como empleado, hasta que a los treinta años Ricardo Steinhardt me llevó a diferentes empresas a dictar un curso sobre el protagonismo en las organizaciones, y a partir de eso me invitó a asesorar, junto con él, a tres clientes suyos. De esa manera comencé esta profesión de consultor. Años después me transformé en empresario y me tocó a mi mismo vivir todas estas etapas que describo, de emprendedor a empresario.

En un principio esto de especializarme en Pequeñas y Medianas Empresas me parecía una limitación hasta que empecé a descubrir sus particularidades. Me di cuenta de que no son empresas grandes de menor tamaño, que las estrategias y las formas organizativas son específicas justamente para poder competir con ventaja en el mercado en el que actúan tanto Pymes como compañías grandes.

Desde un primer momento los empresarios me emocionaron, me resultaron increíbles, apasionados, especiales, me resultó fácil respetarlos y comprenderlos. Aún sin pretender entender cada acción o decisión podía ayudarlos desde sus cualidades, sin buscarles defectos sino sus características a potencializar.

Siempre es difícil nombrar, pero en este camino Raúl Devries fue un referente e instructor personal claro y fuerte en mi trayectoria.

Mónica Román redactó, corrigió y discutió muchos de los temas aquí tratados, ella es fanática de los contenidos específicos de pymes y del empresario. Por lo tanto, es para mí

una interlocutora importante con quien disentir, coincidir, enojarme y valorar sus opiniones. Martín, mi hijo, es un socio que me interesa y escucho. Pienso que gracias a su empeño y capacidad, la empresa trascenderá más allá de mi presencia. Desde ya, que el equipo de consultores me ayudó y colabora en este logro gracias a su mirada profesional, en especial: Guillermo Quirós, Roberto Osorio, Rita Ugarte, Fernando Kluger y Hernán de la Riva, así como algunos colaboradores que gracias a ellos crecemos cotidianamente como es el caso de Valeria García y Carolina Padelli. También en este devenir mi contadora y consultora externa Graciela García.

En realidad, uno es la suma de muchos más, pero tengo la suerte de ser producto de mi entorno más cercano: esposa, hijos y nietos, de clientes, colaboradores, y otros. Pero al fin uno se lleva los méritos.

PRIMERA PARTE

ETAPAS DE LA EVOLUCIÓN EMPRESARIA

TRAYECTORIA

- **El empresario siente que su caso es particular**
- **El crecimiento no es lineal**
- **Límite virtual del talento empresario**
- **Las etapas de la empresa**
- **Lo que hace diferente a cada empresa**
- **Cómo lograr la consolidación del negocio**

EL EMPRESARIO SIENTE QUE SU CASO ES PARTICULAR

Como fundadores de una pequeña o mediana empresa sentimos que nuestro caso es particular. Suponemos que otros empresarios tuvieron un recorrido más planificado. En comparación con las historias de éxito de los libros de negocios nuestra trayectoria parece desordenada, sin planificación ni estrategia deliberada.

La única escuela empresarial que tuvimos fue la forma en que nos fuimos haciendo en nuestro propio negocio y sentimos que estamos lejos del empresario modelo. ¡Es que el empresario modelo sólo existe en las revistas! Y si conociéramos más de cerca la manera en que se desarrollaron otras empresas nos daríamos cuenta de que **nuestra trayectoria no es una excepción**, la mayoría de las pymes tienen un recorrido que se muestra “desprolijo” porque es precisamente de esa manera intuitiva como se va forjando una empresa.

La propia historia del desarrollo empresario tiende a aislar al directivo y es por eso que siente que su realidad es única y que nada ni nadie podría cambiarla. Sin embargo, al comparar los diferentes relatos de evolución empresarial, llama la atención que algunos acontecimientos se repitan en todos los casos. Es que el trayecto temporal de cada empresa, desde su origen hasta su estabilización, está encuadrado en ciertos patrones comunes que caracterizan la evolución de las pymes. Sin saberlo, el empresario sigue un camino de crecimiento que lo va llevando de un estadio al siguiente y es similar en la

mayor parte de las empresas. Y en esa trayectoria, se van gestando de manera recíproca, un empresario, una empresa y un negocio.

.....en qué etapa del camino se encuentra el propio negocio.....

Comprender el modo en que los empresarios y sus empresas recorren los distintos momentos de su trayectoria permite identificar en qué **etapa** del camino se encuentra el propio negocio, conocer qué desafíos nos esperan, saber cuáles son las oportunidades que nos presenta cada momento y descubrir las habilidades que necesitamos poner en juego. Gracias a este conocimiento se logra pilotear con mayor desenvoltura cada etapa y alcanzar exitosamente el estadio siguiente.

EL CRECIMIENTO NO ES LINEAL

La manera en que se desarrolla una empresa no es lineal ni incremental. En cada etapa aparecen nuevas circunstancias, de modo que necesitamos ir modificando nuestra manera de manejarnos. Aquello que en un primer momento nos salía naturalmente puede resultar más difícil en un estadio posterior y requerir nuevas habilidades. Por ejemplo, si en los comienzos de la empresa los empleados trabajaban motivados y era fácil conducirlos, en la etapa de estructuración ese mismo personal se desmotiva y se aleja de nosotros por lo que necesitamos nuevas habilidades de conducción. Con el transcurso de las etapas para lograr efectos similares tenemos que aprender algo que antes nos salía naturalmente. Esto que parece un retroceso es en realidad un avance y forma parte de la evolución normal de la empresa.

Al mismo tiempo pautas de desarrollo que daban resultado dejan de darlo. Por ejemplo “más es mejor” ya no resulta cuando los tiempos y capacidades del empresario y su organización ya se encuentran limitados. En ese momento el foco en el negocio principal y el acierto en dónde poner la energía es la mejor estrategia.

La profesión de empresario se aprende a través del ensayo y el acierto. En cada período del desarrollo resolvemos nuevos problemas, vamos desplegando capacidades inéditas y necesariamente se va modificando nuestra visión sobre el negocio. Aprendemos también a relacionarnos con nuestra empresa ya que, en un momento dado, empieza a tener características propias y a crecer por sí misma con independencia de nuestra decisión y entonces sentimos que, así como los hijos no son tal cual esperamos, y sin embargo, cuando crecen aceptamos sus particularidades y circunstancias sin esfuerzo, las organizaciones tampoco son perfectas, pero si manejas, no exentas de conflictos, pero con caminos de solución posibles de encarar.

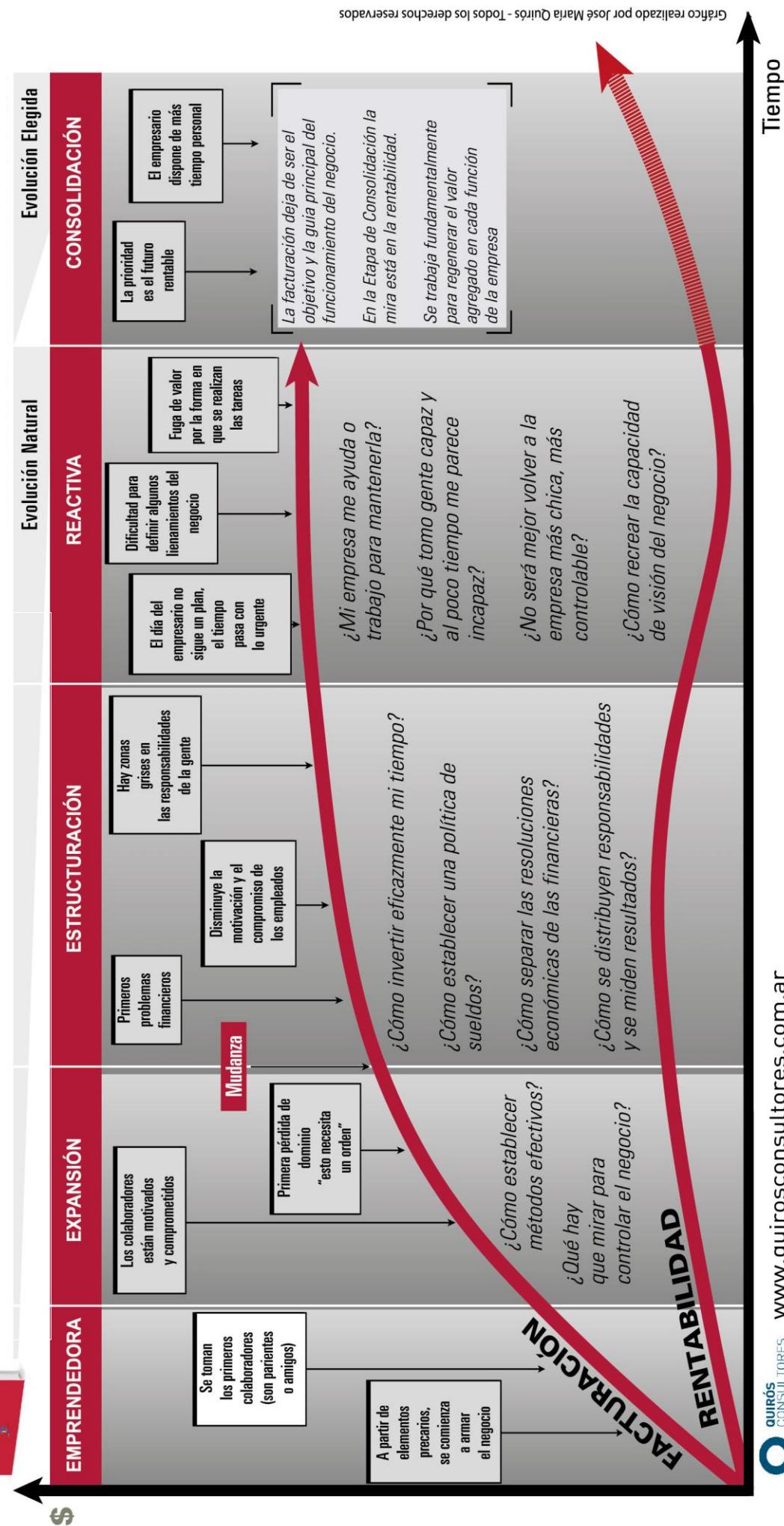
.....las organizaciones no son perfectas pero si manejables.....

LÍMITE VIRTUAL DEL TALENTO EMPRESARIO

La travesía de desarrollar la propia empresa está llena de amenazas y oportunidades, y este recorrido, que comienza en el emprendimiento tiene tres posibles desenlaces. La mayoría naufraga por completo en la primera etapa y nunca llega a poder formar una empresa. Otros, los que tienen verdadera capacidad empresaria, logran navegar sorteando los obstáculos propios de cada etapa y recibiendo también las correspondientes gratificaciones. En ese trayecto van desplegando sus aptitudes empresarias hasta llegar a un tope de desarrollo, cuyo límite se expresa con señales inequívocas como la falta de tiempo, el estancamiento de la rentabilidad y el sentimiento de falta de dominio. Este nivel que alcanzan demuestra su **performance empresarial natural**, la que los ha llevado de manera intuitiva hasta ahí. La mayor parte de los empresarios, que han tenido el talento de darle continuidad a la empresa y llegan a un tope tienden a mantenerse luchando en una fluctuación que por momentos fuerza el crecimiento y por momentos retrocede, porque su performance natural, es como un termostato, que los mantiene en determinado rango.

Y, por último, hay unos pocos que al descubrir que más esfuerzo y más tiempo no constituyen la solución, **eligen** superar su performance natural, aprendiendo y tallándose a sí mismos. Ellos consiguen sumarle a su experiencia un enfoque empresarial diferente que les permite disfrutar de su profesión empresaria, disponer de tiempo personal y dominar la rentabilidad del negocio.

ETAPAS DE LA EMPRESA



LAS ETAPAS DE LA EMPRESA

Las etapas que recorren todos los empresarios fundacionales desde el nacimiento de la empresa hasta su madurez son:

- **Etapa Emprendedora**, en que se inicia el negocio.
- **Etapa de Expansión**, aparece un primer empresario y se produce un crecimiento exponencial.
- **Etapa de Estructuración**, en que se ordena la empresa para seguir creciendo.
- **Etapa Reactiva**, en que las cosas se enredan y se pierde dominio.
- **Proceso de Reestructuración**, en que se hacen cambios para recuperar el dominio.
- **Etapa de Consolidación** (una opción), en que, superando la capacidad empresaria natural, se **elige** desarrollar mayor potencia empresaria con el fin de lograr una continuidad exitosa.

LO QUE HACE DIFERENTE A CADA EMPRESA

Así como todas las personas que llegan a ser adultas han pasado por la niñez, la adolescencia y la juventud, la manera en que cada persona experimenta esas etapas y aquello en lo que se convierte es única. Hay factores como su genética, su familia, su educación, etc., que modelan su desarrollo y personalidad. En las empresas también existen factores que hacen que cada empresa experimente las distintas etapas de manera propia y que se convierta en una empresa diferente incluso entre las del mismo rubro.

Los **cinco factores** más determinantes que modelan la trayectoria de la empresa y son:

1) **El Contexto**: Ese entorno cambiante y el rubro en el que actúa la empresa la condiciona. Al comienzo de nuestra trayectoria reconocemos fácilmente las oportunidades pero a medida que vamos acumulando experiencia empresaria, tendemos a percibir

solamente las amenazas. Esa percepción nos vuelve más rígidos y nos lleva a poner más energía en forzar el contexto que en explorarlo.

2) La **vida individual del empresario**. Además de la experiencia profesional como empresario existe el desarrollo como persona, como cónyuge, como padre o madre de familia. Las perspectivas y valores que aportan los roles del desarrollo personal terminan influyendo, y mucho, en el empresario y su empresa.

....además de empresario existe el desarrollo como persona.....

Entre los 38 y los 43 años de edad, los individuos hacemos un cambio significativo en nuestra visión de la vida. Si antes creíamos que disponíamos de todo el tiempo del mundo y tendíamos a sembrar y abrir oportunidades para el futuro, a partir de ese período tomamos conciencia de que nuestra vida es finita y de que el ciclo vital no tiene retorno. Por lo tanto queremos recoger los frutos de lo que cultivamos y ponemos la mirada en los resultados. Otro hito muy fuerte que puede cambiar de forma terminante la perspectiva y los valores que nos motivan, es la aparición de problemas de salud, ya sea que le ocurran al empresario o a alguna persona de su entorno cercano.

3) El **crecimiento de la empresa**. Esa entidad poco a poco cobra vida propia y sigue una dinámica independiente que obliga al empresario a un ritmo de toma de decisiones. El aumento de tamaño, de personal, de artículos, de servicios, de locales y de procesos incrementa la complejidad de la empresa y demanda nuevas maneras de organizarse.

4) La “**familiarización**” de la empresa. Los años traen el ingreso al negocio de las generaciones más jóvenes. La inclusión de los hijos (y de los hijos de los hijos) constituye una oportunidad para la continuidad futura de la empresa. Sin el ingreso de nuevas generaciones las posibilidades de una continuidad se reducen significativamente.

Si bien los jóvenes ya encuentran una trayectoria trazada, no necesariamente la siguen tal como fue marcada por los mayores. Es así como condicionan la historia de la empresa y el modo en que se producen las distintas etapas.

5) El **umbral de expectativas**. Ese parámetro propio, que cada uno de nosotros tiene, acerca de aquello que podemos aspirar a ser y de aquella posición que podemos alcanzar con nuestro esfuerzo, es otro de los factores importantes que condiciona el desarrollo de la empresa. Este umbral de expectativas, que se ha ido configurando a través de nuestras pautas familiares y culturales, nos sirve para depositar nuestras metas

de felicidad en objetivos y sueños que son posibles para nosotros. Cuando creamos una empresa nos manejamos automáticamente en el rango preestablecido por nuestro umbral de expectativas y desarrollamos una capacidad empresaria congruente que nos lleva hasta esa meta.

Cada uno de estos cinco factores no es determinante por sí mismo. Es el juego y la interacción entre ellos el que le da la forma de crecimiento y el destino de cada empresa.

En todo este recorrido, el empresario tiene un rol central. Su visión superadora le permite construir permanentemente una mirada diferente que operará como disparadora de las nuevas decisiones. Es la capacidad de plantearse, una y otra vez, mundos posibles lo que constituye el motor del negocio. Aunque parezca por momentos “funcionar sola” y seguir con claridad su rumbo, sin el liderazgo empresario una empresa irremediablemente se apaga.

.....sin liderazgo empresario irremediablemente se apaga.....

CÓMO LOGRAR LA CONSOLIDACIÓN DEL NEGOCIO

A través del recorrido empresarial que se relata en la primera parte de este libro se le irá revelando a usted su propia historia como empresario, irá descubriendo las capacidades que en algún momento desplegó y reconocerá las claves que hicieron que esta aventura de formar y hacer crecer una empresa tuviera continuidad hasta el día de hoy.

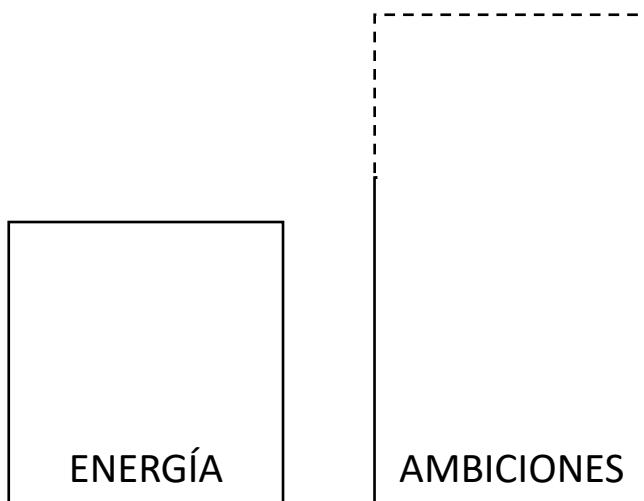
En la segunda parte usted verá las **llaves** para abrir las puertas de la etapa de consolidación. Descubrirá dos clases diferentes de llaves. Aquellas que lo van a potenciar internamente, en su aspecto personal como empresario, brindándole sabiduría, renovando su motivación, fortaleciendo su autoconfianza y permitiéndole vivir de una manera mucho más placentera su profesión empresaria. No son llaves para todas las personas sino exclusivamente para lo que necesita quien es dueño o directivo de una pyme.

.....sabiendo que las ambiciones

Las otras llaves están dirigidas a consolidar la empresa tanto en el negocio como en la organización. Son llaves que usted, como directivo, podrá aplicar para tener un negocio más rentable y una organización más autónoma, confiable y efectiva.

Pero fundamentalmente, todo lo que aquí proponemos, lo podrá hacer desde un camino que está al alcance de su mano y que por lo tanto es aplicable.

Para empezar recuerde que siempre que quiera evolucionar tendrá que respetar el valor de lo ya actuado y de lo actual. Tome sus características y las de su empresa sin críticas “como fortalezas”, como punto de partida, potenciando sus cualidades y sin tratar de esforzarse a encajar en modelos de cómo “debería ser” una empresa. En el espejo vemos nuestras limitaciones pero si ponemos atención, ahí también están nuestras oportunidades, por eso: respetándose y respetando su historia. Sin pretender entender y perfeccionar la totalidad sino apalancando pequeños avances, de forma práctica, en las zonas convenientes, sabiendo que las ambiciones son amplias y la energía disponible limitada.



En esta lectura descubrirá....

- Que se necesita **renunciar** para darse la oportunidad de **sobresalir**.
- Que: antes que tener **procesos eficientes** hay que tener **procesos efectivos**
- Que no es el crecimiento (expansión) sino el desarrollo (especialización) lo que produce **ganancia**,
- Que el **dominio** es fundamental para sostener la **rentabilidad**.
- Que sólo **respetando y fortaleciendo las propias características**, no se corre el riesgo de romper esa mística que permitió hasta aquí la continuidad de su empresa.

ETAPA EMPRENDEDORA

- **Grandes sueños con mínimos recursos**
- **Asombro, análisis, aprendizaje**
- **Efectividad: el arte de concretar**
- **La pasión: el combustible del emprendedor**
- **Vulnerabilidad y riesgos del inicio**
- **La persistencia: el pasaporte al futuro**
- **Las tres capacidades del fundacional**
- **Superando la Etapa Emprendedora**

GRANDES SUEÑOS CON MÍNIMOS RECURSOS

Movilizado por una oportunidad y una idea de negocio, el emprendedor comienza esta historia. Con recursos mínimos pone el primer pilar para la futura empresa. Empieza con elementos sencillos y hasta a veces precarios: con la computadora familiar, en el garaje de su casa o en una oficina prestada.

Parte con una visión de aquello que quiere construir y llegar a ser. Al principio esta imagen de futuro, basada en algún modelo a alcanzar, es indefinida, pero poco a poco, se va delimitando y cobra cuerpo. Y aunque quienes lo miran de afuera no puedan imaginarla, él está viendo su empresa futura.

El emprendedor es reservado porque sabe que está probando, pero internamente siente que crea una nueva historia, un mundo hasta entonces inexistente. Por eso en las primeras épocas, cada venta que realiza confirma su idea, cada operación de negocio alimenta su visión. Se entusiasma cuando le consultan por una cotización, se excita

cuando le compran, se asombra cuando le reciben sus productos o servicios, y hasta comenta con sorpresa cuando le pagan.

El fundacional está explorando. El contexto es un aula de oportunidades y un territorio donde encontrar o crear caminos para aprovecharlas. Este empresario en formación logra combinar sus recursos con una alquimia perfecta: su mayor talento justamente consiste en hacer mucho con poco, en producir un resultado de mayor valor que el que tenía antes.

ASOMBRO, ANÁLISIS, APRENDIZAJE

Cuando habla con los clientes, cuando organiza, cuando proyecta o produce, el emprendedor actúa con una prodigiosa lucidez que le permite aprovechar al máximo cada oportunidad. De todos aprende, todo le sorprende y alimenta su negocio.

Su visión es firme pero lo suficientemente permeable como para ser retocada a partir de lo que va descubriendo al hablar con los clientes o en la forma de proveer su producto o servicio. En esta manera que él tiene de hacer negocio no hay estrategia, hay táctica pura. Se maneja en el mercado como en el juego de “frío, tibio o caliente”, en el que el jugador tiene que adivinar dónde se encuentra el objeto escondido, en una danza de pruebas y aciertos. La manera ir tanteando del emprendedor es través de los ojos de los clientes, del comentario de un proveedor o de lo que le dice algún conocido.

..el jugador tiene que adivinar dónde se encuentra el objeto escondido..

Por cada operación concreta que realiza, dispone de mucho tiempo para analizarla. Le suele hacer comentarios a algún colaborador, a su socio o a su cónyuge tales como:

“¿Te diste cuenta cuando el cliente dijo...”

“Cuando hice la entrega y me quedé conversando me sugirió...”

“Al retirar el próximo pedido le voy a preguntar...”

“¡Qué bueno! Entonces tenemos que hacer así...”

Y así consume horas de café y encuentros sin apuros, reflexionando y reformulando los modos de hacer las cosas. Estos son ajustes claves por los que el negocio alcanza una penetración única en esta etapa.

Su vida en ese momento tiene un solo foco, su emprendimiento. Toda charla, cualquiera sea el ámbito en que se dé, es pensada desde ese único lugar. Todo lo que está a su alcance, personas, espacios y objetos, adquieren un sentido en función de su proyecto. El auto, los bienes personales y la casa cobran una nueva utilidad: ahora pueden convertirse en herramientas de trabajo. Amigos, parientes y conocidos pasan a ser fuentes útiles de contactos, de información y de opiniones.

EFFECTIVIDAD: EL ARTE DE CONCRETAR

En la inspiración del emprendedor se combinan un foco que le permite una gran concentración, con un estado de “alerta exploratoria” que le da la posibilidad de descubrir lo que hasta el momento no existe. Sus acciones tienen la magia de conjugar perfectamente las necesidades del cliente con los recursos disponibles para satisfacerlo. Más adelante, durante toda su vida empresaria, recordará con añoranza estos primeros momentos de tanta simpleza y efectividad.

En esta etapa la visión y la acción se conjugan en una sola mente, la del emprendedor, cuyo poder de análisis equilibra perfectamente la **eficacia** (que consiste en hacer las cosas rápidamente) y la **eficiencia** (que es hacerlas al menor costo), para conseguir algo mucho más importante: la **efectividad**.

La **efectividad** es el resultado de una ecuación compleja que consiste en conciliar las variables de tiempo y de costo de la manera más adecuada para cada caso. En un incendio un bombero tendría que ser puramente eficaz y apagar el fuego cuanto antes, sin que importen los costos. En cambio, en el caso de un balance contable tendría que hacerse de un modo eficiente, ya que al haber tiempo, la efectividad pasa por hacerlo al menor costo. En los casos intermedios comienzan a entrar en consideración otras variables: capacidades, réditos, oportunidades y recursos. Por eso, en cada situación la efectividad combina, del mejor modo posible, una componente de tiempo (que no será el más breve) con una de costo (que no será el más bajo).

El cálculo de efectividad entra en juego en la mente del emprendedor frente cada decisión. Él coteja en su cabeza sus capacidades actuales con el rédito económico, las

oportunidades futuras y los recursos a conseguir. Ante cada situación, evalúa los elementos en juego y consigue el equilibrio adecuado. Como todos los casos son diferentes, es difícil juzgar la efectividad desde afuera: el equilibrio que funcionó en una situación, puede no hacerlo en la siguiente. Tal vez, el principal signo de efectividad es la trayectoria que el emprendedor va logrando con el tiempo.

LA PASIÓN: EL COMBUSTIBLE DEL EMPRENDEDOR

El período de gestación de la empresa incluye aciertos y desaciertos, pero a diferencia del empresario de las próximas etapas, el emprendedor tiene una gran ventaja, y es que desconoce los miedos y las marcas de fracasos anteriores. Los reveses son olvidados con facilidad y los obstáculos superados con empeño y confianza.

Esta etapa tiene, además, un componente fundamental, que le brinda un increíble poder al ser humano: la pasión, una energía que nos permite desviar nuestro destino fuera del cauce preestablecido, descubrir pautas, interpretar acertadamente los hechos, inventar mundos aún no existentes y trabajar para concretarlos. Esa pasión se alimenta con lo realizado en una rueda positiva que lo impulsa a crecer.

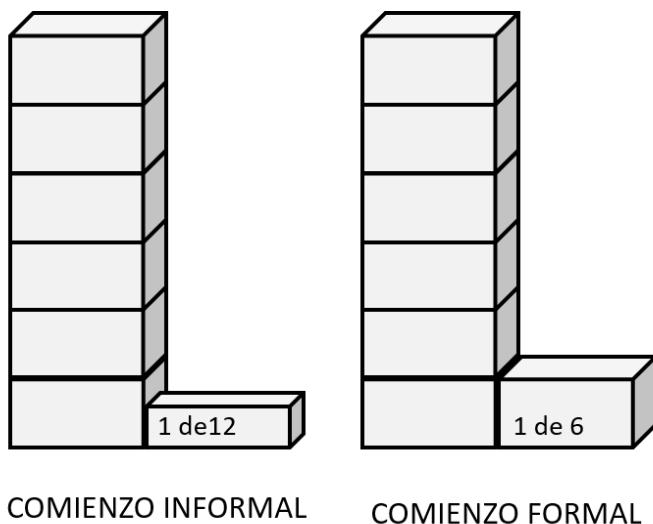
Y por esa pasión el emprendimiento constituye un proyecto de vida, una “misión” o un camino ideal, que el emprendedor sostiene casi de una manera “militante”. Él cree en sí mismo y está convencido de que su modo de pensar y encarar el negocio es mejor que el de sus competidores. Es más, siente que nadie tiene la capacidad de hacer las cosas tan bien como él. No sólo se atribuye a sí mismo una potencialidad notable –y en buena medida cierta–, sino que se la adjudica también al negocio que está desarrollando. Su emprendimiento es visto como un proyecto que raya en lo ideológico, con la convicción de que provee las mejores soluciones para todo y para todos.

Aun con esta férrea confianza, el fundacional sabe que está experimentando una veta de negocio, es decir, que está transitando por espacios, oportunidades y modos de acción que otros no han explorado –o por lo menos no en la forma en que él lo hace–, y por eso se siente único. Sabe, también, que se está probando a sí mismo. Por lo tanto, es entusiasta pero al mismo tiempo cauteloso en lo que respecta a comunicar la verdadera dimensión del lugar al que quiere llegar.

VULNERABILIDAD Y RIESGOS DEL INICIO

A pesar de estar signada por el entusiasmo y la pasión, la etapa emprendedora no está libre de peligros. Por el contrario, como se trata de un período de gestación, aunque es muy potente, también es el más riesgoso. El emprendedor opera con elementos muy precarios, de modo que una infinidad de circunstancias que se le escapan pueden conducirlo al fracaso.

Como ocurre con todas las especies vivientes, los mayores riesgos para la supervivencia se dan en estos primeros pasos. La mayoría se queda en el camino. Las estadísticas indican que sólo uno de cada seis emprendimientos logra superar los dos años con éxito, y esto si se consideran solamente los proyectos con algún grado de formalización (la compra de equipamiento o de insumos, el alquiler de un local, etc.). Si en cambio se toman en cuenta los emprendimientos desde las primeras concreciones informales, la supervivencia es aún menor: solamente uno de cada doce que comienzan consigue tener continuidad después de dos años.



Al superar esta etapa de gestación y pasa a la siguiente, al emprendedor se lo denomina “empresario fundacional”. Es el título que le damos a partir de una mirada retrospectiva, **cuando vemos que consiguió transformar su emprendimiento en empresa**.

LA PERSISTENCIA: EL PASAPORTE AL FUTURO

Muchos de los que no superan la etapa emprendedora son “empreendedores consuetudinarios”. Se trata de quienes hoy tienen un restaurante, mañana enseñan inglés, pasado distribuyen materiales para la construcción. Los consuetudinarios piensan que es cuestión de “pegarla”, de dar en el clavo con el emprendimiento acertado. Cuando se empiezan a establecer en ese proyecto, sienten que ya pasó el momento de ese negocio y que hay otro mejor para encarar. Entonces abandonan el primero y pasan a otra cosa. Así, nunca llegan a reunir la visión y la acción de una manera tal que produzca resultados de valor.

Por el contrario, los fundadores son aquellos que logran continuidad, que una vez consolidados los primeros pasos van tejiendo oportunidad y concreción para lograr la trama que necesita una empresa.

...los fundadores son aquellos que logran continuidad...

A veces, desde afuera, puede parecer que el empresario “la pegó”. Pero sabemos que no fue así, que hubo un permanente trabajo de “estiramiento”, en el cual fue definiendo posibilidades y trabajando para hacerlas realidad.

LAS TRES CAPACIDADES DEL FUNDACIONAL

A lo largo de esta etapa, se gestó un empresario cuyo perfil puede definirse por tres capacidades que marcarán toda la vida empresaria aunque se irán manifestando de manera diferente en los distintos momentos. Ante los nuevos escenarios, estas capacidades se expresarán de la manera en que las circunstancias lo vayan requiriendo.

1) **Visión de negocio:** Es una capacidad indispensable para la profesión empresaria. Es la configuración imaginaria que, desde una veta de negocio inicial, pasa por ajustes y reformulaciones, gracias a la capacidad exploradora del emprendedor. **Esta capacidad no consiste solamente en percibir y descubrir oportunidades. También permite juzgar y saber qué es importante y qué no, qué es posible y qué es imposible realizar.** Se conjugan, por un lado, necesidades y soluciones; por otro, ideas y formas de llevarlas a cabo. La capacidad exploradora le da al emprendedor la posibilidad de expandir sus

enfoques y perfeccionar sus modos de hacer. No hay para él dos operaciones iguales, porque el aprendizaje que adquiere en cada caso las hace diferentes.

2) **Ejecutividad:** Es la otra capacidad empresaria esencial. Consiste en plasmar la visión en hechos concretos. Permite resolver, organizarse e ir haciendo modificaciones, en función de cumplir con los objetivos propuestos. En esta etapa, a diferencia de lo que sucederá más adelante, no existe un divorcio entre planes y acción. Todo se resuelve en una sola persona o entre socios hiper-comunicados. Al no tener mediadores ni ruidos de comunicación y al existir una total centralización, es posible una coordinación de asombrosa efectividad. La ejecutividad del emprendedor es envidiable pero hay que tener en cuenta que está facilitada porque está todavía en una envergadura pequeña. De cualquier manera el fundacional recordará toda la vida aquella forma simple de ejecutar mediante la que con muy poco lograba tanto.

...el fundador recordará toda la vida, aquella forma simple de ejecutar...

3) **Protagonismo:** Es la capacidad de confiar en el propio poder de intervención sobre el curso de los acontecimientos, sabiendo que uno puede conservar, crear o modificar cierto estado de cosas. Esta actitud permite emprender con continuidad, tejer visión y acción y crear historia creando valor. No es la idea de que “todo se puede”: es una capacidad al mismo tiempo creativa y especuladora, que respeta las circunstancias justamente para trabajar sobre lo modificable. Esta motivación es la resultante del éxito en las dos anteriores (visión y ejecutividad). El protagonismo se expresa en la determinación del navegante que piensa: “no importa para donde soplen los vientos, yo con mis velas dirigiré el barco a destino”.

La conclusión de todo esto es que no hay nada más prioritario a la hora de buscar soluciones en la empresa que el cuidado del espíritu empresarial de su directivo.

SUPERANDO LA ETAPA EMPRENDEDORA

Con el tiempo, llegaremos a sentir que el nacimiento del negocio fue una época magnífica que no pudimos conservar. Pensamos que, con el afán de crecer, tal vez apuramos demasiado las experiencias y que la etapa emprendedora se nos pasó vertiginosamente.

Sin embargo, este recuerdo no deja de ser algo distorsionado: muchas veces idealizamos el pasado frente a los inconvenientes del presente, creyendo que los viejos tiempos eran especiales. La realidad es que **nosotros hacíamos que ese tiempo fuera especial**. Olvidamos que también entonces, cada vez que nuestras expectativas no se cumplieron, hicimos todo para seguir intentándolo, para probar nuevas formas y métodos de acción. En aquel juego de ensayos y aciertos aprendimos nada menos que una manera de ver, de decidir, de actuar, de evaluarnos y de ser empresarios.

....el nacimiento del negocio fue una época magnífica que no

pudimos conservar....

En este proceso, el emprendedor, descubre que efectivamente es artífice de su historia y que su capacidad de visión y ejecutividad se concreta.

Ahora encuentra confirmada esta manera particular y única de interpretar y realizar sus acciones. Es el momento de lanzarse a un crecimiento más amplio, entonces inaugura la etapa de expansión.

ETAPA DE EXPANSIÓN

- **Aceleración y euforia**
- **Los “históricos”**
- **Una opinión provocativa**
- **Disfrazar antecedentes**
- **De traje y overol***
- **En el ojo del huracán**
- **Los riesgos de la etapa**
- **La trampa de las señales inmediatas**
- **La empresa tiene ritmo propio**
- **¿Cómo cuidarse de los peligros de esta etapa?**
- **Más allá de la expansión**

ACELERACIÓN Y EUFORIA

“Encontraremos el camino o bien lo construiremos”

Aníbal, Rey de los Hunos

Este es un empresario diferente: se siente seguro, ya no está probando, ya ensayó sus métodos y obtuvo resultados. Los miedos y las inseguridades de la primera etapa quedaron atrás. Por eso, ahora lo guía una nueva idea:

“Aquí hay mucho para conquistar”

Este empresario ve en el contexto un mar de oportunidades: los clientes responden, los proveedores lo apoyan, el crecimiento se acelera y se encuentra en un momento excelente para “multiplicar”.

Sabe que todo esto no se debe a que las circunstancias sean especialmente favorables, sino a su propia habilidad. Es la pasión que pone al explorar, escuchar, ver, sentir y seducir lo que lo impulsa a ver posibilidades de negocio, a vender y a ejecutar para cumplir con lo prometido.

Sus planes se expanden, sus ideas se suceden, su imaginación no se detiene. Le parece que las cosas funcionan lentamente en comparación con lo que siente que puede crear, por eso piensa: “denme tiempo y verán de lo que soy capaz”.

Con tanto mercado para captar no entiende por qué otros no lo aprovechan, por qué no reaccionan. Siente que sus competidores, aunque tienen todo a su favor (imagen, trayectoria, antecedentes, recursos), están “dormidos”, aletargados.

No hay nada que lo acobarde ni le parezca imposible. Lawrence Miller llama “bárbaro” al empresario en expansión porque es el héroe que arremete, que se lanza a lo desconocido con la convicción de tener la capacidad para encontrar lo que busca.

Si bien el empresario en expansión confía en sus capacidades no es soberbio, no supone que lo sabe todo ni está “de vuelta” de las cosas. Simplemente cree que todo es susceptible de ser conocido, aprendido y transformado. Se siente poderoso justamente porque piensa que existe un mundo por descubrir y conquistar, y que él es capaz de hacerlo.

La etapa de expansión es el momento en que aparecen, visibles y manifiestos tanto esta empresa incipiente como este ‘primer empresario. Ambos se habían estado gestando en el estadio anterior.

LOS “HISTÓRICOS”

Para crecer, este empresario necesita tomar a sus primeros colaboradores: parientes, amigos o amigos de amigos. Poco importa que no tengan experiencia, él va a poder enseñarles. No se le ocurriría, en esta instancia, hacer una búsqueda abierta para conseguir empleados: para él la fidelidad es fundamental y, por el momento, se antepone a la aptitud y a la pericia.

Estamos ante un período de grandes desafíos en el que todo el tiempo se realizan “hazañas”. Los empleados que han estado en estas primeras épocas de la empresa suelen contar las cosas increíbles que pudieron hacer, a veces en un tiempo récord, otras con elementos precarios:

-¡nos trajimos dos computadoras prestadas, preparamos la presentación en una noche y salió buenísima!

-¡nos falló el proveedor, cambiamos de método y no dejamos de entregarle ni un solo día!

-¡nos pusieron una orden de compra increíble, pensaban que teníamos experiencia, pero era la primera vez que lo hacíamos!

UNA OPINIÓN PROVOCATIVA

Con esta realidad que desborda abundancia surgen en el empresario nuevas formas de pensar: “*Aquí no gana plata el que no quiere*”. Incluso, algunas veces, hasta lo dice en voz alta. Y aunque es muy probable que más adelante cambie de opinión, en la etapa de expansión esta convicción es muy fuerte.

Y esta capacidad de crecer con facilidad, en un contexto que para otros es muy duro, lo va separando ideológicamente de muchos de los que conforman su entorno social. Para no sentirse aislado, mantiene por momentos el discurso socialmente aceptado, quejándose de la situación y hablando de las dificultades. Sin embargo, íntimamente está convencido de que no es así. Más adelante, ante los obstáculos normales en el desenvolvimiento de un negocio, este doble discurso puede traerle problemas: corre el riesgo de que la queja y el énfasis sobre las complicaciones del contexto atenúen su espíritu empresarial.

Pero mientras tanto su convicción sigue en pie. Son sus colaboradores inmediatos – aquellos que trabajan para él en ese momento y perciben su poder de búsqueda y resolución– los que más comprenden y apoyan esa creencia. Entre ellos se genera una mística increíble que potencia aún más ese poder transformador.

Por esta energía que se contagia, algunas de las personas que acompañan al empresario desde sus comienzos logran un aprendizaje maravilloso y un notable crecimiento profesional. Generalmente, comienzan realizando tareas muy elementales y, a medida que crece la empresa, llegan a responsabilidades de envergadura.

...a medida que crece la empresa, llegan las responsabilidades de envergadura...

DISFRAZAR ANTECEDENTES

En este período, el potencial que tiene el negocio es mucho mayor que lo que aparenta. Como todavía no tenemos suficientes antecedentes para mostrar es preciso impactar a los clientes con la imagen, que debe ser lo suficientemente fuerte como para que nadie necesite pedir cuentas sobre nuestra trayectoria. Entonces creamos una escenografía: manejamos los tiempos de respuesta para mostrar que estamos muy ocupados, desplegamos en nuestra oficina aparatos de última generación, o llenamos cajas vacías y las apilamos en el local para mostrar que tenemos abundante stock. Así, vamos ganando clientes que, con el tiempo, conformarán los antecedentes que necesitamos.

DE TRAJE Y OVEROL

Este empresario resuelve todo con ingenio y simpleza. Se enfoca en el presente y no necesita pensar en las consecuencias futuras. Reemplaza con su tiempo y habilidad la falta de capital, él mismo hace estanterías, construye un escritorio, diseña un folleto y arma una planilla de excel.

....A medida que el negocio crece no puede encargarse de todas las tareas...

A medida que el negocio crece no puede encargarse de todas las tareas y empieza a delegar algunas. Sin embargo, cuando lo hace subestima la importancia de ciertas delegaciones. Cree que está ante situaciones simples que cualquiera podría realizar pero le suceden cosas que muestran lo contrario. Por ejemplo un día vuelve de hacer una entrega y lo ataja la empleada que ahora es su “mano derecha” diciéndole:

- *Llamó el señor Marconi y pidió una cotización por un pedido igual a la última compra.*
- *¿En serio?, ¿qué te dijo?, ¿que estaba comparando precios o que ya necesitaba comprar?*
- *No sé, solamente me dijo que quería una cotización.*
- *No, esperá, ¡sentate!, decime palabra por palabra cómo fue exactamente lo que te dijo...*

Las palabras del cliente, vacías para ella, son señales valiosísimas para el empresario. En ese momento, toma conciencia de que a través de tareas que él consideraba intrascendentes –como, por ejemplo, atender un llamado– podía captar los indicios que le permitían actuar frente a cada caso: los silencios, los verbos, las exclamaciones, la manera de preguntar de los clientes podían decirle si estaban apurados, si solamente averiguaban, si necesitaban cerrar una operación.

Tarde o temprano, vamos a tener que acostumbrarnos a que una gran cantidad de información nos va a llegar a través de nuestros colaboradores y que serán ellos quienes tendrán que captar y transmitirnos las señales del contexto.

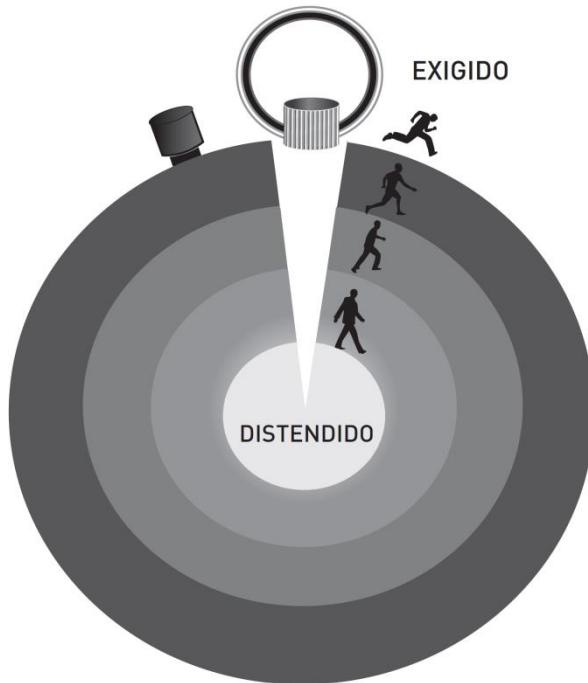
...tendremos que buscar otras formas de mantener la comunicación con ellos...

Incluso, para no perder ese contacto directo que se va diluyendo con el tiempo, vamos a tener que crearnos situaciones específicas que nos pongan en contacto con clientes y proveedores para mantener actualizadas nuestras interpretaciones del negocio. Por ejemplo, si antes el trato con los clientes era directo y se producía en cada venta, ahora tendremos que buscar otras formas de mantener la comunicación con ellos para averiguar lo que está pasando. Tal vez debamos visitarlos, ya no para venderles sino para observar cómo usan nuestro producto o servicio. Lo importante es que, ante el alejamiento de todas esas fuentes de información, estos escenarios deberán crearse especialmente para buscar señales de primera mano.

EN EL OJO DEL HURACÁN

En esta etapa, el crecimiento es demandante de todos los recursos posibles: capital de trabajo, capacidades, dedicación del personal y, principalmente, **tiempo del empresario**. De a poco, entra en un torbellino que arrastra todo, en un tobogán que toma velocidad y en el que su tiempo es cada vez más solicitado. Las charlas y los momentos de análisis van desapareciendo, y el empresario tiene que resolver primero lo urgente para luego determinar cuánto tiempo le queda para ocuparse de lo importante. En la medida en que todo le demanda más, debe empezar a priorizar. Sin embargo, entre todas las voces que le dicen lo que tiene que hacer, no se impone la voz de las cosas importantes porque no gritan más fuerte que las demás. Entonces responde principalmente a las demandas

inmediatas: una entrega con la que no se llega a tiempo, un problema de calidad, un insumo faltante que retrasa compromisos ya adquiridos, etcétera.



La “multiplicación” pasa a ser el nuevo mandato y por el momento la abundancia va compensando los problemas que surgen por la falta de prolividad en las operaciones. Si ahora hay menos tiempo para analizar y reformular, si los apuros obligan a ser menos meticolosos, estas deficiencias se contrarrestan con la magnitud que el negocio va adquiriendo.

LOS RIESGOS DE LA ETAPA

Pero estos éxitos impiden percibir los inmensos riesgos que afrontamos en este momento. Al analizar las causas de cierre de empresas en este período, observamos que la etapa presenta tres frentes de peligro.

El primero es la **excesiva diversificación**. En todos los ambientes que frecuenta, tanto laborales como sociales, este empresario manifiesta su poder de logro y se transforma en un imán poderoso, quienes lo rodean tratan de asociarse a esa capacidad de éxito y le

proponen nuevos negocios. Los proveedores lo estimulan llevándole casos que no aprovechan sus competidores, los clientes, conformes con su desempeño, le piden una amplitud mayor de productos o servicios, –*Yo quiero un solo proveedor para todo este conjunto de necesidades*– y hasta los amigos llegan a él con propuestas tentadoras. Para el empresario es difícil rechazar estos ofrecimientos: en general, son ideas cercanas a lo que ya está haciendo y tiene la sensación de que ocuparse de eso no le demandaría mucho más. A veces, estas propuestas son indicadores importantes del reconocimiento de los otros. Pero la realidad es que tantas puertas abiertas pueden erosionar el foco que tenía el empresario y terminar hiriendo de muerte a la empresa. De las Pymes que cierran en la etapa de expansión, un **10%** lo hace por diversificación excesiva.

El segundo y tercer frente tienen que ver con los **importantes desfasajes entre lo financiero y lo económico**¹. En sus comienzos, el empresario no recibía créditos y, por esa razón, la cuestión financiera no tenía peso en el negocio. Como el crecimiento suele traer nuevas posibilidades de crédito, muchas empresas empiezan a trabajar con capital de trabajo negativo². Pero esa disponibilidad de dinero puede resultar engañosa. Al estar acostumbrado a manejarse con la liquidez de caja, el empresario corre el riesgo de cometer errores –a veces irreparables– tanto en la administración corriente del capital como en las inversiones. De aquí derivan los dos frentes de peligro a los que nos referimos.

Uno es la **resolución por disponibilidades**. Significa manejarse en función de la disponibilidad de pago en el momento en que se toma una decisión. Estas disponibilidades se pueden transformar en un mayor impulso del negocio a través de la compra de stock a crédito o la financiación a clientes. Ante un crecimiento acelerado, ese desfasaje no genera problemas; si el crecimiento disminuye o la facturación se estabiliza, empiezan a aparecer dificultades. Cuando la facturación baja, este desfasaje puede resultar catastrófico. Un **33%** de las empresas que cierran en la presente etapa lo hacen por esta mala administración.

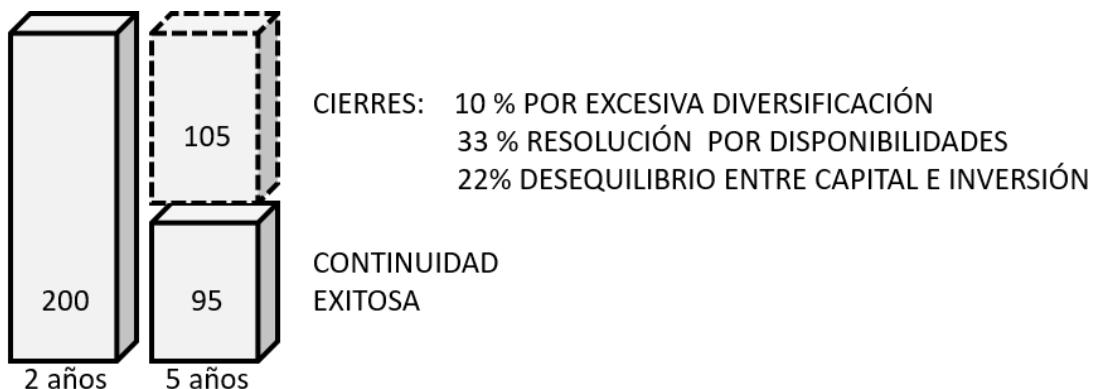
El otro frente es el **desequilibrio entre capital e inversión**. Es un motivo de cierre para el **22%** de las empresas que fracasan en esta etapa. Se produce cuando la inversión (en

¹ Nos referimos a lo económico como el resultado de los devengamientos y a lo financiero como las disponibilidades de caja por cobranzas y pagos.

² Llamamos capital de trabajo negativo a la posibilidad de que podamos deber más de lo que tenemos disponible. Este fenómeno mejora la liquidez cada vez que crecemos, la equilibra en la estabilidad y la complica fuertemente en las caídas de facturación.

locales, en equipamiento, en inmuebles, etcétera) crece por encima de la capitalización posible.

...muchas empresas empiezan a trabajar con capital de trabajo negativo...



LA TRAMPA DE LAS SEÑALES INMEDIATAS

En esto, el juego de “frio, tibio y caliente” que era efectivo en la etapa anterior, empieza a funcionar en su contra, porque es como si lo guiaran dándole la respuesta después de varias jugadas. De hecho, muchos de los resultados que a partir de ahora aparecen en la empresa son de efecto retardado. La inmediatez desorienta e impide ver lo que sucede. Por otra parte, algunas de estas señales son incrementales y se advierten sólo cuando adquirieron una dimensión difícil o hasta imposible de controlar.

En la etapa de expansión, el empresario es reticente a pedir ayuda, no sólo por la férrea confianza en sí mismo, sino también por la creencia de que hacerlo le quitaría méritos. En este momento busca más el reconocimiento personal que su valor como líder de la empresa, por eso prefiere aparecer como autor y actor de lo que se logra más que como la persona que conduce la organización hacia esos mismos resultados. Nuestra hazaña es demostrarnos a nosotros mismos y a los que nos rodean que todo aquello que ven es un producto exclusivo de nuestro esfuerzo y nuestra habilidad.

LA EMPRESA TIENE RITMO PROPIO

Al mismo tiempo, esta empresa que se estuvo gestando empieza a cobrar “vida propia”. Antes éramos nosotros los que impulsábamos los acontecimientos; ahora, los hechos se

producen como resultantes de una organización que va adquiriendo un ritmo propio. Por ejemplo, un colaborador nos avisa que tenemos que decidir "ya mismo" la compra de un insumo para la próxima temporada o que debemos tomar compromisos para cumplir con órdenes de compra ya pautadas. Ahora es la empresa la que marca los momentos de decisión. Son los primeros síntomas de que algo tiene velocidad y que demanda de nosotros las resoluciones a tomar. Esto que nuestro entorno percibe con naturalidad, a nosotros puede producirnos vértigo.

¿Que aspectos del perfil empresario comienzan a cambiar?

- **La visión:** aunque todavía poderosa, empezará a estar menos actualizada. Nuestros tiempos no pueden volcarse a explorar porque son requeridos para resolver cuestiones más urgentes. Por otra parte si hasta ahora actuábamos al mismo tiempo que íbamos interpretando el contexto. en esta etapa, empieza a ser necesario desarrollar una estrategia que nos permita estructurar métodos para llevar a cabo nuestra visión.

La ejecutividad: se ve afectada ya que las tareas que delegamos en otros se realizan con menor efectividad que cuando nos ocupábamos personalmente de cada cosa. Pero, como el crecimiento es exponencial, nos sigue pareciendo conveniente aceptar estos desvíos. Igualmente, vamos a necesitar desarrollar la capacidad de conducir a los integrantes de nuestra organización para corregir estos problemas de efectividad.

El protagonismo: aunque ya han surgido los primeros síntomas de peligro debidos al ritmo de la empresa y a los inconvenientes que aparecen este poder de transformación está en su máxima potencia. Sin embargo, en esta etapa el empresario tiene un pensamiento lineal, cree que siempre va a seguir creciendo como creció hasta ahora y siente que ganar territorios no le va a demandar nuevas obligaciones.

...los proveedores terminaran pidiendo determinado nivel de compras para mantenernos las condiciones...

¿CÓMO CUIDARNOS DE LOS PELIGROS DE ESTA ETAPA?

Excesiva diversificación

El mismo cliente que hoy nos aprueba y nos compra cada día irá exigiendo más. Del mismo modo los proveedores para los que hoy somos una posibilidad de ventas

terminarán pidiendo determinado nivel de compras para mantenernos las condiciones y así cada uno irá pidiendo algo más o algo diferente. La tentación de ceder indefinidamente ante los requerimientos es muy grande: no nos gusta decir que no, nos da miedo que nos dejen de comprar o proveer, y si además nos cuesta salir a vender, tendemos a crear y modificar productos y servicios a demanda. La única manera de cuidarnos de la diversificación a la que llegaríamos es definir nosotros el perfil de negocio y circunscribirnos a ese perfil.

Si bien es cierto que gracias a la capacidad de escuchar e interpretar la verdadera demanda del mercado es que se logró la inserción y continuidad del negocio, ahora es necesario consolidarlo sin diversificar en exceso porque cada producto, servicio, tipo de cliente o canal de venta que incorporemos requerirá atención y actualización. Hoy eso no ocurre porque venimos de haberlos creado recientemente y todavía estamos a tono con el mercado, pero muy pronto necesitarán actualizarse porque son perecederos.

En esta etapa la clave fundamental, lo que determina la capacidad de sobresalir que alcancemos a futuro, es **renunciar** hoy. Hay que desistir de crecer en amplitud de negocio y dedicarnos a la profundización y diferenciación que hemos elegido. Esto significa que el límite lo ponemos nosotros, no el mercado. Si un médico excelente en su especialidad se dedicara a atender las consultas que sus pacientes, con la confianza que les inspira, le hacen sobre otros campos de especialización, sin poner límites, nunca lograría ser una eminencia en lo que inicialmente eligió.

...el límite lo ponemos nosotros, no el mercado...

Resolución por disponibilidades y desequilibrio

Entre capital e inversión

Ambos tienen que ver con lo financiero. En sus comienzos, como nadie nos da crédito, lo económico y lo financiero van de la mano. Pero con el tiempo comienzan los desfasajes entre uno y otro. A partir de determinado momento manejarnos con las disponibilidades de caja puede ser un engaño al pensar que podemos afrontar compras que muy pronto terminarán ahogándonos.

Lamentablemente muchas veces recibimos sugerencias pocas prácticas para enfrentar estos desfasajes, como por ejemplo cuando nos aconsejan separar el impuesto al valor

agregado en cada cobranza para afrontar en su momento el pago del mismo: ¡esto es prácticamente imposible!

El dinero es el mismo para cualquier uso y tenemos que servirnos adecuadamente de él, entonces debemos tener en cuenta dos pautas:

- Primero, que no podemos invertir más allá de nuestras ganancias y las mismas las conocemos por la *cuenta de almacenero* que hacemos en esta etapa, en donde cada fin de mes sumamos lo que tenemos más lo que nos deben menos lo que debemos, y vemos cuánto hemos incrementado nuestro capital.

- Segundo: el dinero debido y el que nos deben tienen que ser montos similares, de lo contrario, si es mayor el ítem de deudores por ventas tenemos que tomar la diferencia como parte de la inversión (una vez más: ¡no puede superar las ganancias!).

Más adelante la complejidad de las cuentas corrientes nos obligará a una toma de decisiones más sofisticada y probablemente necesitemos contar con el resultado económico, estado patrimonial y flujo de fondos, pero por ahora con los cuidados que acabamos de describir alcanza.

MÁS ALLÁ DE LA EXPANSIÓN

Mientras tanto la empresa crece el 50, el 70 o más del 100% anual.

En la vorágine, empiezan a aparecer algunos desajustes:

- una entrega que no se facturó,
- un remito que se extravió,
- un insumo que no debería haberse aceptado.

¡Cosas que antes no pasaban!

Para continuar creciendo el empresario decide tomar algunas medidas y con ello se introduce en una nueva etapa empresaria.

ETAPA DE ESTRUCTURACIÓN

- **De la aventura a la formalidad**
- **Las dos señales que marcan el comienzo de la etapa**
- **La empresa “en persona”**
- **saben o cumplen**
- **Solo a la hora de decidir**
- **De “costo/beneficio” a facturación y ahorro**
- **El control financiero ya no es tan simple**
- **Alejamiento de los empleados**
- **Intentos de delegación**
- **Los tres desafíos de la etapa de estructuración**
- **Con más problemas y sin buscarla sobreviene una nueva etapa**

DE LA AVENTURA A LA FORMALIDAD

Ya curtido con el vértigo de la expansión el empresario comienza a observar las operaciones de la empresa con un pensamiento que se le hace cada vez mas reiterativo:

“Esto necesita un orden”

Con esa idea como mandato principal inaugura una nueva etapa y decide, por fin, pedir ayuda.

En realidad, él podría solucionar los problemas solo, como lo venía haciendo hasta ahora, pero sus limitaciones de tiempo personal se lo impiden. Por el momento, la ayuda que va a pedir es puramente instrumental (no estratégica), pero sin que él lo sepa dará el primer paso hacia un cambio mayor: a medida que solicite colaboración en más y variados temas, pasará de ser el autor de todo lo que pasa en el negocio, a ser el coordinador de

las diferentes especialidades. De a poco, modificará su lugar y empezará a **ser el líder** de una empresa que tiene identidad propia.

LAS DOS SEÑALES QUE MARCAN EL COMIENZO DE LA ETAPA

¿A quién le pide ayuda primero?: al contador. Sí, al mismo contador que antes casi no atendía y al que trataba de evitar porque venía con consejos y explicaciones que le sacaban tiempo para otras cuestiones urgentes. Ahora lo invita a conversar en su oficina y le pide que organice algunos circuitos y procedimientos para sistematizar un orden, tener un mejor control y evitar los desajustes que últimamente venía observando.

...poco a poco, la empresa se vuelve más formal...

Paralelamente, la empresa ha alcanzado una magnitud importante, inclusive económica, y como este crecimiento requiere más espacio, el empresario decide realizar una mudanza.

La **consulta al contador** y la **mudanza** son dos acciones muy comunes en el comienzo de la etapa de estructuración.

En este período se dividen tareas, se implementan métodos y procedimientos, se definen circuitos, se incorporan planillas de registro y soluciones informáticas. Poco a poco, la empresa se vuelve más formal.

LA EMPRESA “EN PERSONA”

Si en la etapa anterior, gran parte de la imagen era una mera escenografía, ahora todo eso es cierto. **La imagen se materializó en una empresa real, con cuerpo propio, con una estructura concreta y formalizada.** Sus integrantes la reconocen con toda naturalidad, como si siempre hubiera existido. Hasta nosotros, que a esta altura ya somos empresarios, la vemos así.

Por ejemplo, el nombre de la empresa ya es usado por empleados, proveedores, clientes y por nosotros mismos para darle al negocio una identidad propia. Se la

personifica como si fuera un individuo más y decimos: “*el negocio necesita tal cosa*”, “*la empresa tiene que cambiar tal otra*”.

O SABEN O CUMPLEN

Pero esta estructura que funciona por sí misma necesita todavía retoques y actualizaciones. Como el negocio sigue creciendo (en gente, productos, servicios, opciones...), rápidamente las reglas se vuelven obsoletas y se hace necesario reformularlas.

...retocar permanentemente lo que hace el personal...

Además, es difícil conseguir que todo el personal se ajuste a los mismos métodos. Los empleados “históricos”, aquellos que están en la empresa desde los comienzos y se acostumbraron a trabajar sin circuitos ni procedimientos, no se ajustan fácilmente al orden, cuesta encarrilarlos. Los nuevos en cambio cumplen las normas pero tardan en asimilar lo que no está explícito, lo que los históricos entienden sin palabras y que, en esta etapa, es mucho. Todo esto nos pone en la necesidad de empujar las operaciones y retocar permanentemente lo que hace el personal, para que las cosas salgan bien.

SOLO A LA HORA DE DECIDIR

Con este mayor tamaño, el empresario se enfrenta a nuevos dilemas, muchos de los cuales no son fáciles de resolver. Por ejemplo, si quiere mejorar la gestión de stock porque tiene cada vez más producto inmovilizado pero a la vez se le generan faltantes, vuelve a consultar al contador. El contador le aconseja codificar todos los artículos y cargarlos en un sistema. El empresario piensa: “*Esto es genial, porque así la computadora va a largar los pedidos y se va a disminuir la inmovilización*”. Parece lo más conveniente, pero como implica un cambio importante, se le ocurre consultarle también a un vecino ingeniero que maneja la logística de una gran empresa: “*No, no hagas eso. Tu negocio va a terminar burocratizándose sin necesidad, es preferible hacer una evaluación ABC, resulta más simple*”.

Ingeniero y contador, dos especialistas, tienen opiniones contrapuestas. A esto se suma la diversidad de opiniones que nos dan los proveedores, especialmente entrenados, que

nos ofrecen ventajas y argumentan para demostrarnos que su propuesta es la mejor. ¡Y son tan convincentes que terminamos sin poder diferenciar si lo bueno es el vendedor o el servicio a comprar!

...se convierte en “mediador” de las sugerencias que le proponen los “expertos”

...

Sentimos el mismo desconcierto que cuando ante algún diagnóstico médico por las dudas consultamos a otro especialista y nos da una indicación totalmente contraria a la del primero. ¿Qué hacer? Hay algo que es ineludible: nosotros, que no somos ni médicos ni especialistas, **tenemos que decidir**.

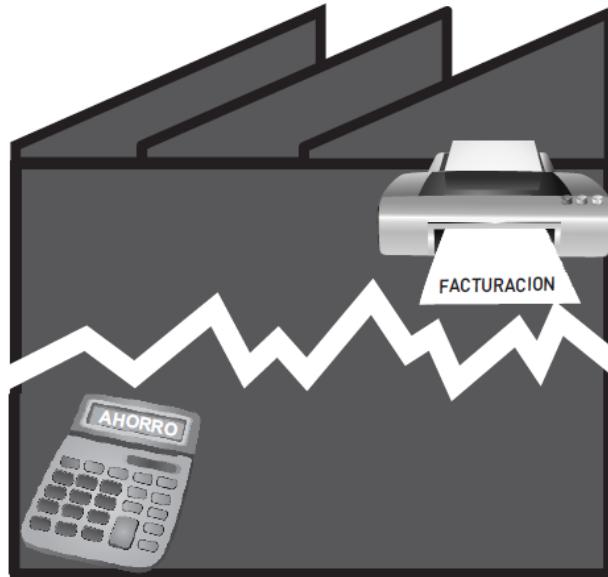
El empresario se transforma en “juez” de esas opiniones *expertas* sobre su empresa y debe dictaminar si los consejos se adecuan realmente a su caso. Al mismo tiempo, se convierte en “mediador” de las sugerencias que le proponen los “expertos” internos, los de los distintos sectores de la propia empresa. Muchas de estas proposiciones afectan de manera desigual a una u otra parte y él debe intermediar, por ejemplo, entre lo que sugiere el contador y lo que plantea el responsable de ventas, cada cual por su lado.

Poco a poco, la efectividad comienza a deteriorarse. Como no podemos tener todo en la cabeza, las decisiones ya no están centralizadas. Los cuatro elementos que antes considerábamos para tomar resoluciones efectivas (capacidades, recursos, oportunidades y réditos), se diseminan en distintos lugares de la organización.

DE “COSTO/BENEFICIO” A FACTURACIÓN Y AHORRO

Lograr un equilibrio entre costo y beneficio ya no es simple. Entonces, vamos reemplazando esa evaluación directa que hacíamos frente a distintas decisiones, por dos fórmulas separadas. Una, la de “facturar más”, que traímos de la etapa anterior, y la otra, que se incorpora en este momento, la de “ahorrar” o “cuidar el gasto”. Esto quiere decir que los dos aspectos que antes equilibrábamos para lograr efectividad empiezan a separarse como si se tratara de dos cuestiones diferentes, por un lado se busca, la eficacia (vender) y, por otro lado, la eficiencia (ahorrar). Ya no se intenta conseguir el mejor equilibrio entre ambas. Incluso, en muchos casos, se partitiona la empresa tras estos dos objetivos: quienes están en la parte comercial parecen preocupados sólo por las

ventas, en cambio los administrativos se muestran insensibles a cualquier propósito que no sea ahorrar.



Del lado de los empleados, esto se vive de distintas maneras. Para algunos, la consigna de cuidar el gasto va a ser interpretada como controlar todo y tratar de ser prolijos en lo que hacen. Trabajaran más que nada para **no equivocarse** en vez de hacerlo para **lograr un resultado**. Y ante los errores que igualmente van a terminar apareciendo mostrarán que están preocupados por los problemas, que ponen todo lo que pueden en la empresa (aunque no siempre aporten realmente soluciones) y que trabajan más horas, sean o no necesarias, quedándose hasta tarde. En esta etapa la energía fundamental de los empleados está dirigida a *mostrar*.

Por otra parte, las tradicionales escuelas de negocios también inducen a pensar que lo más importante es ahorrar en vez de poner en primer lugar la contribución por producto o servicio, que en definitiva es lo que constituye la verdadera creación de valor. La imposibilidad que tienen muchas empresas para desarrollar este aspecto del negocio alienta las diversificaciones que terminan disminuyendo el dominio y por consiguiente afectando a la rentabilidad.

No es la evitación del error el camino de mejora. La productividad nunca está exenta de errores. Si algo se repite sistemáticamente en una función, podemos estar frente a un síntoma a mejorar, en cambio si aparece en forma esporádica, el desvío debe tomarse

como error, pero atacarlo puede significar caer en sistemas burocráticos y apagar la iniciativa, sin mejorar la rentabilidad. Aceptar el error es no pegarnos al árbol (la anécdota) y seguir mirando el bosque.

EL CONTROL FINANCIERO YA NO ES TAN SIMPLE

A estas dificultades se agrega el hecho de que el resultado general del negocio ya no es fácil de calcular. Una forma excelente que hasta ahora teníamos para juzgar la evolución de la empresa era usando la “cuenta de almacenero” (sumábamos lo que teníamos más lo que nos debían, y restábamos lo que debíamos).

Poco a poco, este método empieza a ser difícil de aplicar. Necesitamos incluir amortizaciones, anticipos a proveedores, anticipos de clientes, pagos puntuales de alcance para períodos mayores que el analizado, cuentas corrientes o bancarias sin conciliación en tiempo real, percibido y devengado, inventarios con materias primas, insumos, semielaborados, producto terminado, casos de elementos observados por calidad, reservados, incompletos, etcétera. Entonces, como consecuencia de la complejidad que trae el aumento de tamaño, terminamos reemplazando la “cuenta de almacenero” por la noción de “capital de trabajo” (o “patrimonio corriente”) que nos aportan los contadores. Esto requiere una técnica más compleja que ya no podemos implementar sumando y restando nosotros mismos.

...es preferible equivocarse rápido, pero decidir y probar...

Mientras tanto, los acontecimientos se suceden con ritmo propio y nos obligan a tomar decisiones. Este vértigo, que se había producido al promediar la etapa anterior, se profundiza e incrementa. La frecuencia de decisiones que hay que tomar se acelera sin darnos tiempo para reaccionar adecuadamente: o bien tomamos las decisiones, o bien los hechos resuelven por sí mismos. Es necesario adecuarse a la velocidad de las cosas porque las decisiones que no se toman, ya sea por demasiado análisis o postergación, deterioran a la empresa, aunque a nosotros nos muestren más precavidos o inteligentes. Es preferible equivocarse rápido, pero decidir y probar.

ALEJAMIENTO DE LOS EMPLEADOS

Unos seis meses después de comenzada la estructuración, aparecen las primeras señales de **desmotivación del personal**. En los períodos anteriores, el hecho de trabajar codo a codo con los empleados era suficiente para sostener su compromiso. Pero ahora nuestro tiempo de contacto es mucho más limitado. La mudanza acentuó esta situación al crear una distribución del espacio que nos distancia: ahora tenemos una oficina separada de los demás. Este cambio, que para nosotros no intercede en la relación con el personal, para ellos es percibido como un alejamiento.

Hay señales de que la gente está diferente: los que antes no ponían limitaciones en el horario, ahora no tienen disponibilidad para quedarse después de hora ni un solo día y mucho menos para trabajar un sábado medio día. La empleada de siempre, nuestra “mano derecha”, que más de una vez puso provisoriamente dinero de su bolsillo para pagarle a algún proveedor, ahora está con cara larga y de mal humor si nos demoramos dos días en liquidarle el sueldo.

¿Qué está pasando? ¿Acaso no seguimos siendo los mismos?

Lo que pasa es que ellos se dieron cuenta antes que nosotros de que ellos son **empleados** mientras que nosotros somos **empresarios**.

*...estos mecanismos no resuelven el problema de fondo, simplemente lo
mitigan...*

No es el primer síntoma de soledad empresarial. Esto había comenzado en la etapa anterior, cuando nos fuimos alejando de nuestro entorno social porque evaluábamos de distintas maneras el contexto y sus posibilidades. En ese momento, sin embargo, nuestra gente interna paliaba esa soledad. Pero ahora también ellos se distanciaron. Esta realidad nos impacta fuertemente y tratamos de atenuarla con algunos artilugios: pagándoles sueldos que nadie pagaría, dándoles participación sobre los resultados del negocio, incluso habilitando a algunos en condición de socios. Son artilugios porque estos mecanismos no resuelven el problema de fondo, simplemente lo mitigan y, generalmente, provocan complicaciones a futuro.

Pero entonces, ¿debemos resignarnos a tener gente que no esté motivada? No, de ninguna manera. El hecho es que estamos ante otro desafío empresarial: la necesidad de

desarrollar una nueva manera de conducir que no había sido imperiosa en las etapas anteriores.

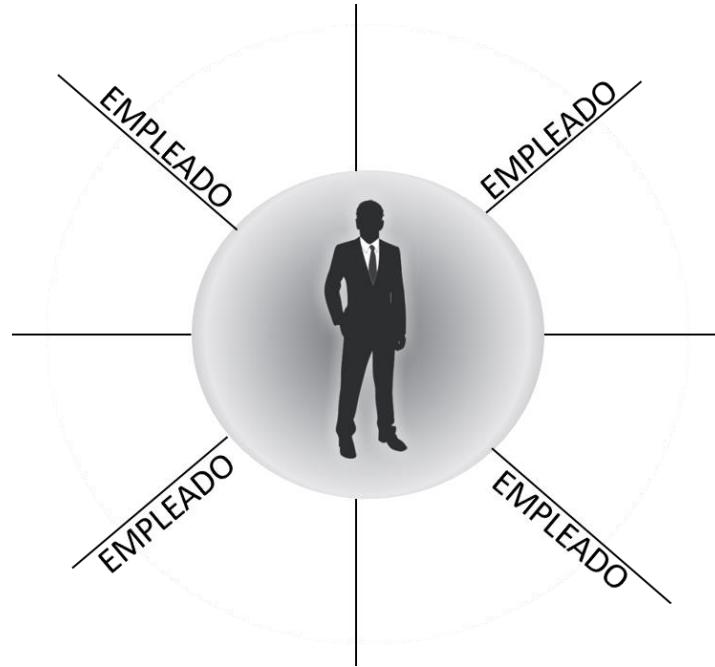
INTENTOS DE DELEGACIÓN

En este período, el crecimiento de la empresa y su dinámica nos desbordan. Muchas de las tareas que antes teníamos a cargo tuvieron que pasar a otras manos. Entonces empezamos a buscar métodos para delegar, porque no es cierto que a los empresarios de pequeña o mediana empresa no nos gusta delegar. Lo que sentimos es que no encontramos gente adecuada, gente con “**criterio**” para delegar con confianza.

Entonces aparecen diferentes **modalidades de delegación**: la ejecutiva, la aristocrática y la analítica.

La modalidad **ejecutiva** es aquella en que el empresario se para en el centro del negocio como un sol alrededor del cual giran todas las decisiones. Les dice a los empleados: “*Mientras las cosas sean normales, ustedes resuelvan solos y cuando aparezca una excepción consúltenme*”.

Este método, aunque efectivo, tiene sus limitaciones. Por ejemplo, una mañana, vamos a la empresa pensando en resolver varias cosas importantes. Al llegar nos ataja un encargado con un problema, después entra otro a nuestro despacho pidiendo directivas por un inconveniente con un proveedor, suena el interno y es la secretaria que no sabe cómo resolver un pedido del banco, después viene el contador y nos consulta por dónde buscar un formulario. Y así pasamos todo el día atendiendo problemas urgentes. Cuando nos vamos, sentimos que las cosas nos manejaron a nosotros y que la única manera de alcanzar a resolver los asuntos importantes es disminuyendo aún más el tiempo que pasamos con nuestra familia.



La modalidad **aristocrática** se instaura cuando tomamos a un profesional calificado y con experiencia para que organice algún área de la empresa. Pensamos, por ejemplo: “ahora que podemos, tomemos a alguien que se ocupe del área comercial, paguemosle lo que corresponde y que lo haga con autonomía y efectividad”. Cuando conseguimos al “candidato perfecto”, con título universitario y experiencia específica en el rubro, sentimos que por fin encontramos a alguien que nos comprende, que habla como nosotros, que “tiene nivel”.

Pero, un buen día, el nuevo empleado-salvador aparece con un planteo:

- Mirá, yo puedo hacer crecer las ventas como te dije, pero con estos vendedores...
- Vos decidís, ¡cámbialos!
- Si pero con estos sueldos no vamos a conseguir gente mejor, vamos a necesitar pagar un mínimo de ...

Sabemos interiormente que esto va a complicar la relación con las otras áreas de la empresa y empeorar los costos, pero igual aceptamos. Al poco tiempo, el empleado vuelve a la carga: “Mirá, esto de 30 días de financiación, no va más. Ahora el mercado exige 30-60 y 90”.

Así es como este responsable comercial, en lugar de aprovechar su experiencia para mejorar las ventas, empieza a usar a la empresa para justificar su gestión. En vez de adecuarse al negocio exige que todo se acomode a él. Y en cierta medida nos hace sentir siempre en deuda, como si no consiguiera mejores resultados porque la empresa no alcanzara el nivel que él necesita. Cuando uno conversa con un personaje como este, parece que lo bueno lo sucedió en empresas anteriores y que a esta le falta tecnología, profesionalismo, criterio empresario. Y a medida que perdemos la expectativa en su gestión nos damos cuenta de que es un quejoso que justifica su falta de capacidad sugiriendo imperfecciones ajenas.

Otra modalidad de delegación es la **analítica**. El empresario instaura métodos, procedimientos y sistemas, confiando en que si cada uno hace el trabajo completo y correcto todo andará bien:

-Cuando llega el camión, primero tienen que hacer un recuento de la mercadería, después la clasifican llenando estos formularios, recién ahí la descargan y finalmente firman la entrega”.

“A medida que van llegando los cheques, se saca una copia indicando procedencia, se arma la lista con fecha de depósito y de acreditación, se ordenan cronológicamente en la carpeta, así no se saltea ninguno”.

Este estilo también tiene sus inconvenientes, ya que los procesos pueden resultar útiles como herramientas, pero no son soluciones en sí mismos. No es extraño que por ejemplo después de haberse comprometido con un cliente respecto a un insumo que según la computadora estaba disponible, descubra que está agotado. Para averiguar en dónde se originó el error, llama al empleado de despacho y como no lo satisfacen sus explicaciones continúa con el de compras, que aparece con un cuadernito que él le dijo mil veces que no usara más! Así sigue llamando y escuchando explicaciones que cada vez lo ponen más nervioso, hasta que por fin decide que “en otro momento” va a seguir investigando. Todos saben que no va a tener tiempo. Es de este modo como las cosas se resuelven sólo parcialmente.

LOS TRES DESAFÍOS DE LA ETAPA DE ESTRUCTURACIÓN

Con menos tiempo, con una diferente distribución del espacio y con una empresa de la que ya no caben dudas de que es realmente una empresa, este período de formalización

trae tres desafíos. Y lo más probable es que no lleguen a solucionarse de la mejor manera, aún cuando el empresario crea que los está resolviendo. Lo que sucede es que estos retos **requieren un cambio profundo de enfoque**, y hasta que esto no suceda sus efectos se van a ir arrastrando en las etapas subsiguientes. Estos tres desafíos son:

1. **Aceptación de la soledad empresarial:** Más adelante veremos en detalle cómo se manifiesta, se experimenta y se resuelve este camino de soledad que comienza en la etapa de expansión y que perdurará durante todo el transcurso de la vida empresaria (capítulo: Soledad empresaria). Lo que hay que tener en cuenta es que es aquí cuando el empresario registra y padece como nunca la soledad, fundamentalmente a partir del alejamiento de los empleados. **De su capacidad para resolver este sentimiento van a depender cuestiones como la autoridad legítima a futuro y el liderazgo en la toma de decisiones.**
2. **Delegación efectiva:** En esta etapa tiene que ensayar indefectiblemente alguna forma de delegación. Según sea su estilo va a priorizar la forma ejecutiva, la aristocrática o la analítica. Cada una de estas modalidades tiene sus limitaciones y aunque le va a aliviar en parte su falta de tiempo, le va a traer problemas por otro lado. Sin embargo existen formas que permiten delegar con efectividad y que al mismo tiempo hacen que la gente desarrolle criterio, autonomía y compromiso en su función, lo cual veremos más adelante (capítulos: El metabolismo-Objetivos medibles).
3. **Enfoque sistémico de la organización:** En esta etapa arma e implementa algún organigrama dividido por especialidad de tareas con la suposición de que si cada sector cumple bien con lo suyo el resultado del conjunto va a ser bueno. En esto también considera que esta “debe ser” la mejor forma de organizar sin saber que está armando “quintas” y que cada uno va a terminar cuidando la prolividad de su sector, desatendiendo los resultados que necesita el negocio, y que él, por su parte, va a tener que intermediar permanentemente entre los diferentes sectores. Para superar las dificultades de estas divisiones es necesario ver a la organización como un conjunto sistémico y hasta que no asumamos esta perspectiva estaremos tapando agujeros. Más adelante desarrollaremos una forma de organización (capítulo: Las funciones del negocio) que permite que todos trabajen con autonomía y compromiso en concordancia con los objetivos del negocio.

CON MÁS PROBLEMAS Y SIN BUSCARLA SOBREVIENE

UNA NUEVA ETAPA

Mientras tanto los problemas crecen, la estructura crece, los enredos comienzan a crecer.

Y, para colmo de males, con una facturación importante, por momentos difícil de mantener, **la rentabilidad ha comenzado a desaparecer**. Ahora el crecimiento y la expansión han dejado de contrarrestar la falta de efectividad.

Hemos entrado en la etapa reactiva.

ETAPA REACTIVA

- **Atrapado en un laberinto**
- **Todo está relacionado con todo**
- **“Haz lo que yo digo”**
- **Nadie nos comprende**
- **Dificultad para sostener el nivel de facturación**
- **Duplicando el esfuerzo**
- **Posiciones encontradas**
- **La explicación de los problemas**
- **Inercia de la empresa**
- **La mayoría supera este período**
- **Espíritu empresario**
- **El empresario es el camino**

ATRAPADO EN UN LABERINTO

Esta etapa, a diferencia de las anteriores, no es inaugurada ni decidida por el empresario, se le viene encima. Y son tantos los problemas que encuentra en este momento que, si le preguntáramos qué siente, diría:

“¡En qué me metí!”.

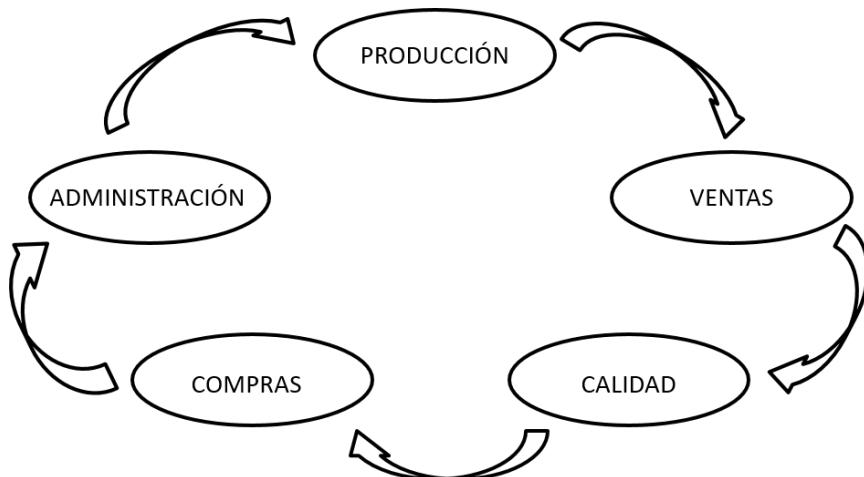
Sin embargo, a pesar de verse atrapado, él no llegó hasta aquí por casualidad ni porque las cosas se le fueron dando sino por su propia capacidad empresaria. Las empresas con más de cinco años de vida tienen mucha menos mortandad que las que

recién empiezan³, esto quiere decir que si hemos podido llegar hasta este punto es porque logramos superar con éxito los obstáculos que fueron apareciendo.

La etapa que se nos viene es difícil pero no es más que otro paso en la vida empresarial. Y, como las otras, ésta también **tiene una salida**.

TODO ESTÁ RELACIONADO CON TODO

Los problemas aparecen por todas partes y están siempre relacionados entre sí. Cuando tratamos de detectar la causa de un error, nos encontramos con una maraña de hilos que no podemos desenredar. Incluso, más de una vez, al buscar la solución llegamos nuevamente al punto de partida. Es ese típico fenómeno de circularidad que tienen los sistemas complejos.



Por ejemplo, en una situación en que tenemos que intervenir en un problema de calidad por el llamado de un cliente, el encargado de producción nos explica que ventas le cambió las especificaciones a último momento, el de ventas dice que los de calidad le avisaron que habían formulado con otro insumo, los de calidad argumentan que el encargado de compras avisó que no se podía usar más el insumo anterior, el de compras señala que se trata de un proveedor que no nos entrega por problemas de pagos, el contador declara que el dinero no alcanza para todo porque las cuentas corrientes se extienden por

³ De cada 1.000 emprendimientos que se inician, a los dos años funcionan 200 empresas, a los cinco años 95 y luego de 15 años 52.

problemas de ventas y agrega que además nadie le avisó que ese pago era imprescindible.

Así, los problemas se van sumando y potenciando entre sí, y no encontramos el modo de aislarlos ni de fragmentarlos para hallar soluciones. Y no es que fallemos al establecer la causa de cada inconveniente, sino que todo es multicausal y entrar en cada hecho nos obligaría a abrir un abanico de nuevos problemas.

“HAZ LO QUE YO DIGO”

De a poco, nos vamos transformando en quejosos permanentes y nuestra gente en “explicadores profesionales”.

Con el tiempo, caemos en un comportamiento incongruente: por un lado, sostenemos un discurso **dogmático** y hablamos de cómo las cosas “deberían ser”. Por otro, nos manejamos de un modo **pragmático** resolviendo, como podemos, cada caso en particular. Nuestras acciones van en contra de nuestro discurso, pero las justificamos con frases como “*bueno, por esta vez hagámoslo así*”.

Por ejemplo, ante un compromiso de entrega, el empresario se entera a último momento de que hubo un control mal realizado. Aun sin tener seguridad sobre la calidad del producto, tiene que realizar la entrega porque las consecuencias serían peores si se agregara una demora. Entonces la autoriza, diciendo que “*por última vez*” se va a entregar de esa manera. Al actuar así, es probable que la próxima vez que ocurra algo similar, los empleados queden inmovilizados, sin saber si deben guiarse por lo que se hizo en ese momento o por la normativa de cómo se debería actuar.

...el empresario no se queda quieto y sigue buscando soluciones...

El discurso dogmático tiene otra consecuencia negativa: los integrantes de la organización tienden a decidir cada vez menos con tal de no equivocarse quitando transparencia a los procedimientos y ocultando información sobre los desvíos por lo cual nos enteramos demasiado tarde para solucionarlo. Y esto, a su vez, realimenta la percepción de que estamos solos a la hora de conseguir resultados.

A pesar de las consecuencias, nos negamos a abandonar ese discurso porque sentimos que si soltáramos las riendas de cómo “deberían ser las cosas” nunca recuperaríamos el rumbo que queremos para nuestra empresa.

NADIE NOS COMPRENDE

- Conforme a su naturaleza, el empresario no se queda quieto y sigue buscando soluciones aunque lo propio de esta etapa es que ya no es nada fácil solucionar un problema.
- Cada vez que busca ayuda en asesores, consultores y bibliografía especializada, siente que los consejos son parciales, que quizás sirvan para otros casos o que las respuestas son demasiado teóricas. A veces, ve que las alternativas que le presentan son inaplicables, no porque sean malas en sí mismas sino porque su propia organización es la que no puede llevarlas a cabo. Muchas de esas aparentes soluciones abordan sólo algunos aspectos del problema y hasta tienen efectos negativos sobre otros.
- Por eso, lo único accesible por el momento es tratar de descubrir errores: nos esforzamos en encontrar al “culpable” de cada problema. Y esto hace que este escenario se transforme en una suerte de caza de brujas.
- Nos sentimos **solos** y creemos que nadie más puede entender lo que nos pasa. Esta angustia indefinida no se puede compartir porque ninguna otra persona ve el panorama como lo vemos nosotros. Muchos dicen: “*si siempre pudiste*”, y confían en que vamos a arreglar las cosas con las mismas herramientas que venimos utilizando. Sólo nosotros sabemos que estamos ante dificultades nuevas y que esas respuestas que los demás proponen no tienen el alcance suficiente para resolver el problema de fondo.

DIFICULTAD PARA SOSTENER EL NIVEL DE FACTURACIÓN

- A todo esto, se suma el hecho de que los clientes que siempre vinieron por recomendación o por métodos de captación que hasta ahora funcionaron, ya no alcanzan para mantener los niveles de negocio necesarios. Ahora tenemos que invertir en nuevas acciones comerciales para incrementar las ventas. Inauguramos nuevos canales, mandamos vendedores donde no los teníamos, ponemos más

publicidad, abrimos locales, y hacemos todo eso con la sensación de que si consiguiéramos un 20 o un 30 por ciento más de facturación, nuestra situación cambiaría por completo. No es así. Lo que no vemos es que, en todos los casos, la complejidad aumenta más rápido que el resultado.

DUPLICANDO EL ESFUERZO

- Mientras tanto, intentamos neutralizar los problemas redoblando el esfuerzo, tratando de hacer mejor lo que veníamos haciendo, agregando nuevas tareas a nuestra gente y sumando productos o servicios. Quienes ven tanto movimiento, suponen que nos estamos llenando de plata. ¡Nada más alejado de la realidad! Lo cierto es que estamos echando leña al fuego: todo lo que ponemos se consume enseguida y el incendio es cada vez mayor. Si en este punto se nos ocurriera hacer aportes de capital, aún con un destino bien planificado, se los tragaría este monstruo difícil de dominar.
- El aturdimiento de este momento no tiene nada que ver con el de la etapa de expansión. Allí las cosas tenían solución y veíamos en el futuro una situación mejor. Aquí, por el contrario, sentimos una caída sin dominio, que el futuro es incierto y que nosotros no provocamos los cambios sino que las cosas se nos vienen encima. En la expansión veíamos en el mundo un mar de oportunidades, aquí vemos una tormenta de amenazas.
- En este marco es difícil hacer un análisis riguroso hasta de los hechos más simples y concretos. Por un lado, porque las causas son múltiples, y por otro porque las informaciones son parciales y generalmente incompatibles: cada uno tiene su propia versión e interpretación de datos que deberían ser “objetivos”, como por ejemplo los números del negocio. Si preguntáramos cuánto se vendió el día anterior, nos darían tres cifras distintas; cada cual sumaría con un criterio diferente y llegaría a otro valor.

...el empresario siente que su empresa está a merced de los vientos que soplan...

Quisiéramos parar el mundo, ordenar y volverlo a poner en marcha, pero esto no es posible. Sin embargo, es necesario saber que esta **no es la etapa final sino una más de nuestra vida empresaria** y, como tal, tiene salida. Eso sí: es la única en que a nosotros

nos falta dominio por eso sentimos que el tamaño de la empresa nos envuelve, nos utiliza y nos zamarrea a su gusto.

La expresión que mejor describe lo que nos sucede en esta etapa es “pérdida de dominio”, hemos perdido el dominio de la situación. Así como el empresario de la etapa de Expansión sentía que con cualquier viento podía orientar las velas para llevar la nave a destino, el empresario en la etapa reactiva siente que su empresa está a merced de los vientos que soplan. Los clientes se creen dueños de negociar y exigir cualquier cosa, los proveedores imponen sus condiciones, quienes lo financian no dejan de maltratarlo. El empresario va de incendio en incendio y siente que lo único que hace es aguantar la situación con la esperanza de que tal vez algo externo le devuelva la paz.

POSICIONES ENCONTRADAS

Como las causas de esta situación son múltiples, al empresario le cuesta hacer un diagnóstico exacto de lo que pasa, entonces se explica las cosas mediante interpretaciones generales. Usualmente, aparecen dos posiciones diferentes que, en los casos en que hay más de un socio, están personificadas en cada uno de ellos.

El socio **constructivo** dice: *“Tenemos que ser más prolíjos, fijarnos cuidadosamente en los negocios que tomamos y mirar con detenimiento cómo los hacemos”*.

El socio **visionario** responde: *“No, lo que necesitamos es tomar más negocios porque con el mismo gasto de estructura la plata va a aparecer.” “El tren de la oportunidad se va!”*

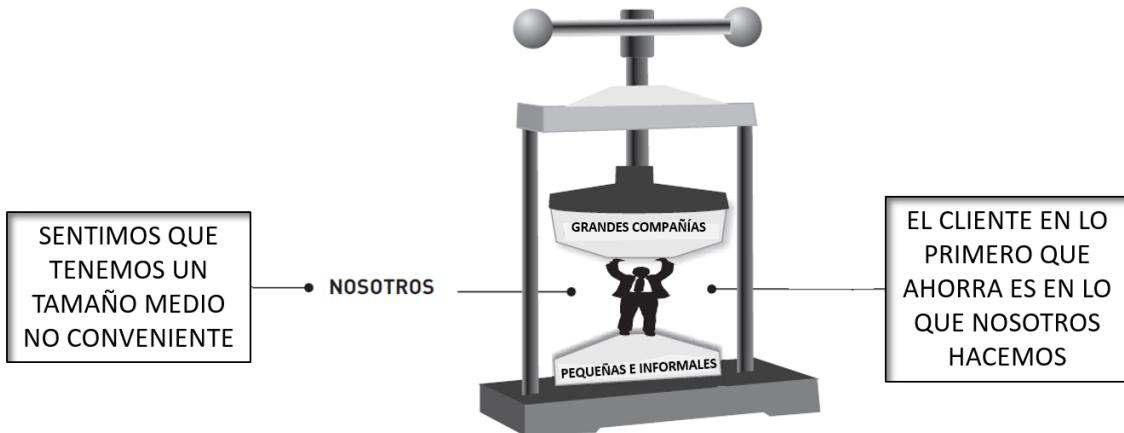
Mientras el constructivo cree que la solución es la **eficiencia**, hacer las cosas a menor costo, el visionario cree en la **eficacia**, en aumentar la facturación. Estas ideas se van endureciendo, sin que ninguno tenga la certidumbre de lo que realmente haría si pudiera actuar con total libertad de decisión⁴.

Pero también, en un nivel generalizado, va apareciendo una interpretación resignada de los hechos. Y en esto hay mayor coincidencia entre los socios. La resignación se ve reflejada cuando el empresario piensa que tiene un tamaño medio no conveniente para competir en el mercado.

⁴ En el Anexo I aparecen consejos específicos para compensar cada una de estas concepciones.

LA EXPLICACIÓN DE LOS PROBLEMAS

Tenemos un tamaño medio no conveniente



Por un lado, siente que está en desventaja frente a las empresas chicas, que se comprometen con cosas que no pueden cumplir, pero que mientras tanto le hacen perder operaciones. Como son más informales y no tienen estructura, sus costos son imposibles de equiparar. Por otro lado, las grandes compañías también entran en la competencia. Antes no estaban interesadas en estos segmentos y ahora -aprovechando la imagen- cotizan con buenos precios porque, como tienen alta rentabilidad en otros negocios, aquí pueden trabajar a pérdida.

A esta percepción de la competencia, el empresario le agrega su evaluación sobre el contexto: "*el mercado está recesivo y en lo primero que deja de gastar el cliente cuando no tiene plata es en lo que nosotros hacemos*".

Después de un tiempo, empieza a pensar que lo acosa un mundo no ético, que los gobernantes no regulan ni protegen sus derechos y que nadie fomenta a las pymes ni realiza controles para evitar la informalidad. Siente que lo único que les interesa a los clientes es el precio, y que compran barato aun sabiendo que los productos o servicios adquiridos pueden darles problemas futuros. La frase que refleja este sentimiento y que surge en muchas conversaciones es: "*En este país...*".

Hay otra suposición que demora su decisión de tomar medidas. Piensa que si para él es tan difícil mantenerse a flote, los competidores (que ya para ese entonces percibe como "desleales", "sin conducta", casi la encarnación del demonio) no van a aguantar. Es decir

que, por un lado, ve que juegan con reglas dudosas que les permiten alargar su existencia, y por otro supone que en algún momento van a quedar fuera de carrera. Más que pensar en ganar, imagina que los otros van a terminar perdiendo. Pero lo cierto es que si los actuales desaparecieran, van a surgir nuevos competidores “*difíciles*” que tendrá que enfrentar.

...los sistemas caóticos tienen su propia lógica...

Todas estas evaluaciones son fruto de **un punto de vista**, provienen del lugar desde el que está mirando los hechos. Cuando el empresario piensa de esta manera es porque **está sumergido en la complejidad**. Está viendo las cosas inmerso en un sistema caótico.

Los sistemas caóticos tienen su propia lógica⁵, desde la cual lo importante no es prioritario porque lo que manda es lo urgente. Y aunque pareciera que los sectores internos (los empleados) y los externos (proveedores y clientes) están conectados, en realidad cada cual piensa en sí mismo y todos priorizan su propia subsistencia. Por esa razón, el sistema funciona, pero sin un rumbo definido. Estos sistemas son caóticos porque, aunque tienen su propio orden, carecen de liderazgo.

INERCIA DE LA EMPRESA

Es en la etapa reactiva cuando se advierte que la empresa está **presa de una inercia** particular. Esto desespera al empresario, siente que está rodeado de personajes ineficientes, “lentos” y a veces insensibles. Pero esa inercia es la manifestación del propio **metabolismo** de la empresa.

Esto significa que, además de las personas que integran la organización, hay otro ser que es la empresa, con sus propias formas de pensar, actuar, reaccionar y cambiar.

La existencia del metabolismo se puede comprobar fácilmente cuando, por ejemplo, se encuentra a una persona con carácter y criterio: ideal para desempeñarse en algún puesto de la empresa. Al parecer, tiene todas las condiciones que necesitamos y entonces buscamos la forma de evitar que se “*contagie*” de los demás. Sin embargo, a los seis

⁵ Ver capítulo sobre “Dominio”.

meses –o, como máximo, al año- ese empleado termina siendo uno más, perdiendo todas las cualidades que el empresario valoraba, actuando como los demás y mimetizándose⁶.

...buscamos la forma que se “contagie” de los demás...

LA MAYORÍA SUPERA ESTE PERÍODO

La mayor parte de las veces esta situación es transitoria, porque podemos impulsar soluciones y encontrar la salida hacia una etapa superadora.

Sin embargo, entre los cinco y quince años de vida empresaria hay casos que no han conseguido la continuidad. Si examinamos qué pasó con las empresas que no lo lograron, vemos que las causas de cierre que encontrábamos en la etapa de Expansión se repiten, ahora con nuevos porcentajes.

Excesiva diversificación: 18 %

Resolución por disponibilidades: 15%

Desequilibrio entre capital e inversión: 11%

Y además se agrega una causa que aparece como la principal

en este período.

Inflexibilidad en los gastos generales: 19%

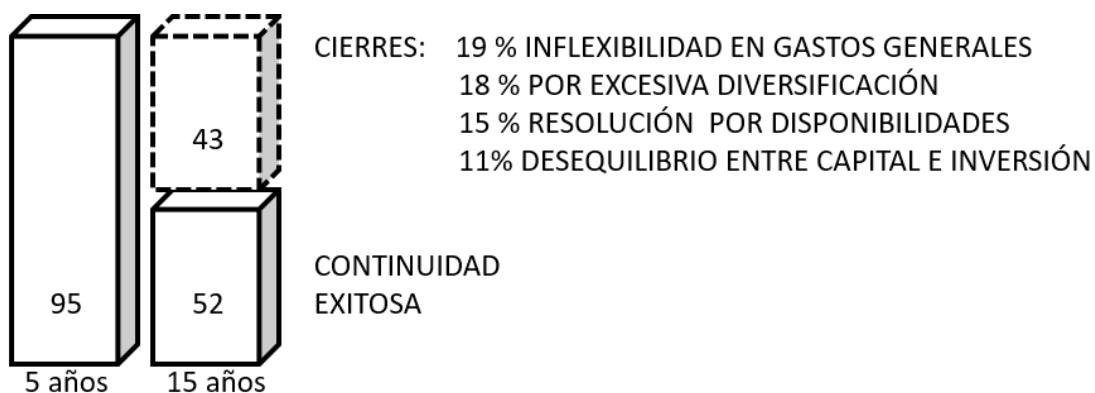
Los gastos generales son necesidades que no tienen contrapartida directa con los productos o servicios que comercializamos, son precisamente todos aquellos costos que no son directos. Mientras los costos directos aparecen y desaparecen en la misma proporción con que se genera demanda, los gastos generales (un alquiler, los sueldos y gastos de la supervisión de un sector, los servicios de Internet, el contador, nuestros honorarios como directores, entre otros ejemplos) funcionan con independencia de las

⁶ En el capítulo sobre “El metabolismo” se amplían estos conceptos.

fluctuaciones producidas en nuestra cartera de productos o servicios y de su correspondiente facturación. Por eso son mucho menos flexibles.

Todo esto indica que, **en este punto, es necesario tomar medidas**. La solución no va a venir sola, es el empresario quien va a llevar a la empresa hacia la siguiente etapa.

Y debe actuar porque la demora en esta situación tiene consecuencias graves. Por un lado, afecta materialmente: erosiona el patrimonio, daña la imagen y de a poco deteriora la calidad, los plazos y los compromisos.



ESPÍRITU EMPRESARIO

Por otro lado –y esto es mucho peor– el empresario pierde determinación, disminuye esa capacidad de construir historia y de gobernar su futuro que lo caracterizaba. Y hasta llega a descreer del protagonismo que tuvo en otras épocas pensando que en realidad tuvo suerte y que aprovechó un momento en que los vientos le eran favorables.

Sin embargo, nuestra experiencia como consultores de empresas nos permite observar cómo, en un mismo rubro y en un mismo momento, mientras alguien en etapa reactiva ve un panorama negro y sin posibilidades, otros que ya superaron esa etapa lo ven repleto de interesantes oportunidades.

Con el tiempo, el escepticismo puede llegar a calar profundo en el empresario. Comienza a tener un discurso de resignación y de víctima, culpando al contexto por sus

dificultades y sosteniendo que el éxito de los otros se debe a que trabajan “por izquierda”. Puede llegar un punto en que el retorno se hace difícil porque ese pensamiento se combina con cierta soberbia: él piensa y hasta desea que las soluciones no existan, porque por lo menos mostrarse lúcido en su diagnóstico y tener razón. Nada tan peligroso por su propiedad *autoprofética* como lejos de la realidad porque existen soluciones.

EL EMPRESARIO ES EL CAMINO

Usted es parte del camino. Aquí tiene que elegir **urgentemente** entre el camino, por momentos complicado, de construir su futuro, o la explicación, generalmente tranquilizadora, de por qué no se puede.

Cuando la etapa reactiva se nos viene encima es porque hemos sobrepasado el nivel en el cual nosotros, como empresarios, podemos manejarnos con soltura. La complejidad nos da la pauta de que estamos desafiando nuestro tamaño apropiado y nuestras capacidades naturales. El deterioro de los resultados señala que llegamos nuestro límite virtual de crecimiento al que llamamos Performance Empresarial Natural.

PERFORMANCE EMPRESARIAL NATURAL

- **Cuando se alcanza la velocidad crucero**
- **El pecado de superar el techo virtual**
- **Facturación y Ganancia**
- **Tamaño y dominio**
- **Opciones de futuro**

CUANDO SE ALCANZA LA VELOCIDAD CRUCERO

Desde el emprendimiento hasta llegar a la empresa ya estructurada hay un recorrido en constante crecimiento. Sin embargo, luego de la estructuración se alcanza la velocidad crucero, la empresa adquiere un tamaño constante a la vez que el empresario llega al mayor grado de desempeño que le permiten sus aptitudes naturales. Este máximo nivel de desarrollo logrado a través de la intuición y los talentos personales constituye su ***Performance Empresarial Natural*** (P.E.N.).

A través de su visión de negocio y de su ejecutividad, fue llevando a la empresa hasta una determinada envergadura, un resultado de negocio definido y un cierto nivel de rendimiento. Una vez que el negocio empieza a mantener valores estables y un tamaño constante se encuentra en un punto que señala claramente el límite de la aptitud empresarial máxima de su directivo. Por eso empresa, negocio y empresario se sitúan en la Performance Empresarial Natural al momento de estabilizarse.

A esta altura los productos o servicios sostienen un margen promedio (aunque haya operaciones que se encuentren por debajo o por encima de esos valores), los gastos generales ya representan un porcentaje constante de la facturación (antes, esos valores eran variables y esa relación no se podía establecer) y existe un historial de ciertos parámetros de negocio que permiten realizar pronósticos con bastante exactitud. Incluso se pueden llegar a definir los niveles de inversión y de ganancias por períodos anuales.

Todos estos valores son los **signos vitales** de cada empresa, cuya comparación periódica consigo misma le brindan una guía para saber cómo evoluciona el negocio.

...percibimos un mundo que está tan fuera de nuestros parámetros, que ni siquiera existe para nosotros...

Este tamaño alcanzado termina siendo una característica importante del perfil de la empresa la cual no guarda una relación pre-establecida con el rango de facturación ni con otros valores proporcionales de negocio porque en cada caso son únicos. Ni siquiera dentro del mismo rubro se puede hablar de un tamaño ideal, ni de una proporción entre tamaño y facturación, ya que quien dirige la empresa le otorga su impronta personal.

EL PECADO DE SUPERAR EL TECHO VIRTUAL

En nuestra niñez, entre todos los aprendizajes que hemos realizado de manera inconsciente a partir de la influencia de la cultura y del ambiente, aprendemos los márgenes entre los cuales se ubica nuestra franja de posibilidades y funcionamiento en la sociedad. Por debajo de esa franja, sentimos que no estamos respondiendo a las capacidades para las cuales hemos sido preparados. Por encima de ese límite, percibimos un mundo que está tan afuera de nuestros parámetros, que ni siquiera existe para nosotros, por lo cual tampoco nos frustramos por no alcanzarlo.

El límite superior de nuestra franja de ubicación social actúa como un **techo virtual**, como el hilo que condiciona la altura que puede alcanzar nuestro barrilete. Jamás nos cuestionamos este límite, y no es necesario hacerlo hasta que no lleguemos.

¿Cuál es esa altura? Para cada persona es diferente, pero cuando el empresario llega a su Performance Empresarial Natural revela que ha alcanzado o sobrepasado el sueño que alguna vez se planteó, aquel que parecía lejano al iniciar su recorrido empresarial.

¿Qué pasa entonces? El techo virtual sigue existiendo en el mismo nivel inicial. Muchos empresarios se sienten un poco “apunados” o con vértigo por la altura a la que llegaron y hasta con miedo de que les ocurra algo malo. De alguna manera creen que lo que están viviendo no les pertenece. Todo esto hace que, sin proponérselo, vuelvan recurrentemente a los mecanismos de funcionamiento y los niveles de ganancia *autorizados* por su techo virtual.

FACTURACIÓN Y GANANCIA

A los fundacionales siempre nos pone contentos que “*haya ventas*” y que se pueda “*disponer de efectivo*” pero ambos dejaron de ser indicios de que estamos en el camino correcto.

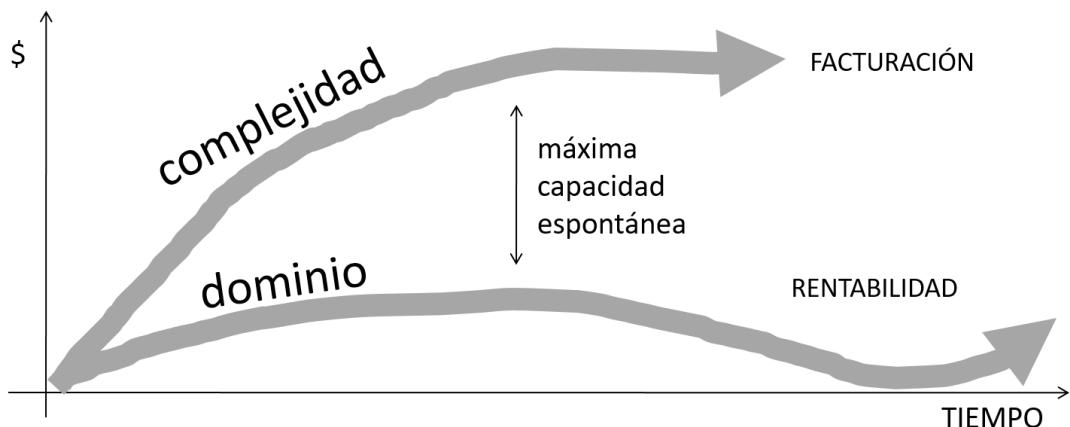
Y hay otras dos variables significativas, que, así como hasta ahora venían funcionando en simultáneo, dejan de estar en sintonía: la facturación y la ganancia. La ecuación “*más facturación = más ganancia*” a esta altura y con los mismos criterios, ya no es válida. La Performance Empresarial Natural le marca a la empresa un rango de facturación que va a ser difícil de superar en forma constante. Si lo desafiamos entramos en la alta complejidad y la rentabilidad disminuye. Esto es como exigirle a un atleta que corra cada vez más rápido, aunque de entrada lo llegue a lograr, si se le pide cada vez más llegará un punto en el que la velocidad no solo no va a aumentar sino vitales que bajarán de manera indefectible. Al mismo tiempo, a causa del esfuerzo, signos como la presión arterial, el ritmo cardíaco y la temperatura, comenzarán a deteriorarse.

...aumento del tamaño de la empresa implica nuevas demandas...

...más tamaño equivale siempre a mayor complejidad...

Al inducir el crecimiento de una empresa por arriba del tamaño natural que la caracteriza llevándola a una escala mayor, no sólo se frena la mejora, sino que además se perjudican otros parámetros. La calidad, los plazos de entrega, las finanzas, la motivación y la confiabilidad empiezan fallar y consecuentemente deterioran su imagen. Precisamente la etapa reactiva, con todas sus dificultades, sobreviene por haber tratado de desafiar la P.E.N, por haber pretendido seguir creciendo con los mismos métodos que antes resultaban.

Performance Empresarial Natural



TAMAÑO Y DOMINIO

Como el **aumento del tamaño** de la empresa implica nuevas demandas y le plantea mayor exigencia a nuestra capacidad directiva se produce la falta de dominio. **Más tamaño equivale siempre a mayor complejidad** y esto, en el mundo de las medianas y pequeñas empresas, está más que demostrado.

Al forzar y estresar nuestra capacidad y la de nuestra gente nos adentramos en el caos. Mientras seguimos pensando que “más es mejor” no advertimos el límite en el que “más es peor”⁷.

OPCIONES DE FUTURO

Pero entonces, ¿tenemos que resignar nuestro crecimiento a ese tamaño? **La consigna fundamental es tener dominio**, por eso frente al crecimiento tenemos **dos opciones**:

La primera es no superar un tamaño (ya sea en estructura, cantidad de productos, alcance de distribución, etc.) por encima del cual sabemos que vamos a caer en una peor performance. Por ejemplo, si somos conscientes de que al sobrepasar determinada

⁷ Ver capítulo sobre “Dominio”.

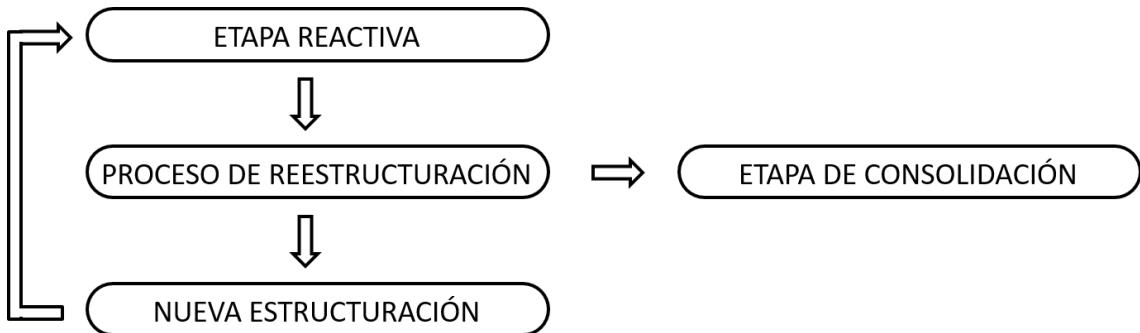
cantidad de empleados empezamos a tener problemas, lo que deberíamos hacer –en el caso de elegir esta opción– es no exceder ese número.



Cuando el empresario dice “*Cada vez que crecí me fue mal*”, es muy claro que superó el tamaño en el que se puede manejar con comodidad. En este caso limitar el tamaño del negocio es una decisión inteligente que le dará buenos resultados. El punto a no sobrepasar es específico para cada empresario y no puede transferirse a otros casos.

Lo normal es ir creciendo otra vez de a poco y, si eso se hace con recetas similares a las que siempre hemos usado, probablemente en algún momento se necesitará volver a reestructurar. Siempre preparamos la estructura para los escenarios que suponemos posibles, pero, en ocasiones, el contexto nos vuelve a sorprender obligándonos a nuevas reestructuraciones. No obstante, si respetamos el criterio de no ir por encima de cierto límite, las siguientes reestructuraciones pueden ser menos cruentas, serán reformulaciones acordes a los cambios del contexto-mercado, más que reducción de personal.

Cuando uno observa empresas de más de diez años de vida, encuentra a la mayoría efectuando una vez más exitosamente el **ciclo**:



La segunda opción es crecer en nuestra profesión empresaria más allá de la P.E.N. sumándole al empresario natural el **empresario elegido**, el que decidimos ser a partir de ahora. Hasta aquí fuimos apoyándonos en nuestras características innatas y tallando un perfil a medida que el propio crecimiento lo demandaba. De aquí en más, podemos modelar nuestra profesión agregándole **competencias adquiridas con propósito**. Para que la empresa sea distinta, para cambiar ese ser organizacional que nosotros mismos hemos creado tenemos que transformarnos remodelando nuestro propio perfil profesional. En este momento tenemos que cambiar la fórmula de sumar más y más esfuerzo por la de actuar de una manera diferente que nos provoque resultados diferentes.

Mas allá de estas dos opciones para mantener el dominio, una vez que lo hemos perdido, como sucede en la etapa reactiva, es urgente recuperar el liderazgo del negocio, de la empresa y de nuestra vida empresaria.

Para esto **tenemos una salida**, es el proceso de **reestructuración**.

PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN

- **Es posible recuperar las riendas**
- **Antes con menos ganaba más**
- **La brújula del costo-beneficio**
- **Hasta cuando “promediar”?**
- **Señales de emergencia**
- **Remedios que empeoran la enfermedad**
- **Nuevamente el *espíritu empresario***
- **Si lo hubiera sabido antes**
- **Los cinco pasos para reestructurar exitosamente**

ES POSIBLE RECUPERAR LAS RIENDAS

La reestructuración no es una etapa, es una salida, un proceso que encaramos por la falta de domino. La reestructuración puede tener diferentes niveles de profundidad y cambio según sea el grado de deterioro al que se ha llegado en la etapa reactiva y la cantidad de tiempo que se ha permanecido en esa situación. Este proceso puede ir desde un simple reacomodamiento de funciones en la empresa hasta un concurso de acreedores. El objetivo de la reestructuración es recomponer la rentabilidad mediante la recuperación del dominio de la empresa.

Aunque en las primeras etapas –desde los comienzos hasta la estructuración– el motor principal del empresario no era ganar plata, en este momento el dinero se pone en el centro de la escena. Nunca estuvo tan claro que crear valor no es algo fácil ni automático y que ser empresario no es una posición establecida, sino que hay que construirla todos los días. A tal punto se hace evidente esta situación que muchas veces sentimos que cada día tenemos que abrir el negocio con la única finalidad de sostener esa pesada estructura.

Nos sentimos rehenes de los gastos generales de la empresa y nos preguntamos: “*¿mi empresa me ayuda o trabajo para mantenerla?*”.

A pesar de que la situación en muchos casos es angustiosa, reconforta saber que está comprobado estadísticamente que a medida que se tiene mayor trayectoria empresaria aumentan las posibilidades de continuidad. **A esta altura, ya hemos superado los peores riesgos como empresarios y nuestras posibilidades de supervivencia son mucho más altas que al principio.**⁸

ANTES CON MENOS GANABA MÁS

La decisión de reestructurar generalmente se demora más de lo conveniente, no porque implique esfuerzo sino porque el empresario no ve una salida. Recién empieza a pensar que podría haber alguna solución cuando recuerda que, en otras etapas de la empresa, con una estructura más simple, obtenía mejores resultados. Antes con menos ganaba más. Esto ilumina una posibilidad de cambio porque él sabe, **por experiencia**, que las cosas pueden funcionar de otra manera. Al analizar el negocio se da cuenta de que si se quedara únicamente con algunas operaciones y una mínima estructura obtendría una mejor rentabilidad. Solo cuando vislumbra la posibilidad de una salida puede tomar la decisión de reestructurar.

LA BRÚJULA DEL COSTO-BENEFICIO

Como el crecimiento de la empresa no se generó a partir de un plan premeditado sino más bien como una casa que se fue ampliando al ritmo que se agrandaba la familia, nos encontramos con circuitos caprichosos, autorizaciones sin sentido, registros duplicados y decisiones no orientadas al negocio. Esta estructura resultante es la suma de construcciones, reformulaciones y acomodamientos que se dieron a lo largo del tiempo. No podemos –aunque nos gustaría– derrumbar la casa y construir una desde cero. Tenemos que partir de la que tenemos. De modo que la única solución es pasar por una reforma, por una obra en la que van a tener que convivir lo viejo y lo nuevo.

Así como para renovar la casa se tienen en cuenta las necesidades y exigencias que fueron apareciendo en la familia, lo que orienta el cambio en la empresa es la demanda del

⁸ Ver la curva del Anexo “Aciertos y Errores”

negocio y los costos para satisfacerla. Y en esto, el criterio más simple y efectivo para reformar es, como se explicará más adelante, por funciones del negocio.⁹

En un primer acercamiento, recomponer el dominio significa volver a tener la posibilidad de aplicar nosotros, **personalmente**, y ante cada operación, la **evaluación de “costo-beneficio”**. Recordemos que en etapas anteriores, por razones de tamaño, se fueron separando los costos de los beneficios, y cada cual por su lado tomó vuelo propio, tanto el ahorro como la facturación. Ahora es necesario volver a evaluarlos de manera conjunta. La estrategia para el cambio es ir llevando a la empresa a que vuelva a ser **efectiva** otra vez y esto se hace juzgando qué grado de eficacia y de eficiencia requiere cada operación para lograr la mayor efectividad posible.

Lo primero que se necesita es reducir el tamaño. Como si estuviéramos andando en una bicicleta más grande de lo que dan nuestras piernas, para recuperar el dominio tenemos que volver a una bicicleta de dimensiones controlables.

***...Si le damos a una persona obligaciones acordes con su capacidad
seguramente las cumplirá con buena efectividad...***

Por lo cual, en principio, tenemos que reformular los gastos generales, es decir, esos costos de estructura que, como una canilla abierta, no se modifican por sí mismos, porque no están atados a los cambios de demandas. Lo más probable es que ante las nuevas realidades que permanentemente fueron apareciendo en la empresa, los gastos generales hayan seguido en piloto automático, sin actualizarse. Por eso necesitamos evaluarlos nuevamente para reconfigurarlos. No se trata de gastar un porcentaje menos en cada ítem, sino de repensar toda la estructura porque cada decisión de recorte trae, como contrapartida, pérdida de beneficios.

¿HASTA CUANDO “PROMEDIAR”?

Claro que esto no es sencillo, no existe la opción de barajar y dar de nuevo, tenemos que manejarnos con las cartas que ya están sobre la mesa. Por eso, se trata de **elegir y renunciar**.¹⁰

⁹ Ver Organización Efectiva

Una cosa es clara: en este estado de cosas no sirve seguir haciendo lo mismo. Los problemas de tamaño tienen solución siempre y cuando sepamos renunciar y generar **nuevas** respuestas ante las demandas que aparecen. Si pretendemos atender más demandas con el mismo tiempo y la misma capacidad, muchas cuestiones quedarán desatendidas y empezaremos a descuidar un poco cada cosa “promediando” nuestra disponibilidad y performance. Y esto sería seguir igual: sin dominio.

Si le damos a una persona obligaciones acordes con su capacidad seguramente las cumplirá con buena efectividad. Pero si le aumentamos permanentemente las exigencias, no va a poder con todo y va a terminar teniendo que “promediar”, es decir, haciendo un poco mal cada cosa. Como en un primer momento el desempeño que resulta de promediar puede ser tolerable solemos seguir saturándola con obligaciones. Pero llega un punto en que terminará “atajando” lo que pueda y ni siquiera tendrá conciencia de lo que es importante o prioritario.

Llevemos este fenómeno a la organización en su conjunto y multipliquémoslo por la cantidad de integrantes que hay en ella. Es como si jugáramos con un adversario que no nos deja tener la pelota: nos pasamos el tiempo pateándola lo más lejos posible y tirándola a cualquier lado.

Cuando nos encontramos en una situación de falta de domino, las cosas no se resuelven en función de la importancia sino por su orden de aparición. Pero se sabe que lo prioritario y lo urgente no son lo mismo. En el día a día de la empresa hay situaciones que gritan y hacen más ruido que otras. La importancia de aquello que “grita” puede ser mínima al lado de otro aspecto que no hace ruido y que, por eso mismo, dejamos pasar. Para saber detectar si un tema es o no es prioritario tenemos que tener perspectiva y foco. Pero si ante todo tendemos a solucionar lo urgente para evitar que nos siga apremiando, los hechos terminarán resolviendo por nosotros.

**...estamos cada día más solos para comprender la envergadura de los
problemas...**

Todo esto implica que, cuando agregamos más y más demandas a una misma estructura, pasamos por tres situaciones: la primera es de dominio, la segunda es de baja

¹⁰ Ver Anexo de Plan de Reestructuración

efectividad con resultados tolerables (lo que llamamos “promediar”) y la tercera es de caos. En el período de alta complejidad, tanto el empresario como los integrantes de su organización viven esa situación caótica.

SEÑALES DE EMERGENCIA

A esta altura, recuperar el control es importante y urgente. Existen señales de que las cosas tienen que cambiar y pronto. ¿Cuáles son los síntomas que nos llevan a decidir la reestructuración?

- Caída de los márgenes comerciales.
- Falta de liquidez.
- Incumplimientos, falta de calidad y devoluciones.
- Dificultad para conseguir los volúmenes de facturación necesarios.
- Desgaste de la autoridad (la gente ya no responde ni al miedo).
- Pérdida de poder ante proveedores y clientes
- *Incendios* que gobiernan la jornada de trabajo.
- Conciencia de que estamos cada día más solos para comprender la envergadura de los problemas.
- Observación de que el paso del tiempo nos deteriora y desgasta a nuestra gente.

Aunque estos signos son graves tardamos en percibirlos porque son incrementales, van apareciendo de a poco y sólo los advertimos cuando el deterioro ya está instalado.

REMEDIOS QUE EMPEORAN LA ENFERMEDAD

En este marco, muchos empresarios realizan algunas acciones pensando que servirán para resolver el problema, pero al poco tiempo se dan cuenta de que siguieron caminos equivocados. Parecían soluciones pero en realidad no lo eran. ¿De qué acciones hablamos?

- Se intenta aumentar la facturación en un 20 o un 30 por ciento porque se piensa que así las cosas se solucionarán. Es falso: **más facturación genera más complejidad**.
- Se consiguen créditos porque se supone que el problema reside en la parálisis por liquidez. No es una solución: **en este estado el dinero se fagocita en muy poco tiempo.**
- Se espera, para ver si cambia el contexto con la creencia de que “*somos muchos los que estamos mal*”. No es cierto: **desde esta complejidad siempre vamos a juzgar al contexto como adverso.**
- Se espera, porque se supone que “*si los competidores pueden nosotros también vamos a poder*”. No sirve: **las condiciones de cada uno son particulares y no pueden compararse.**
- Se ahorra en busca de productividad. No es el camino: **lo importante no es mejorar lo operativo sino volver a crear de valor.**

La cualidad incremental de la situación hace que, en cada momento, uno considere que no corre riesgos si espera un poco. Muchos empresarios demoran las decisiones porque piensan que unos días más no van a cambiar mucho las cosas y ver si la tendencia se revierte.

En el fondo son sus propios pensamientos los que coartan la salida cuando:

...piensan que no es posible recortar porque cada gasto se justifica y cada ahorro tiene como contrapartida mayores pérdidas de negocio.

...suponen que si prescinden de ciertas personas, ellas van a terminar en la competencia porque conocen a los clientes o manejan alguna información valiosa.

...creen que es imposible financiar los costos económicos de una reestructuración (indemnizaciones, etcétera).

La demora también se produce cuando el empresario teme perder la imagen que tenía entre clientes y competidores. En esta etapa, la gente de afuera no tiene mucha conciencia de cómo están las cosas, pero si él empezara a cerrar sucursales o a sacar vendedores, todos se darían cuenta de su debilidad. Además, ante los mismos colaboradores y frente a su entorno social le preocupa empañar su imagen y perder el estatus.

En este momento hay tres sentimientos que debilitan la determinación y hacen que no se decida a moverse hacia una etapa superadora:

1. La **angustia** ante la alta complejidad y la falta de dominio.
2. El **miedo** a buscar opciones de salida y no encontrarlas (se pregunta qué le puede pasar si fracasa en esa búsqueda).
3. La **impotencia** que genera la espera, ya que al demorar una decisión se agranda el problema y se apaga el protagonismo.

Sin embargo, sabemos que estadísticamente la mayoría de las empresas encuentra la forma de hacerlo.

...las oportunidades aparecen tanto o más que antes, con la diferencia de que ahora es posible elegir las que convienen y aprovecharlas...

SI LO HUBIERA SABIDO ANTES

Reestructurar no es otra cosa que volver a estructurar, es en cierta medida recomponer una estructura de sol, en donde nosotros vamos a volver a **dirigir, controlar y decidir** sobre cada tema importante del negocio gracias al retorno a un tamaño menor.

Los resultados de este cambio son tan sorprendentes que cuando reestructuramos nos parece mentira haber demorado tanto tiempo la decisión. Reconocemos que era imposible que la empresa funcionara con tantas cosas que se manejaban sin discreción, y nos preguntamos: “*¿cómo no tomé antes el toro por las astas?*”.

Rápidamente se comienza a recomponer el dominio de cada situación y, con ello la rentabilidad. Otra vez estamos en presencia de la creación de valor. Además, se recupera la confiabilidad, sinónimo de excelencia. Las oportunidades aparecen tanto o más que antes con la diferencia de que ahora es posible **elegir las que convienen** y aprovecharlas. También se recompone **el poder del empresario** desde su capacidad de **visualizar, focalizar y ejecutar**. Y, de esta manera resurge el protagonismo.

¿Puede una empresa pasar a la etapa de consolidación sin haber reestructurado? No. La reestructuración no siempre significa achicamiento. A veces solamente se trata de reformular responsabilidades y funciones. Si se incluyen también aquellos cambios

estructurales que no son tan trascendentes no hay manera de evitar reestructuraciones para poder consolidar una empresa.

Es necesario decir una vez más que la alta complejidad nos exige hacernos cargo, encontrando caminos e implementando una metodología clara para enfrentar ese compromiso. Esto implica dar los pasos necesarios sin caer en la tentación de pretender ser mas fuertes o ir más rápido de lo que realmente podemos

LO FINANCIERO

Antes de enumerar los pasos sobre cómo reestructurar, debemos saber que **para encarar lo financiero lo importante no es el monto de deuda sino el dominio de los pagos.** Esto requiere:

- Conocimiento y orden en los compromisos tanto por la operatoria diaria como por la deuda no corriente
- Capacidad de pago de esos compromisos y de las refinanciaciones necesarias
- Capacidad de resultado económico del negocio aún pagando los intereses que se generan por lo adeudado

Si estos puntos se cumplen, no hay que inquietarse por achicar lo adeudado, sino concentrarse en el negocio nuclear que es lo que genera dinero.

Incluso debe hacerse el retiro de dividendos sobre la rentabilidad aunque exista capital que no nos pertenece. El hecho de que una empresa esté endeudada no significa necesariamente que el negocio no funcione o que el empresario no retire utilidades

LOS CINCO PASOS PARA REESTRUCTURAR EXITOSAMENTE

Primera: ACTITUD

El ser empresario es una profesión de liderazgo y nuestra obra no puede ser juzgada por el consenso de nuestras decisiones sino por lo adecuadas que sean en cada momento. Ninguno de los afectados por nuestras resoluciones va a alentarnos para que seamos duros o para que cortemos por lo sano. Al contrario, sepamos que van a llover críticas y

hostilidades. Con el tiempo, sin embargo, será la continuidad de la empresa el único parámetro para determinar si las decisiones fueron acertadas.

Cada uno de los personajes relacionados con nuestra empresa (proveedores, empleados e incluso clientes), puede querer individualmente cosas que, sumadas, serían imposibles de afrontar por nosotros, aunque ellos no lo sepan. No hay ninguna duda de que, para el conjunto, lo mejor es que la empresa continúe. Es en este punto donde es fundamental que nuestras elecciones y decisiones estén basadas en **lo que conviene para la continuidad**. Y en este sentido **actitud** significa pararnos con la postura correcta.

**...el mejor reconocimiento que podemos alcanzar es el de ser capaces de
continuar creando valor...**

No vaya a ser que un día nos encontremos sin empresa y que los demás digan: “era buen empresario, pero le faltó carácter”. El mejor reconocimiento que podemos alcanzar es el de ser capaces de continuar creando valor.

Somos el eje del camino de solución: si no nos movemos nosotros, no hay camino a transitar.

Segunda: PLAN

Necesitamos elaborar un plan pero **sin tomar la decisión de aplicarlo**.¹¹ La función del plan es la de constituir un camino pensado, que nos genere expectativas positivas. Un plan magistral y detallado en el que no creamos no nos sirve. Por eso, tenemos que diseñar el plan **sin trabajar en las eventualidades de la implementación**, para no contaminar nuestra mente con más preocupaciones. Vayamos paso por paso. Por ahora, **sólo** el plan.

Tercera: AUTOMOTIVACIÓN

Se trata de poner en una balanza, por un lado, la situación actual con el nivel de angustia que nos trae, y por el otro, **el punto al que queremos llegar** si aplicamos la reestructuración planeada. No debemos perder de vista

¹¹ Ver Anexo II

- cuáles serán los resultados,
- qué significa esto en términos de restitución del dominio y de generación de valor,
- qué nuevo punto de partida estamos construyendo y
- qué futuro vamos a crear.

Esto hace que podamos “venderle” a cada uno de los implicados las ventajas de acordar su parte.

Cuarta: **DECISIÓN**

Una vez dados todos estos pasos es necesario resolver. No olvidemos que el tiempo que transcurre no es neutral, sino que deteriora nuestra posibilidad de futuro.

Quinta: **ACCIÓN**

Tenemos que implementar el plan recordando que **nada** debe quebrantarlo. Sólo nosotros sabemos lo importante que es lograr cada una de sus partes. Por eso, necesitamos, al mismo tiempo, flexibilidad y firmeza. Flexibilidad para negociar las pequeñas batallas y firmeza teniendo claro cuál es la verdadera guerra que tenemos que ganar. En este período la frase clave es “lo posible” para alcanzar el dominio.

ETAPA DE CONSOLIDACIÓN

- **Recuperando el placer de ser empresario**
- **Dos variables**
- **Nueva fórmula de crecimiento**
- **Números del negocio**
- **Perspectivas diferentes guían la empresa**
- **El asombro como actitud superadora**

RECUPERANDO EL PLACER DE SER EMPRESARIO

En este estadio el empresario recupera el protagonismo, ya no tiene que comprometer sus jornadas reaccionando a las urgencias, sino que cuenta con disponibilidad para interpretar la situación y decidir hacia dónde dirigirse. Tiene tiempo libre y la suficiente tranquilidad como para marcar el camino que, en adelante, seguirá la empresa. Esta es una etapa motivadora. Aquí se conjugan el **mejoramiento de la rentabilidad** con el **placer de ser empresario**.

La etapa de consolidación no es una fase ineludible de la evolución empresaria natural, es una **etapa elegida deliberadamente** para aquellos que superan el ciclo “etapa reactiva-reestructuración-nueva estructuración...”

En la consolidación el empresario le suma a sus características personales entrenamientos premeditados que le sirven para alcanzar niveles superiores, identificando sus propias limitaciones y las de su empresa y administrándolas adecuadamente. Si en las etapas anteriores construía su empresa como un artista que esculpe su obra, ahora comienza a tallarse **a sí mismo**, en esta etapa se modelan tanto el artista como la obra. Este es un empresario que eligió ir más allá de sus aptitudes naturales y por eso empieza a desarrollar competencias: las suyas y las de la organización.

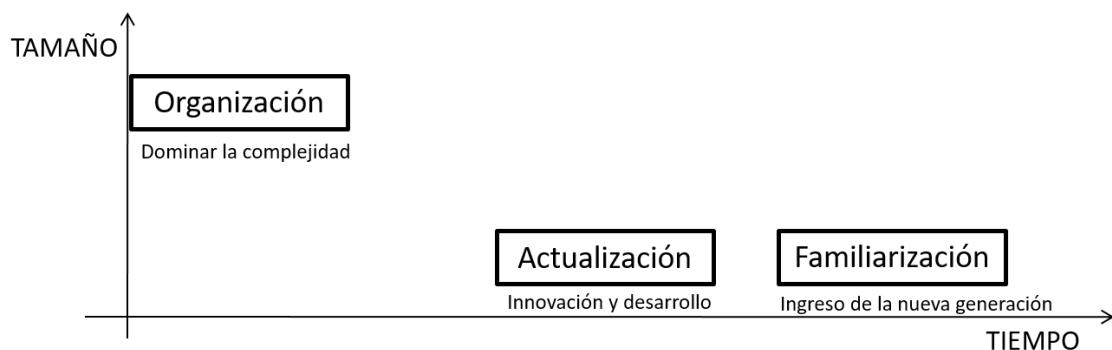
La consolidación no es un plan para un momento dado como lo es el proceso de reestructuración. La consolidación es una **postura** permanente y por esa razón los cambios que aquí se encaren serán lo suficientemente profundos y fuertes como para enfrentar desafíos futuros.

DOS VARIABLES

Los retos más importantes de esta etapa provienen de dos variables inherentes a la evolución que la empresa fue teniendo hasta el momento: tamaño y tiempo. Si en el crecimiento habíamos impulsado un **tamaño** mayor que lo que podíamos manejar quedando librados al desempeño de la organización, ahora tenemos que encarar a fondo el desafío de la **conducción**.

Por otra parte, el **tiempo** que llevamos en el negocio hace que todo lo implementado hasta el momento -productos, servicios, procesos, insumos, canales de ventas- como es perecedero, requiera de ajustes o cambios. Esto nos exige hacerle frente al tema de la **actualización**.

Tamaño y tiempo son dos variables a resolver.



NUEVA FÓRMULA DE CRECIMIENTO

A esta etapa se accede con un dominio interno de la empresa. Como un anfitrión que dispone su casa para recibir a las visitas, necesitamos tener el control sobre la organización para poder consolidarla.

Es importante, tener en cuenta que la nueva fórmula para el crecimiento no es **más** sino **mejor**. Solamente con este paradigma como guía se abrirá la oportunidad para pasar a un

estadio que de mayor rentabilidad sin que para eso tengamos que hacer y pedir más y más esfuerzo.

En los torneos *amateur* es difícil tener referencias concretas acerca de los resultados obtenidos por los deportistas. En cambio, en la etapa profesional hay niveles de referencia que sirven para medir la evolución. Lo mismo sucede en la empresa. Nuestra organización ya juega en un nivel profesional, ya tiene características definidas que son un punto de partida para el aprendizaje y para evaluar los resultados de cada función.

...de lo contrario hay que volver a lograr el dominio del sistema y desde ahí dirigir el desarrollo...

Por eso al implementar cambios es necesario medirlos a través de los signos vitales de la empresa. No se trata de compararla con otras sino de **medir la evolución** en nuestro negocio. Si los signos se mantienen y evolucionan indican que el crecimiento es saludable. De lo contrario hay que volver a lograr el dominio del sistema y desde ahí timonear el desarrollo.

NÚMEROS DEL NEGOCIO

Si antes la única forma de saber cómo evolucionábamos era a través del resultado final, a partir de la P.E.N., al contar con un historial de valores estables, tenemos señales que nos guían con mayor sutileza y especificidad. El resultado final es una síntesis de variables que a partir de la Performance Empresarial pueden medirse, lo que permite tomar medidas ajustadas a los problemas. Esto quiere decir que podemos medir algo mucho más potente que la continuidad de la empresa: podemos evaluar la **calidad** del desarrollo y del crecimiento que logramos. Incluso la discriminación de los parámetros de referencia no solo se aplica a la empresa sino a nuestra profesión de empresarios. Podemos ir viendo cómo se desarrolla nuestra capacidad de visión y ejecución.

Hay que tener en cuenta que nuestro modelo de tablero de gestión va cambiando a medida que evolucionamos en el negocio, por lo cual es un instrumento dinámico y no una manera establecida y rígida de ver la empresa. La función del tablero de gestión es aumentar en cada momento el poder de decisión de la dirección que no es lo mismo que aumentar la información, sino que implica hacerla más simple y relevante.

El signo tangible de **nuestra visión es el margen comercial** y el de **nuestra ejecutividad es la relación entre gastos generales y facturación.**

Por esta razón, la P.E.N. no es un punto de llegada, sino una puerta de entrada a un futuro más rentable y placentero.

PERSPECTIVAS DIFERENTES GUÍAN LA EMPRESA

El pasaje hacia la consolidación requiere ante todo un cambio de enfoque. Si hasta el momento veíamos las limitaciones en el afuera (en nuestra gente, en el mercado, en los clientes) y atacábamos sólo los síntomas ahora sabemos que solo podremos habilitar cambios reales, en nosotros y en la empresa, si cambiamos la mirada interna.

¿Qué significa tallarnos como empresarios?

En esta etapa es necesario modificar primero varios paradigmas para recién después planear, implementar y controlar acciones empresariales. Si no cambiamos nuestros criterios para evaluar la realidad continuaremos haciendo y obteniendo más de lo mismo.

Como ensayo acompáñenos en un testeo con estos cinco paradigmas que son propios del empresario en consolidación. Coteje cada uno con acciones y hechos concretos de su empresa y determine si reflejan que ese paradigma ha sido adoptado.

1. **Paradigma uno: El valor del conocimiento es perecedero.** Tenemos que tener claro que las necesidades de los clientes y el uso que le dan a los productos o servicios cambian continuamente. Y por otra parte los insumos, las tecnologías e incluso nuestros procesos internos hacen que se modifique lo que se puede ofrecer. Por este motivo mucho de lo que sabíamos y nos diferenciaba en el ayer se va perdiendo. Es necesario ofrecer mejoras que nos distingan.

2. **Paradigma dos: La trayectoria es una ventaja competitiva.** El haber establecido continuidad nos da una relación ya probada con el mercado. Esto nos pone en una situación de superioridad con respecto a los que están empezando. Recordemos que, estadísticamente, la mortalidad en los primeros dos años de vida es muy alta con respecto al mismo período de tiempo en cualquier otro momento de la trayectoria de una empresa. Cada año que pasa hace que tengamos mayores probabilidades de subsistencia. En esta etapa, aprovechar lo hecho es fundamental porque nuestra trayectoria contiene, más que hipótesis sobre el negocio, pruebas concretas.

3. Paradigma tres: La estrategia de una empresa no debe ser agrandarse sino desarrollarse. El tamaño en sí mismo no es una virtud. En cambio sí lo es el nivel competitivo. En lugar de poner el foco en crecer en facturación, ahora se sitúa en el valor agregado, en el valor diferencial que percibe el cliente en nuestros productos o servicios. Si antes nos preocupábamos casi exclusivamente por proyectar acciones de venta, ahora el énfasis está puesto en acciones que nos llevarán a obtener más margen. Este cambio de mirada nos abre una capacidad insospechada porque nos otorga elementos para seguir creciendo.

4. Paradigma cuatro: La mirada de los otros no es la guía de nuestra evolución. En los estadios anteriores, era el reconocimiento que obteníamos como empresarios y el que lograba nuestra empresa lo que nos marcaba el rumbo a seguir.

Ahora, la medida del éxito no está en el reconocimiento externo. Dejamos de trabajar para “la tribuna” y empezamos a hacerlo para nosotros y para nuestros propios juegos. Nos movilizan los desafíos como un placer interno más que como un medio para alcanzar algo que se vea desde afuera.

5. Paradigma cinco: El contexto tiene que ser tomado como algo dado, como las condiciones en que nos toca actuar. Desde este paradigma no se hace fuerza sobre lo viene dado y no podemos cambiar. Las expresiones de queja, son señales de falta de aceptación, de renegar con las aguas en las que nos toca navegar. En general son los cabios bruscos del contexto los que nos cuesta asimilar, pero si los miramos como las condiciones dadas, se podrán descubrir realidades que permiten nuevas oportunidades.

El asombro como actitud superadora

Como empresarios, ya tenemos una vasta experiencia y entonces sentimos que “estamos de vuelta” de las cosas. Pensamos:

-“*yo ya pasé por esto!*”, “*siempre es la misma cosa con otro nombre!*”.

La experiencia nos imprime huellas tan claras que parece que no hubiera otras respuestas fuera de ellas. Aquí se encuentra el talón de Aquiles de nuestra experiencia.

No es que tengamos las soluciones para cada cosa, lo que tenemos es una **explicación** para cada situación. Si la explicación permite definir un camino posible y conveniente esto es bueno. En cambio, las explicaciones son un obstáculo cuando la respuesta que nos da nuestro saber acumulado no es adecuada para las nuevas circunstancias.

Por esta razón el empresario la empresa se encuentran ante la necesidad de “**reaprender**”.

AHORA ES MÁS FÁCIL

En este punto adquiere importancia el segundo paradigma de la consolidación: la **trayectoria**. Tenemos que apoyarnos en el hecho de que la historia vivida aumenta nuestras posibilidades de subsistencia. Por eso, no se trata de descubrir cualquier camino, estamos en presencia de una trayectoria que ya nos marcó lo exitoso. En nuestra empresa tenemos “núcleos de valor”, ejes competitivos¹², que nos permiten evitar saltos creativos riesgosos y búsquedas en direcciones no probadas.

Muchas veces tenemos la sensación de que “*antes era más fácil*”. Esto es así porque a nuestra mente le resulta más sencillo buscar una buena explicación que encontrar un nuevo camino. Sin embargo, si se trata de evitar direcciones equivocadas, “**ahora** es más fácil” ya que ese riesgo es altísimo en la etapa de expansión y más aún en la emprendedora.

Aunque empezar de nuevo es una tentación no deja de ser el camino más riesgoso. Es como si un abogado de cierta trayectoria profesional quisiera poner un restaurante. En realidad, está más cerca de desarrollar mejor su profesión y sobresalir que de comenzar un negocio totalmente distinto. No obstante, es posible que no le aparezca a primera vista qué es lo que le convendría desarrollar. A veces, inmersos en las dificultades, las limitaciones y la “trastienda” de nuestro negocio no percibimos el valor de lo que ya logramos.

Ahora podemos combinar la experiencia obtenida con la exploración de lo nuevo y dejar de tener una visión lineal de la profesión. Nos damos cuenta de que no estamos ante un momento puntual de nuestro desarrollo sino ante una nueva postura y que, por eso mismo, nos permitirá ser empresarios exitosos de aquí en adelante.

¹² Ver capítulo sobre “Funciones claves”.

En los próximos capítulos se explica cómo expandir la capacidad empresaria y cuáles son las acciones necesarias para modificar positivamente los resultados de la empresa.

TRIBUTOS POR EL CRECIMIENTO

Aquel emprendedor que empezó solo, con lo mínimo indispensable y teniendo que inventar antecedentes, hoy es empresario, tiene una trayectoria visible, una estructura considerable, el reconocimiento de los clientes y un status social alcanzado. Esta transformación, además de haberle demandado talento y esfuerzo tiene un precio. Es el precio del crecimiento, que se refleja a través de molestas señales que le impiden un desarrollo más fluido.

...El crecimiento trae consigo tres fenómenos encubiertos que ponen “palos en la rueda” en el trayecto de evolución empresaria...

El crecimiento trae consigo tres fenómenos encubiertos que ponen “*palos en la rueda*” en el trayecto de evolución empresaria. Una y otra vez buscamos formas de enfrentarlos, pero siempre reaparecen porque al no poder verlos tal cual son, lo que atacamos son sólo los síntomas.

Estos fenómenos inherentes al crecimiento son:

1. la soledad empresarial, (ver *Soledad empresaria*)
2. la empresa como ser viviente (ver *Gestión integradora*)
3. la inercia de la organización (ver *El metabolismo*)

Para poder manejarlos y que trabajen a favor tenemos que aceptarlos y cambiar el enfoque y luego recién cambiar las acciones. De lo contrario estaremos usando nuestro esfuerzo y el de nuestra organización para luchar contra molinos de viento y terminar siempre en más de lo mismo.

Segunda parte

ESTRATEGIAS PARA DOMINAR

LA RENTABILIDAD

DIRECCIÓN

**Cuatro enfoques para transformar el
esfuerzo en inteligencia directiva**

SOY EMPRESARIO/EMPRESARIA

¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS DE ASUMIR EL ROL EMPRESARIO?

- **Certificado de empresario**
- **Validación continua**
- **El poder que otorga el rol**
- **Dos consejos para asumir el rol empresario**

CERTIFICADO DE EMPRESARIO

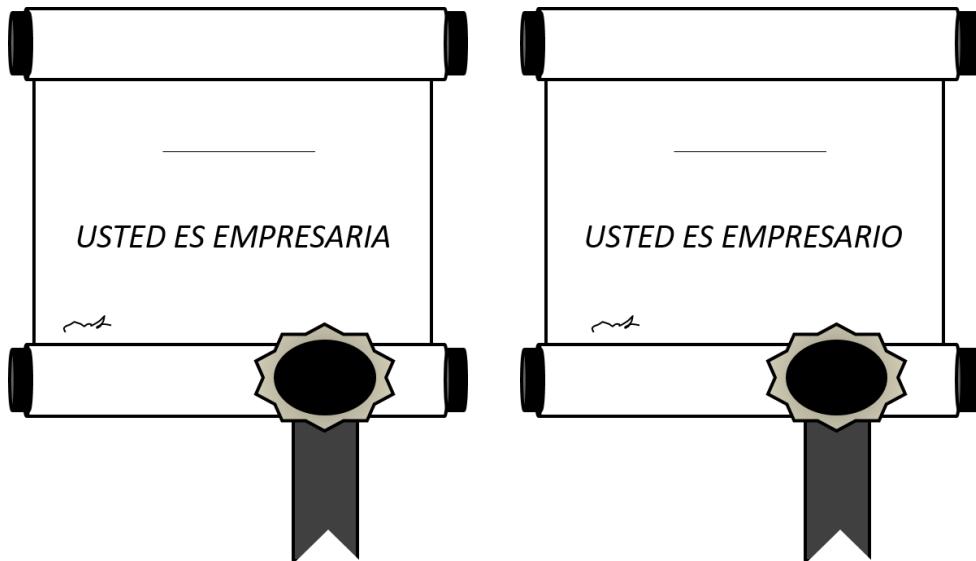
Médico, profesor, carpintero, periodista, abogado, vendedor... existen diferentes roles profesionales para responder a las necesidades de una sociedad. Pero hay uno que es de particular importancia, porque tiene la función de crear riqueza. Es el **rol de empresario**.

Al comercializar, brindar servicios fabricar bienes, criar o sembrar, **los empresarios son quienes generan valor** transformando insumos y recursos. Es tan imprescindible este papel que los discursos referidos al mejoramiento social habitualmente convocan al empresariado como actor fundamental, tanto por la producción de riqueza como por la creación de fuentes trabajo. Sin embargo, el empresario muchas veces no se reconoce como tal y hasta se siente un poco colado en un lugar que en realidad se ganó con su propio mérito.

El reparo para reconocerse en este rol quizás se deba en parte a que la condición de empresario no se adquiere mediante un diploma académico. No hay una universidad que entregue este título. En el curso de las etapas pudimos comprobar que la verdadera escuela empresarial es la Pequeña y Mediana Empresa. Y es sin duda una formadora de lujo que premia los aciertos y castiga los errores de una manera implacable. De modo que de esta manera tan dura, informal, intuitiva, pero irremplazable es como se hace un empresario.

En la carrera empresarial hay muchos postulantes, pero sólo unos pocos llegan. De cada mil emprendimientos que se inician, solamente 52 empresas siguen funcionando después de 15 años. Únicamente el 0,12 por ciento de la población tiene una trayectoria

empresaria de 10 o más años. Por ser una función social clave y una condición tan excepcional, la sociedad necesita que quien desempeña ese rol lo asuma plenamente. ¿Usted se pondría en manos de un médico que duda si lo es? El de empresario es un rol imprescindible tanto en la sociedad como en el interior de la empresa. Un negocio sin líder está expuesto a desaparecer. Los empleados, los proveedores, los clientes y la sociedad en su conjunto no necesitan un empresario que no cometa errores, lo que necesitan es un empresario que se asuma como tal.



VALIDACIÓN CONTINUA

La función del empresario no es mayor o menor según la envergadura del negocio. Siempre es fundamental. Por eso nada más erróneo que la expresión “pequeño o mediano empresario” para referirse al “director de pequeña o mediana empresa”.

A diferencia de un graduado universitario, el empresario necesita una convalidación permanente. En tanto el médico va a seguir siendo médico aunque deje de ejercer su profesión, el empresario tiene que construir su status cada día. Si deja de desempeñar su rol, pierde su posición: no se dice que “es” sino que “fue” empresario.

Por otra parte, al contrario de lo que sucede en las grandes corporaciones en donde el resultado puede quedar disimulado durante un cierto tiempo y repartido entre diferentes gestiones, en las pymes muy rápidamente se puede saber si el director acertó o fracasó. Esto no quiere decir que no pueda cometer errores (en cualquier ámbito de la vida los

errores son parte del hacer), sino que su éxito será el resultado de una suma en donde sean más significativos los aciertos que los fracasos.

EL PODER QUE OTORGA EL ROL

Es interesante ver como cada ocupación profesional viene acompañada con un libreto de comportamientos que facilita el desempeño de quien lo tiene y al mismo tiempo determina lo que pueden esperar los demás. La sola declaración del rol define una misión y brinda una sabiduría intuitiva a quien lo asume, que hace que todo le resulte más claro. Y cuando los empresarios no logramos reconocernos como tales, carecemos de ese programa de comportamientos que la sociedad armó para nosotros.

Es importante que veamos que la duda sobre nuestra condición de empresarios o la idea de que nuestro negocio no es como debería ser, no es sólo un pensamiento interno, invisible para los demás, es un mensaje que afecta toda nuestra realidad. No alcanza con **hacer** lo que hacemos. Necesitamos también **creernos** quienes somos, para que nuestro rol tome su verdadera dimensión. Venimos, desde hace tiempo, desarrollando una tarea. Es hora de abrir los ojos y ver la importancia que encierra. El reconocernos como empresarios ordena nuestros pensamientos y le da definitivamente a nuestro negocio el status de empresa.

En la pequeña o mediana empresa, el crecimiento profesional del empresario suele ser aislado. Cuando trata de capacitarse, generalmente siente que las soluciones que le dan no se adecuan a su realidad cotidiana. Y al no tener pares con quienes compartir ese sentimiento, cree que es su empresa la que no funciona como corresponde en vez de exigirle a los especialistas y capacitadores que le brinden respuestas adecuadas. Esto cambia si usted asume plenamente su rol de empresario, porque al sentirse empresario legitimará su autoridad para buscar las soluciones que realmente le sirvan.

DOS CONSEJOS PARA ASUMIR EL ROL EMPRESARIO

Primero:

Sepa que usted es EMPRESARIA/EMPRESARIO, que no existe una manera de ser empresario más adecuada o mejor que la suya. Así se es empresario/empresaria y usted no tiene que dar ninguna prueba para ello. Es más, ahora que lo sabe no puede

ocultárselo más. Perdió la “inocencia” y, a partir de aquí, no hay vuelta atrás. “Saber”: esa es la primera consigna. Pero ahora que leyó estas líneas ya está cumplida.

Receta

Segundo:

Cuando le pregunten cuál es su profesión, conteste: *Empresario*.

No escriba ni diga ingeniero, contador, abogado, etcétera. Estos son, en todo caso, títulos de profesionalización con los que usted cuenta, pero no es su actividad profesional.

Tampoco responda comerciante, industrial, ganadero, agricultor o productor de servicios. Estas son especialidades dentro de la profesión de empresario.

SOLEDAD EMPRESARIA

¿CÓMO ACEPTAR Y MANEJAR POSITIVAMENTE LA SOLEDAD EMPRESARIA?

- **Fantasías acerca del rol empresario**
- **Concepciones diferentes**
- **Cuando la empresa es la tribuna**
- **“Él es empresario y nosotros somos empleados”**
- **Al aislamiento se le suma la crítica**
- **El engaño de la búsqueda de consenso**
- **Aceptar la soledad favorece al negocio**
- **Un espacio para la camaradería**

FANTASÍAS ACERCA DEL ROL EMPRESARIO

La profesión de empresario suele verse como una posición interesante y de privilegio. La imaginamos con un nivel de autonomía en el que los horarios de trabajo y los desafíos a encarar se deciden libremente.

Quienes no son empresarios creen que la empresa, a partir de cierto tamaño, funciona “en automático” sin necesidad de que el dueño tenga que resolver las cosas con su tiempo ya que otros trabajan para él. Muchos piensan que no fue gracias a sus capacidades cómo logró armar la empresa sino que “la pegó”, y están aquellos que creen que si ellos fueran los dueños manejarían de un modo mejor las cosas.

Quienes están desde hace muchos años al frente de una empresa saben que no es así, que se trata de una idealización parecida a la que tienen los adolescentes que quieren llegar rápidamente a decidir como adultos, pero cuando crecen se dan cuenta de que ese poder que consiguen también les trae responsabilidades y obligaciones.

Lo que vive el empresario es que su trayectoria, de hecho, está acompañada de obstáculos, esfuerzos y, sobre todo, de un fuerte sentimiento de soledad, tanto en el interior de la empresa como fuera de ella.

Es una profesión en la que es difícil encontrar pares, ya que sólo uno de cada mil habitantes es empresario con más de 10 años de trayectoria. Pero la **soledad empresaria** no sólo se debe a la dificultad para encontrar pares sino que tiene otros orígenes y se manifiesta de formas diferentes según la etapa que esté atravesando la empresa.

CONCEPCIONES DIFERENTES

En la **etapa emprendedora** está probando y todavía no llegó a cruzar a la vereda de enfrente, donde se ubican quienes son autónomos para construir su historia. Por eso al principio se siente cerca de las personas que lo rodean. Su entorno no lo percibe alejado ni piensa que tiene un status especial. Todavía lo nombran “emprendedor” y no empresario, hablan de “emprendimiento” y no de empresa. En esta instancia, todavía no existe el sentimiento de soledad.

El alejamiento de su entorno empieza después, cuando se inaugura la **etapa de expansión**. Ahora el emprendedor se ha transformado en empresario y se diferencia de los demás en su mirada acerca del protagonismo personal. Él se siente creador de su futuro, ve oportunidades para aprovechar y se considera capaz de conquistarlas.

En cambio, sus allegados más cercanos no coinciden con él respecto de lo que es posible alcanzar, quienes lo rodean tienen una perspectiva más determinista. Algunos incluso creen en un destino ineludible que no se puede modificar. Estas miradas distintas son un síntoma muy claro de que el empresario ya no comparte con su entorno paradigmas y pensamientos.

Por eso, comienza a sentirse diferente y a percibir una separación con respecto al medio que lo rodea. Si, además, expresa en voz alta frases como “*acá no gana plata el que no quiere*”, esa separación puede convertirse en un hecho y llevarlo a aislarse de su círculo.

CUANDO LA EMPRESA ES LA TRIBUNA

Todavía hay quienes lo acompañan porque ven en él a alguien con capacidad para concretar los proyectos y con poderes diferentes de los del resto. Esa gente que lo ve así

es la que está en la empresa: sus primeros colaboradores, algunos proveedores, los clientes...

Esta es una de las razones por las que el empresario toma al negocio como el centro de su vida. En la empresa se vuelve poderoso y reconocido. Afuera pasa desapercibido y se siente uno más. Si conversa en una mesa de amigos opinan de igual a igual sobre cualquier tema: política, familia, medicina o deportes. Allí su poder se diluye y sus opiniones no tienen más peso que las del resto.

Por eso le gusta la empresa, porque al mismo tiempo que refuerza su valor personal agranda la diferencia con los otros ámbitos. Es un círculo que, día a día, se realimenta.

Esto no quiere decir que este empresario o empresaria se desvincule del entorno. Lo que pasa es que siente una atracción más fuerte por su empresa que por el resto de los asuntos y las personas. A tal punto que, mientras está en la playa tomando sol y su pareja piensa que por fin consiguió tomar un descanso, su mente está funcionando a toda velocidad, buscando posibilidades o soluciones para el negocio.

En esa etapa, la soledad es neutralizada por el acompañamiento que encuentra dentro de la empresa. Pero, además, todavía vive la separación del entorno sin angustia consciente, ya que su mirada diferente de las cosas, y su convicción de que él está del lado de los ganadores compensa la incomprendición en los ámbitos sociales.

“ÉL ES EMPRESARIO Y NOSOTROS SOMOS EMPLEADOS”

Más adelante, la **etapa de estructuración** genera varias situaciones novedosas. Por un lado, al tener menos tiempo, se vuelve más selectivo y destina la mayor parte del día a las cuestiones que considera importantes, por lo que empieza a pasar cada vez menos horas con los colaboradores.

Por otro lado la mudanza, con la comodidad de la oficina propia, le valió el alejamiento físico de sus empleados que ya no lo ven trabajar “codo a codo” con ellos.



Solo a la hora de decidir

Poco a poco, la función de empresario toma un perfil más definido. Ahora, lo que hay es una distribución de tareas, con definición de roles y, sobre todo, con un líder separado del resto. De este modo, se termina esa unión simbiótica que tenía con clientes, proveedores y colaboradores, trabajando sin jerarquías y en total sintonía.

Así, damos el segundo paso en el camino hacia la soledad empresaria. Los empleados se dan cuenta de esa separación antes que nosotros. “Usted es empresario y nosotros somos empleados”. Por eso, toman otra actitud. Es como si dijeran:

“Yo te ayudo, empujo el carro, pongo todo lo que de mí depende, pero la responsabilidad de asegurar el negocio y el futuro es tuya. Yo soy un jugador –y hasta puedo ser el jugador estrella– pero el que dirige sos vos”.

Esto, en un principio, nos enoja. Sentimos que los demás nos abandonan, que se bajan del barco en el que remábamos juntos. Lo que sucede es que, dentro de la empresa, ocupamos un lugar único que –ahora nos damos cuenta– no vamos a compartir con nadie. Podemos recibir opiniones de nuestros colaboradores inmediatos, tomar consejos de consultores externos o leer acerca de casos similares al nuestro, pero **siempre estamos solos a la hora de decidir.**

...lo que sucede es que, dentro de la empresa, ocupamos un

lugar único...

A las distancias que ya se habían creado en el ambiente social se le suma la de la gente de nuestra empresa. Aunque a veces tratemos de traer a esos empleados de nuestro lado, siempre nos van a estar mirando, aguardando nuestras decisiones y esperando que, a fin de cuentas, ejerzamos el rol de líderes de la empresa. Por eso, es necesario que aceptemos esa soledad.

A pesar de todo, hay algo que todavía mitiga el aislamiento que sentimos. En esta etapa, el tamaño, la facturación, la estructura y todo aumenta. La empresa es un “monumento al acierto”: por eso aunque estemos solos en nuestro rol de empresarios, el negocio que construimos nos sigue haciendo sentir reconocidos.

AL AISLAMIENTO SE LE SUMA LA CRÍTICA

De a poco, entramos en la **etapa reactiva** y ahora la realidad nos agobia. Sólo nosotros comprendemos la envergadura del desafío en el que estamos metidos y esto hace que aumente nuestra soledad empresaria. Aunque se acerque mucha gente con soluciones y alternativas para los problemas, sentimos que ninguna se adecua a nuestro caso ni responde a nuestras circunstancias.

A la soledad, ahora se le agrega la crítica de los otros. Todos enuncian errores y cortan leña del árbol caído. El reconocimiento de proveedores y clientes quedó en el camino, como prenda del crecimiento. Nuestra relación con ellos es más distante y ya no nos ocupamos personalmente de sus exigencias. Por eso, cuando tenemos noticias de ellos es por alguna queja.

Nosotros también vemos los errores y al mismo tiempo nos sentimos culpables. Eso no es bueno, ya que en el momento exacto en que tenemos que ponernos a solucionar los problemas, nos paraliza la culpa.

Para los demás, el ser empresario ya no es un mérito sino una obligación: nadie tolera que bajemos los parámetros de lo logrado. Sólo nosotros sabemos que esa condición puede perderse, que ante la complejidad todo está en juego. Pero si seguimos así, en más o menos tiempo, esto que nosotros vemos puede ser claro para el resto.

Antes, nuestra guía era la mirada de los otros. Nos impulsaban las señales de aprobación, el saber que los comprendíamos y que podíamos satisfacer sus necesidades con nuestras concreciones. Ahora, en el peor momento, perdemos ese reconocimiento y el único sostén que nos queda somos nosotros mismos y nuestra capacidad para autovalorarnos.

EL ENGAÑO DE LA BÚSQUEDA DE CONSENSO

Para colmo, si queremos que la empresa siga adelante, en algún momento debemos tomar medidas que no van a complacer a todos: habrá favorecidos y perjudicados y, por supuesto, miradas de incomprendión o incluso de hostilidad. Y lo peor es que nadie va a juzgarnos por nuestras intenciones: sólo los resultados dirán si fuimos o no capaces de resolver la situación.

Estamos solos ante las situaciones que debemos afrontar y ante las decisiones. Y esta es en realidad una de las características de nuestra profesión de empresarios. No existe la democracia en los asuntos propios de la dirección y es mejor no compartir ciertos temas con los empleados. Esto no quiere decir que no tengamos que ser receptivos de lo que pasa en la empresa, pero si empezamos a pedir opiniones por cada resolución que tomamos, podemos socavar seriamente nuestra autoridad. A veces, el sólo hecho de preguntar frente a una determinada decisión “qué les parece” pone en juego nuestra jerarquía.

***... Asumir la soledad empresaria en su verdadera dimensión es saber que
estamos solos frente a las decisiones...***

Es cierto que algunos empresarios creen que se puede abrir el juego y no ser tan estrictos. Pero el peligro es grande. Además, si somos realmente sensibles a lo que sucede en la organización, no necesitamos estar preguntando a cada uno para saber qué opinan. En cambio, es bueno que todos sepan que tenemos la última palabra (y, en algunos temas, la única), aún si nos equivocamos.

Asumir la soledad empresaria en su verdadera dimensión es saber que estamos solos frente a las decisiones. No estamos solos en los análisis, en las soluciones ni en los procedimientos, pero sí en la elección de qué hacer. Las cosas no van a decidirse por la lógica, pidiendo consejos de expertos, sumando datos, y esperando a que el resultado caiga por su propio peso. Siempre hay una parte que nos corresponde a nosotros. De lo contrario, pasa el tiempo y los hechos resuelven por sí mismos. Y las consecuencias de esto son siempre peores que los errores que podamos cometer al tomar una decisión.

ACEPTAR LA SOLEDAD FAVORECE AL NEGOCIO

Este par va siempre de la mano. La condición de empresario implica sobre todo, toma de decisiones. Más allá de su inteligencia, su sensibilidad, o la lucidez de sus opiniones, el líder es el juez último. Seguramente, habrá otras opiniones más específicas o interesantes. Pero la facultad de decidir es indelegable. El empresario tiene una mirada integral que, sea del nivel que sea, jugará siempre su destino.

La soledad no se apacigua tratando de generar consenso. Podemos tranquilizarnos si logramos la aprobación de los otros, pero invariablemente perderemos en capacidad empresaria. Esto no significa que vayamos a contracorriente desafiando sistemáticamente los consejos que recibimos. Lo que queremos decir es que asumir el rol de empresario implica no dejarse arrastrar por la corriente de opiniones que nos circunda.

Igualmente, si de reconocimientos se trata, siempre estaremos rodeados de miradas y opiniones aprobatorias, y no necesariamente por conveniencia: también nos aprueban por coincidir con nosotros, por compartir nuestra visión de las cosas o por reconocer aquello que nos dio resultado. Sin embargo, nuestra profesión no necesita guiarse por la opinión de los otros, y esta es nuestra gran ventaja. Tenemos una valoración continua, no condescendiente y en moneda corriente: la rentabilidad de la empresa¹³. Es la única que indicará si vamos por buen camino.

Asumir la soledad de nuestro rol es una cualidad fundamental para la continuidad del negocio.

*... es increíble la identificación y pertenencia que le brindará un
grupo de colegas...*

Receta:

UN ESPACIO PARA LA CAMARADERÍA

Una de las mejores decisiones que usted puede tomar para paliar la soledad y potencializar su rol es **armar y/o participar de un grupo de empresarios**. Es increíble la identificación y pertenencia que le brindará un grupo de colegas.

¹³ Ver capítulo sobre “Idoneidad empresaria”

Pero para los fines que estamos buscando, es fundamental respetar las siguientes condiciones para formar el grupo:

- No debe tener menos de cuatro integrantes ni más de seis
- Solamente concurrirán empresarios. No pueden participar empleados (aún jerárquicos) ni profesionales independientes.
- Los integrantes tienen que ser necesariamente de rubros diferentes y no tener entre sí ninguna relación comercial (no deben ser, por ejemplo, proveedores o clientes entre ellos).
- Deben juntarse una vez por mes, aunque inicialmente no cuenten con una forma de reunión preestablecida. De a poco, irán estructurando los encuentros y podrán cambiarlos todas las veces que necesiten. El punto de partida será compartir sus problemáticas, hablar de sus dificultades y contrastar sus decisiones.
- No deben conducir la reunión **ni participar** consultores, asesores, coaches o capacitadores: solo empresarios.

Este grupo le ayudará a encontrar pares en un mundo en donde ser empresario es excepcional. Así, podrá dar y recibir consejos de quienes viven una situación en común (el hecho de ser empresarios). Y al no haber ninguna relación económica entre los participantes, no existirán los temores ni las especulaciones que pueden surgir con empleados, asesores, competidores, etcétera.

ACCIONISTA, DIRECTOR Y HACEDOR

¿MI EMPRESA ME AYUDA O TRABAJO PARA MANTENERLA?

- **Fascinación por la empresa**
- **El elevado precio de darle todo**
- **Hay vida más allá de la empresa**
- **Los tres papeles del empresario**
- **Empezar por el accionista**
- **Cómo desarrollar los distintos roles empresariales**

FASCINACIÓN POR LA EMPRESA

Cuando el empresario ve a un desconocido que lee un folleto de su empresa o utiliza su producto, siente el poder de haberlo creado y sabe que, si no hubiera sido por él, esa situación no existiría. Esa capacidad de transformación genera un sentimiento tan fuerte como para que todo lo que no es la empresa quede relegado a un segundo plano.

En sus comienzos, la empresa nos absorbe por completo. Se apodera de nuestro tiempo personal, de los momentos familiares y también de nuestro patrimonio. En un principio, necesitamos esa dedicación para poder fundarla y darle continuidad. Por eso, durante la etapa emprendedora y la de expansión, ese poder de atracción juega a favor del desarrollo de la empresa.

Sin embargo, con el tiempo, lo que fue para la empresa una ventaja se transforma en una limitación, ya que el hecho de estar totalmente involucrados con el negocio, nos impide juzgarlo desde afuera. Para ello necesitamos trascender nuestra profesión. Somos empresarios, es cierto. Pero ésa es solamente nuestra actividad profesional. Y esa profesión está erigida sobre un individuo que tiene cuerpo, salud y una vida propia en la que se incluyen familia, amigos, lecturas, deportes. En suma, una gran cantidad de momentos no laborales.

Como la empresa ocupaba el centro de nuestra vida durante sus primeras etapas, terminamos creyendo que es lógico continuar así y que para crecer y obtener mayores resultados tenemos que destinarle más esfuerzo.

No es cierto. **A la hora de pasar a la consolidación, el negocio no seguirá creciendo sobre la base del tiempo que le dediquemos, sino en función de un balance inteligente entre nuestra profesión y nuestra vida personal.** La formula “*más tiempo = más resultados*” perdió vigencia.

En esta etapa, debemos cambiar presencia por nueva inteligencia. Esto significa, entre otras cosas, **poner límites**. La empresa es un hijo no biológico, que demanda todo de nosotros. ¿Alguna vez sintió que no tenía sentido dedicarle más tiempo al negocio?, ¿o que no necesitaba comprarle nada? No. Siempre podríamos poner más dedicación y más capital.

... El empresario no puede esperar que alguien, por encima de él, lo conduzca hacia el “estiramiento”...

Nos sentimos tan agradecidos, que decimos: “*si todo lo que tengo me lo dio esta empresa, ¿cómo, ahora que ella necesita mi tiempo y mi patrimonio, no se los voy a dar?*” Olvidamos que somos los constructores de ese ser y que su valor depende exclusivamente de su efectividad. En determinado momento la empresa ya no necesita nuestra protección sino nuestra exigencia, nuestra distancia y nuestra mirada crítica.

Al no tener superiores, el empresario no puede esperar que alguien, por encima de él, lo conduzca hacia el “estiramiento” y le exija modelar de otra manera su capacidad empresaria. Sin embargo, existe alguien que puede observarlo, exigirle y motivarlo. Es el **individuo**, la persona que anida en su interior. Si permitimos que ese personaje crezca – sin importar el tamaño que hoy tenga o cuanto ocupe de nuestro tiempo–, vamos a poder juzgar nuestra efectividad empresaria y cuestionar la manera en que empleamos ese operario de lujo que es nuestro propio cuerpo.

EL ELEVADO PRECIO DE DARLE TODO

¿Cuál es el precio que pagamos cuando no le ponemos límites a nuestra actividad en la empresa?

Primero, un precio en **salud**. El cuerpo sufre las consecuencias de nuestra manera de pensar. Si no cambiamos la mentalidad y la relación con nuestra profesión de empresarios, es posible que el cuerpo empiece a pedir atención urgente.

Segundo, pagamos esa falta de límites **quitándole tiempo a nuestra familia**. ¿Cuántos de nosotros pensamos que no estuvimos presentes en momentos fundamentales? Es normal y suele suceder que a la edad de tener hijos pequeños los padres están absorbidos por demandas profesionales significativas. Pero la pregunta que debemos hacernos es por cuánto tiempo seguiremos privándonos de esos momentos tan valiosos. Si no le ponemos límites, la empresa se lleva, de a poquito, nuestra vida.

... el cuerpo sufre las consecuencias de nuestra manera de pensar...

Un problema que surge cuando intentamos acotar las tareas profesionales es qué hacer con el tiempo libre. No se nos ocurren actividades ni sabemos muy bien cómo dedicarnos a la familia. (En una época, yo creía que disponer tiempo para mis hijos era engordarlos, porque la única salida que hacía con ellos era llevarlos a comer).

Como no estamos acostumbrados a hacer algo distinto, a veces tratamos de “aprovechar” el tiempo libre en cosas para la empresa. En mi tarea de consultor, una vez le sugerí a un empresario que durante los siguientes dos meses no trabajara los miércoles. Un miércoles por la tarde, me llamó para preguntarme si “no trabajar” significaba solamente no comunicarse con la empresa o si tampoco podía usar ese día para ver cosas del negocio. Este empresario quería, en su tiempo libre, ir a un shopping para mirar qué hacía la competencia.

Esta pregunta surge porque no estamos acostumbrados a hacer algo distinto. Nuestra presencia está tan comprometida con la profesión que nos cuesta valorizar o desarrollar adecuadamente otras actividades. Carecemos de prácticas paralelas que nos parezcan importantes. Por eso, no se trata de importancia sino de presencia. Es cuestión de empezar a practicar en cosas no relacionadas con el negocio y encontrar nuevas ocupaciones, para comenzar a disfrutarlas y para que el tiempo que le dedicamos al individuo no consista sólo en ausentarnos de la empresa sino en **vivir otras cosas**.

... Si la empresa está en problemas, nuestro patrimonio no servirá para ayudarla...

Finalmente, el tercer precio a pagar por la falta de límites es la **merma del patrimonio personal**. Si la empresa está en problemas, nuestro patrimonio no servirá para ayudarla.

En una investigación que lideré acerca de quiebras, convocatorias y cierres de empresas, sobre una muestra de 526 casos, el 100% había recibido capital de sus dueños durante el último año. Es decir, capital líquido, garantías o avales personales y/o de allegados y que no lograron salvar a ninguna de esas empresas.

“*Si no le presto yo, ¿quién va a prestarle?*”, es el argumento perfecto para un gerente de banco, pero no para un director de empresa. Cuando el negocio demanda nuestro patrimonio, es porque los proveedores de capital –que saben de riesgos y tratan de no equivocarse al prestar– no le dan lo suficiente.

El empresario siempre cree que la empresa va a salir adelante, por eso **debe ser el último en aportar capital**. No somos buenos como inversores, porque –tratándose de nuestra empresa– nos cuesta diferenciar la inversión que vale de la que no tiene sentido. Lo que debemos poner es capacidad directiva, porque en ese aspecto somos insustituibles. Si el negocio es rentable, conseguiremos que alguien aporte el dinero. Recordemos entonces que, en este caso, poner límites significa **no confundir el capital de trabajo con el patrimonio personal**.

HAY VIDA MÁS ALLÁ DE LA EMPRESA

La empresa puede trascender al fundacional cuando hay un nuevo líder y el negocio pasa de generación en generación. Pero no tiene una existencia que esté por encima de cada liderazgo: **la obra puede trascender al creador, pero no debe ser más importante que su vida.**

Es difícil encontrar una mirada externa que nos ayude a darnos cuenta de esto. Cuando el negocio es rentable, nadie de nuestro entorno empresario (empleados, proveedores, clientes, consultores) se pregunta si lo estamos logrando a costa de salud o de renuncias vitales. Solamente pueden darse cuenta aquellos que comparten con nosotros los aspectos más personales.

Por eso, en este punto, una ayuda esencial es la del cónyuge. Sea hombre o mujer, nuestra pareja puede escuchar nuestros requerimientos paralelos y cuestionarnos la falta de tiempo para nuestra vida personal. Pero esto ocurre únicamente cuando no trabaja en la empresa. De lo contrario, se convierte en “cómplice” a la hora de demorar vacaciones,

distanciarse de amigos y renunciar a inversiones personales en pos de darle a la empresa algo más de nosotros.

... cuanto más cuidemos al individuo que somos, mejores empresarios resultaremos...

LOS TRES PAPELES DEL EMPRESARIO

El hecho de otorgarle a nuestra vida personal un lugar privilegiado no sólo sirve para proteger la salud, la familia y el patrimonio (y, por supuesto, nuestra calidad de vida en general), sino que beneficia fundamentalmente a la empresa. Más aun: **cuanto más cuidemos al individuo que somos, mejores empresarios resultaremos.** Es el único camino para superar la Performance Empresarial Natural y construirnos empresarios para toda la vida.

El empresario cumple diversos roles que, en un principio, están mezclados: el de **accionista**, el de **director** y el de **hacedor**.

1) El papel de **accionista** se deriva del hecho de ser dueños. En cualquier tipo de negocio **un accionista es quien exige rentabilidad final para su inversión**, esto significa que va a retirar dividendos por los resultados obtenidos independientemente del crecimiento de la empresa.

Si a un inversor se le dijera que, aunque su capital ha crecido, la empresa necesita que lo reinvierta, y eso sucediera una y otra vez durante varios ejercicios, no estaría conforme. Un negocio que nunca permite retirar no es verdaderamente un negocio. Si para mantener su performance, la empresa necesita siempre del capital que genera, la rentabilidad pasa a ser una idea abstracta, casi una ficción.



Por otra parte, un inversor pretende que exista una dirección que se haga responsable por el uso del dinero para que ese negocio no le demande tiempo personal. Por eso, el accionista puro es el que retira parte de las ganancias y además cuida su tiempo.

2) El papel de **director** es el de decidir sobre la estrategia de negocio. Elección de productos o servicios, canales de ventas, procesos, recursos, etc. La otra función del director es la de estructurar la organización lo cual implica encuadrar, plantear objetivos, controlar e incentivar a la gente

3) En el papel de **hacedor** intervenimos en la ejecución. Aunque es fácil identificarlo porque requiere de nuestra presencia, es difícil encontrarlo separado de los otros: generalmente, cuando realizamos una tarea también estamos tomando decisiones desde nuestro rol de directores o de dueños.

Por ejemplo, al negociar una compra y al mismo tiempo decidimos sobre la posibilidad de cambiar un insumo en los productos futuros.

Este poder de decisión y esta visión integral del negocio potencian nuestra función de hacedores. Es por eso que cuando nosotros mismos hacemos las cosas tenemos resultados que difícilmente se igualan.

Estos tres papeles del empresario pueden definirse y entrenarse por separado para producir mejoras en la empresa. Pocas veces, los dueños de las pymes toman verdadera dimensión de la importancia que tienen los papeles de accionista y director. Por eso, es crucial trabajarlos específicamente.

EMPEZAR POR EL ACCIONISTA

Más adelante veremos qué técnicas ayudan a reforzar la capacidad directiva y a fortalecer la profesión de empresario en la etapa de consolidación. Pero la manera más fácil para abrirnos a recibir un entrenamiento en estas técnicas es **privilegiando el papel de accionistas**. Es el accionista el que exige un director cada vez más potente.

Y esto se logra haciendo crecer nuestra individualidad, **cuidando el tiempo y el patrimonio personal**. A veces esto nos provoca culpas porque creemos que –como somos los que más ganamos– debemos trabajar más que los otros. Para contrarrestar este sentimiento recordemos que nuestro rol de liderazgo es único e insustituible, y no se mide en horas de trabajo.

... priorizar el rol del accionista y dejar de actuar como capitalistas de nuestras propias empresas...

En relación con el tiempo, nos autoengaños cuando con una agenda saturada, seguimos agregando tareas que demandan todavía más tiempo y más esfuerzo personal. Decimos: “*Esto lo manejo con dos horas por semana de trabajo*”, “*este tema tengo que tomarlo yo*”, “*con un día por mes lo resuelvo*”. Son todas maneras de subestimar los esfuerzos personales que requieren las decisiones que tomamos. Si sumamos más ocupaciones cuando el tiempo ya no nos alcanza, ¿a qué renunciaremos?, ¿de dónde sacaremos disponibilidad para lo nuevo?

En cuanto al patrimonio, es fácil evitar autoengaños porque su evolución es más tangible. Lo que debemos hacer es **retirar el 25 % de la rentabilidad** de la empresa. No importa si al negocio le puede venir bien que se lo dejemos. Lo esencial, aquí, es priorizar el rol de accionistas y dejar de actuar como capitalistas de nuestra propia empresa.

Por otra parte, es necesario saber que, si además de ser dueños somos directores y gerentes, cobraremos honorarios de director y remuneración por la gestión, todos

conceptos que pertenecen a los gastos de estructura y no se cuentan como parte de los retiros sobre rentabilidad (dividendos).

Estos retiros no van a limitar el desarrollo del negocio. Por el contrario, son los que permitirán sumarle una nueva exigencia a la empresa, que luego se transformará en una mejor performance.

El capital de trabajo es como el espacio, si falta trae costos adicionales, pero si sobra trae caída en la excelencia de la gestión, sirve para acumular un stock que luego se inmoviliza y nos hace perder dinero. Este capital funciona como los lípidos en el cuerpo: los necesitamos, pero en exceso aletargan, disimulan problemas y terminan insumiendo energías por sí mismos. Por eso, una vez que encaramos la consolidación de la empresa, una de las premisas es tener **empresas flacas, con lo justo y necesario, y patrimonios personales importantes**.

Si sepáramos y entrenamos estos tres papeles dejaremos de padecer junto con nuestra familia las privaciones que muchas veces sufrimos por intentar entregarle a la empresa el patrimonio y el cuerpo.

CÓMO DESARROLLAR LOS DISTINTOS ROLES EMPRESARIALES

- La manera de crear el espacio mental y afectivo para aumentar su capacidad directiva es crecer en su función de accionista.
- En muchos casos, su cónyuge es quien lo ayudará a transformarse en un accionista óptimo, aportándole una mirada valiosa a la hora de cuidar su tiempo y su patrimonio personal.

Receta

- Asuma el siguiente comportamiento¹⁴:
 1. Retire el 25% del resultado del negocio.
 2. Aumente con eso el patrimonio personal no comprometido con el negocio. No invierta en otros negocios sino en activos fijos.
 3. Mida su evolución cada seis meses y muestre ese resultado a algún testigo (puede ser su cónyuge o los empresarios de su grupo de pertenencia) para realizar, de este modo, una ceremonia de cambio.
 4. Durante seis meses, anote las horas que trabaja. Luego sume las horas mensuales y vaya comparando mes a mes los valores para ver si efectivamente disminuye su tiempo de dedicación al negocio.

En el caso de que los puntos 1 y/o 4 no evolucionen adecuadamente, defina el plan de acción para cambiar esa situación.

Con estos consejos, no solo vamos a mejorar nuestra calidad de vida sino las posibilidades de futuro de nuestra empresa. Al comenzar a ver que la empresa es una generadora de dividendos y que esos beneficios no se generan únicamente con nuestro esfuerzo, logramos tener una mirada externa que aporta una mayor exigencia a la empresa, mejor estiramiento y mayor inteligencia directiva, en definitiva, mejores resultados.

¹⁴ En general, es más fácil aplicar estos consejos a partir de los 40 años de edad.

IDONEIDAD EMPRESARIA

¿CÓMO EVALUAR MI CAPACIDAD EMPRESARIA?

- **La mirada de los otros**
- **Misión y ganancia**
- **La medida más válida de todas**
- **La imagen no es la rentabilidad**
- **Expresiones que avisan**
- **Un consejo valioso**
- **Cómo evaluar nuestras decisiones empresarias**

En las primeras etapas el motor del empresario era el reconocimiento de los otros. Lo que lo impulsaba a concretar sus proyectos y a escalar posiciones era mostrarle a los demás (y a sí mismo) su capacidad para crear nuevas realidades. Las ganancias eran sólo medios para seguir creciendo.

Más adelante, cuando a partir de haber llegado a su Performance Empresarial Natural el crecimiento deja de asegurarle el futuro, ya que puede crecer y al mismo tiempo empeorar, el desarrollo se mide con resultados, traigan o no aparejado un mayor tamaño para la empresa. **Surge entonces un nuevo parámetro para evaluar la capacidad empresaria: la rentabilidad del negocio.**

Ni el nivel de facturación, ni la antigüedad de la empresa, ni la participación en el mercado, ni el posicionamiento de la marca, ni la cantidad de empleados, son señales fidedignas de la efectividad de nuestra empresa o de nuestra capacidad como empresarios. Una vez lograda la P.E.N., es la ganancia lo que permite evaluar tanto la efectividad general de la empresa como la de las funciones específicas¹⁵. Y, dada la regularidad que adquiere el negocio en esta etapa, recién ahora estamos en condiciones

¹⁵ Ver capítulo sobre “Las funciones del negocio”

de medir esos resultados. A partir de este momento, **solamente la creación de valor señalará nuestra capacidad empresaria.**

MISIÓN Y GANANCIA

Esto no significa que la rentabilidad deba transformarse en nuestro objetivo. Es necesario separar la misión, o sea la razón de ser de nuestra profesión empresaria, de la forma en que se manifiesta su éxito. La rentabilidad es como la temperatura corporal: sirve para señalar si estamos sanos o no, pero no debemos trabajar permanentemente para estabilizar la temperatura sino para tener buena salud.

Del mismo modo, nuestra misión no es ganar dinero. Podemos proponernos fabricar zapatos de diseño único, o importar artefactos que ningún otro va a traer al país, o brindar un servicio profesional especializado. Cada uno en su nivel va a cumplir su misión de la mejor manera. Pero cuando un empresario dice: “*a mí lo único que me interesa es ganar dinero*”, está confundiendo valores. Es posible que, si tiene trayectoria, lo diga para convencerse de que necesita orientar sus decisiones hacia el beneficio económico, porque seguramente sabe cuál es la misión que, desde hace tantos años, lo mueve y lo apasiona.

Nuestra misión como empresarios no es ganar dinero, por más que sea el dinero que ganamos el parámetro principal para medir con qué efectividad estamos desarrollando nuestra profesión.

Este indicador es esencial y no hay que desatenderlo porque garantiza la continuidad del negocio. A la hora de adquirir nuestros productos o servicios los clientes no averiguan si la empresa es rentable o no, pagan según la conveniencia de lo que están comprando. Sin embargo, en la ecuación final de costos y precios, el mercado se las arregla para otorgarle continuidad solamente a las empresas rentables.

LA MEDIDA MÁS VÁLIDA DE TODAS

La rentabilidad es **el premio a nuestra efectividad.**

Y este premio es una suma de varios factores: lo que ofrecen otros jugadores, la manera en que nos percibe cada cliente y nuestra capacidad organizativa, entre otros. Cada aspecto aporta algo al resultado final. En contraste con los parámetros para juzgar el desempeño profesional en otros ámbitos, la rentabilidad es un signo poderoso de

fundamental validez, ya que nadie lo digita, sino que surge espontáneamente de la combinatoria de distintas variables. Pocas actividades laborales tienen una manera tan clara de medir la efectividad profesional.

En la madurez de la empresa ya no sirve conseguir el aplauso de la tribuna ni trabajar para el bronce. Tenemos que buscar rentabilidad. En los dos capítulos anteriores dijimos que era importante asumir nuestra profesión de empresarios y cuidar al individuo que llevamos dentro. Ahora estamos diciendo que necesitamos también aprovechar este indicador inteligente que mide nuestra efectividad, para mirarnos a nosotros mismos y juzgarnos a través de él.



LA IMAGEN NO ES LA RENTABILIDAD

Cuando la empresa estaba creciendo, su imagen era más importante que el caudal de negocio que tenía. ¿Recuerda?: “*Le dijimos que podíamos ocuparnos y en realidad era la primera vez que lo hacíamos!*”. Esto nos permitía seguir expandiéndonos. Pero ahora la imagen y el negocio deben desarrollarse de manera pareja.

Antes cuidábamos la imagen tratando de mostrarnos acompañados por marcas prestigiosas o empresas reconocidas. Ahora que tenemos trayectoria e imagen propias, somos nosotros los que vamos a elegir –según nuestra conveniencia– a qué proveedores, distribuidores o clientes ponemos a nuestro lado.

Una librería con 20 años de trayectoria no necesita caer seducida cuando, una empresa multinacional le ofrece que sea el representante exclusivo de sus cartuchos en la zona. Debe analizar puntualmente si ese negocio le conviene o no, aunque crea que esa marca

le va a dar imagen. Una empresa de 20 años es autónoma para decidir su crecimiento y no precisa construir reconocimiento a costa de negocios poco rentables.

Esto es fácil de definir, pero difícil de juzgar: ¿cómo podemos saber si, efectivamente nos conviene? La única manera de decidirlo es evaluándolo en función de las ganancias.

Esto no quiere decir que tengamos que dejar de lado la imagen. Lo que tenemos que hacer es elegir los negocios por los beneficios que nos dejan y, una vez definido este punto, podremos decidir en qué invertir y cómo comprar imagen.

Es preciso hacer dos aclaraciones sobre la consigna de basar las decisiones en la conveniencia y en la rentabilidad.

En primer lugar, no estamos hablando de mirar solamente los beneficios inmediatos o de corto plazo. Podemos tomar decisiones para obtener ganancias que vendrán en el futuro. Pero, para invertir, es necesario desde el criterio de que en algún momento, vamos a tener ganancias.

En segundo lugar, cuando hablamos de medir resultados nos referimos a evaluar claramente los efectos de lo que hacemos. **Necesitamos resultados tangibles**. No es cuestión de invertir en algo cuyos beneficios son tan generales e invisibles que nunca van a poder medirse. Por ejemplo, cuando decimos: “*La exposición no nos trajo contactos inmediatos, pero siempre, tarde o temprano, algo trae*”, estamos diluyendo los resultados en una abstracción general que no podremos evaluar. Y seguramente, detrás de esa excusa, vendrán decenas de decisiones que no serán rentables.

Cuando, por la actividad que despliega la empresa, todos creen que estamos ganando y nosotros sabemos que no es así, ocurre lo contrario de lo que nos conviene. En esta instancia, imagen y rentabilidad pueden entrar en conflicto, lo que nos trae buena imagen puede llevarnos a perder dinero. Por eso es absolutamente crucial tener claro que **es la rentabilidad la que debe estar en el centro de nuestras decisiones y en segundo término la imagen**.

... Siempre fue un buen cliente, ahora está pasando por un momento difícil...

EXPRESIONES QUE AVISAN

Algunas de las decisiones que eran beneficiosas en etapas anteriores, ahora nos perjudican. Tenemos que prestar atención a frases como las siguientes porque son

indicios evidentes de que continuamos funcionando impulsados por el reconocimiento y la imagen a costa de la rentabilidad:

- “*¡Nos eligieron como su distribuidor exclusivo! Y es la principal marca del rubro*”.

¿Nos conviene hacerlo?, ¿los productos o servicios que vamos a incorporar van a ser más rentables que los que tenemos?, ¿nos va a demandar menos capital de trabajo? Aunque nos hayan elegido eso no es suficiente para que aceptemos la propuesta, ahora somos nosotros los que tenemos que evaluar y decidir.

- “*Un cliente super exigente nos pidió que nos hagamos cargo de todo! Dicen que somos los mejores y que prefieren delegar en nosotros la totalidad del paquete*”.

Otra vez tenemos que preguntarnos si nos conviene. Una decisión como ésta sólo será beneficiosa si nos va a agregar más resultados que complejidad.

- “*Siempre fue un buen cliente, ahora está pasando por momentos difíciles y puede transformarse en incobrable. Crecimos gracias a él y dicen que ahora es riesgoso venderle porque está muy endeudado, pero ¡siempre pagó!*”

“Siempre” fue antes, cuando era solvente. ¿Hoy nos conviene como cliente?, ¿otro proveedor le vendería? En realidad, podemos venderle o financiarle por conveniencia y solvencia comercial ahora, pero no por haber sido un buen cliente en el pasado.

- “*Siempre tuvimos un stand en esa exposición, si ahora no participamos van a pensar que tenemos problemas*”.

Debemos preguntarnos cuál es la decisión más conveniente **ahora**. Nuestra meta es vender productos o servicios. Podemos emprender acciones de posicionamiento o tratar de mejorar la imagen, pero no debemos esclavizarnos por esas acciones. Porque, si es así, vamos a empezar a tener problemas de verdad.

- “*En su tiempo fue un muy buen empleado, aunque hoy no quiera cambiar sus métodos de trabajo y esto nos perjudique*”.

No importa lo que pasó antes. Tenemos que decidir si lo conservamos en función de lo que aporta **hoy** a nuestro negocio y de acuerdo con el potencial que tiene **ahora**.

- “*Nos eligió para que ese trabajo lo hagamos nosotros, dijo que quiere que seamos sus proveedores,*”.

¿Nos dijo eso antes o después de la cotización? Si lo dijo después es que realmente nos eligió. Si fue antes, puede estar tratando de presionar para que adecuemos la cotización a sus posibilidades. De algún modo, al hacer esto, nos está poniendo la mano en el bolsillo.

- “*Si le aumento dejará de comprarme y se irá con la competencia*”.

A veces tenemos miedo de que no nos quieran como antes y de que elijan a otros. Aquí, nuevamente, la palabra es **conveniencia**. Si tenemos que resignar rentabilidad para conservar ese cliente, tal vez no nos convenga seguir vendiéndole.

...Las decisiones de un empresario van a ser juzgadas por su rentabilidad y sólo seremos buenos si tenemos un negocio rentable...

UN CONSEJO VALIOSO

Hay que tener cuidado con los reconocimientos. Esto no significa que tengamos que desechar la mirada de clientes, proveedores y empleados, sino que estemos atentos a que esa mirada no sea la que determine nuestras decisiones de negocio.

Las decisiones de un empresario van a ser juzgadas por su rentabilidad y sólo seremos buenos si tenemos un negocio rentable. ¿Esto nos hará fríos y sin sensibilidad? No, seremos empresarios **sensibles al rol que hemos asumido**, el de creadores de valor. Así como la sociedad necesita cirujanos que se atrevan a operar y jueces que se animen a dictar sentencia, requiere empresarios que sepan crear valor.

De algún modo, es más fácil pensarnos como “creadores de valor” que como “ganadores de dinero”, porque en nuestra sociedad suele considerarse que detrás del enriquecimiento hay procedimientos *non sanctos*. ¿Qué pensamos cuando un vecino aparece con un auto mucho mejor del que imaginábamos para su estatus? ¿que está mejorando en su profesión? ¿o que “algo habrá hecho” para conseguirlo? Tendemos a juzgar como pecaminoso el enriquecimiento de los otros y ese preconcepto limita nuestras decisiones como empresarios.

Receta

Una sugerencia sumamente útil que ayuda a cambiar esas concepciones es hacer donaciones fuera de la empresa a gente o instituciones que no tengan que ver con el negocio. No es necesario que sea algo sistemático ni que se transforme en una nueva obligación. Pero donar significa dar a alguien que lo necesita. El hecho de ayudar a quienes no tienen otras posibilidades nos permite cambiar nuestra manera de sentirnos sin perder el foco del negocio.

... es necesario saber que en el dinero está la forma de conocer

nuestra efectividad...

CÓMO EVALUAR NUESTRAS DECISIONES EMPRESARIAS

Por otra parte, tenemos que **modificar la manera de juzgar nuestras decisiones**. Si queremos que sea la rentabilidad la medida del desempeño empresario es conveniente que:

- 1) Explicite las decisiones que se toman para mejorar la imagen o el posicionamiento pero que sacrifican parte del resultado económico. En todos los casos, mida con claridad su costo y a partir de ahí decida su conveniencia.
- 2) En aquellas decisiones que tienda a demorar –como no aumentarle el precio a un cliente por temor a perderlo o no prescindir de un empleado por el costo que implica–, programe la fecha en que va a volver a analizar el tema y a resolverlo. No lo demore indefinidamente, porque eso equivale a decidir que no va a hacer nada.
- 3) En la evaluación de políticas de la empresa, tenga en cuenta la tendencia general y no las particularidades. Por ejemplo, si actualiza la lista de precios, ¿ganará más a corto y a mediano plazo? Aunque sepa que, en casos puntuales, algunos clientes dejarán de comprarse, tienen que evaluar si, **en general**, esa decisión le conviene.
- 4) Avale las decisiones con el análisis de Resultados de Negocio por Contribución Marginal y Evaluación de la Situación Patrimonial.

Cuando uno mira la trayectoria de los empresarios, observa que en el mundo de las pymes no ocurre como en el deporte, donde los más jóvenes siempre tienen ventajas. Aquí gana cada uno en su propio andarivel, en su nivel competitivo y, cuanto mayor es la experiencia, más aumentan las posibilidades de lograr mejores resultados.

Es necesario saber que en el dinero está la forma de conocer nuestra efectividad. El hecho de medir los resultados nos agrega un poder de evaluación que no teníamos antes y que podemos aprovechar para tomar decisiones. No sólo nos otorga una dimensión de nuestra competencia empresaria sino también una manera de prever la continuidad de nuestro negocio. Nos abre una puerta hacia el futuro.

ORGANIZACIÓN

GESTIÓN INTEGRADORA

**¿POR QUÉ TENGO QUE INTERMEDIAR CONTINUAMENTE
ENTRE LAS DIFERENTES ÁREAS?**

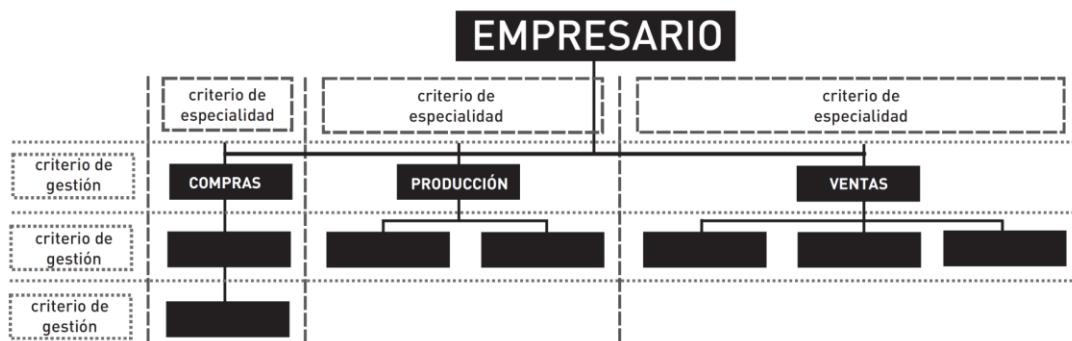
- Empresarios o mediadores
- Cuando lo mejor no es lo conveniente
- El organigrama no alcanza
- La excepción es la regla

EMPRESARIOS O MEDIADORES

Con el crecimiento de la organización, hemos tenido que ir delegando tareas y las fuimos estructurando por áreas de especialidad: alguien que se encargara de **compras**, un responsable de **producción** (si se trata de una industria), un jefe de **ventas**... A medida que fuimos armando un organigrama lo hicimos convencidos de que si cada uno cumplía adecuadamente con lo suyo las cosas tenían que funcionar. Sin embargo, no fue así, la empresa quedó dividida en quintas y nosotros nos transformamos en mediadores.

Es que la creación de valor atraviesa diferentes áreas que tienen que vincularse entre sí. La producción sin ventas no podría sumar valor y la venta sin productos/servicios tampoco. Una de las secuelas más fuertes de esta manera de organizar es haber partido en dos el criterio de negocio que funcionaba en nuestra cabeza cuando éramos nosotros los únicos que decidíamos y hacíamos. Ese criterio quedó dividido en:

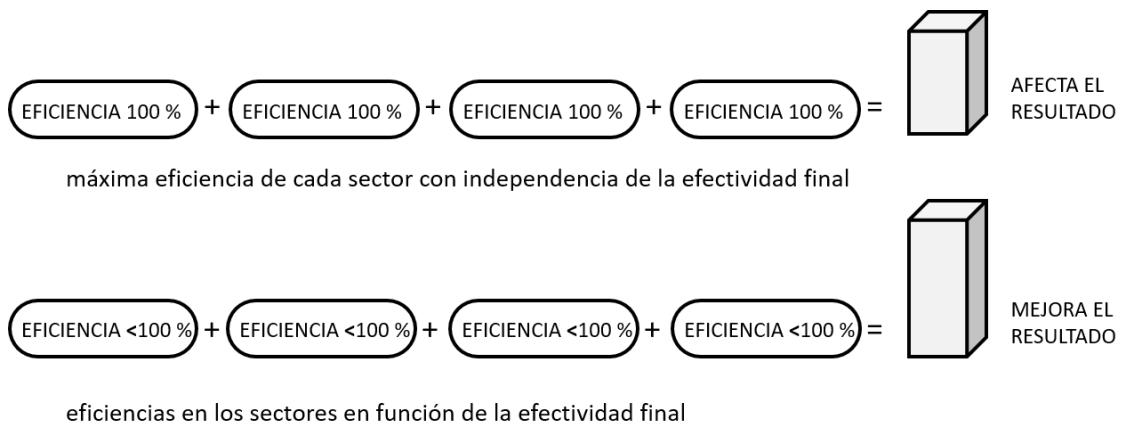
- **El criterio de gestión**, que implica la coordinación y priorización en las decisiones, para lograr efectividad en los resultados.
- **El criterio de especialidad**, referido al conocimiento técnico de las tareas específicas comprendidas en cada actividad.



CUANDO LO MEJOR NO ES LO CONVENIENTE

Esta limitación del organigrama, de dividir por áreas de especialidad, hace que se priorice la eficiencia de cada sector respecto de los objetivos del negocio. El responsable de compras, entonces, trabaja prolíjamente pidiendo presupuestos y eligiendo las mejores condiciones, el vendedor acepta especificaciones insólitas con tal de vender, la gente de producción pide insumos con demasiada anticipación con tal de programar su área ... todo esto, que hacen para optimizar el propio sector, perjudica el resultado del negocio en su conjunto. **La suma eficiente de las partes no da el mejor resultado del negocio.**

En la mayoría de las empresas, por ejemplo, la persona que se dedica a cobranzas tiene el objetivo de cobrar en término. Su gestión se puede medir por la cantidad de "días en la calle". Si esta persona pretende lograr la máxima optimización en su sector utilizando sólo su criterio de especialidad, es muy probable que en más de una oportunidad presione a los clientes, por lo que se podrían llegar a perder cuentas fundamentales para el negocio. Esto sucede porque no aplica el criterio de gestión. El empresario, en cambio, sabe a quiénes presionar más, a quiénes menos y de qué manera hacerlo. Pero este criterio interior es difícil de transmitir a través de una regla general.



Siguiendo la lógica de especialidad un responsable de planta se negaría a interrumpir una producción programada para cumplir con un pedido interesante y urgente que estuviera fuera de lo planificado. Sus argumentos serían prácticamente irrefutables: pérdida de insumos, horas de máquina, alteración de la programación, falta de eficiencia... Sin embargo, desde la óptica de negocio el empresario evaluaría los beneficios

mediatos o inmediatos, y no la optimización exclusiva del sector. Por supuesto que a los ojos de un ingeniero, de un programador de la producción o del responsable de planta, una decisión de ese tipo, por más que estuviera regida por el más sensato sentido de negocio, sería mediocre o chapucera.

Al estructurar la empresa por áreas, la especialidad termina encasillando a las personas en una manera de pensar, de decidir y de actuar. Por eso aún cuando tratan de hacer las cosas lo mejor posible para su sector las decisiones que toman suelen ser incompatibles con lo que necesita el negocio.

La eficiencia de cada sector atenta por momentos sobre la efectividad del negocio, la suma productiva de cada especialidad no da la mejor rentabilidad final, inclusive si se insiste en esa postura pueden producirse pérdidas significativas.

EL ORGANIGRAMA NO ALCANZA

Ante situaciones como estas quedamos, como “gestores de lujo”, atrapados zanjando los conflictos entre las diversas especialidades, tapando agujeros o resolviendo cuestiones que aparentemente nadie puede definir. Todos esperan que, una vez más, seamos nosotros los que coordinemos y asumamos las decisiones para que la rueda camine.

Es que esta forma de estructuración no solo fragmenta el criterio de decisión sino también el sentido de costo/beneficio, separando a los integrantes de la empresa entre quienes buscan el ahorro, como la gente de producción, y quienes intentan mayor facturación, como la gente de ventas.

Como todo fenómeno vivo, la empresa **no se puede dividir en partes** porque todo está relacionado de alguna manera.

*... La empresa es un organismo vivo que funciona en un
entorno cambiante...*

LA EXCEPCIÓN ES LA REGLA

Otro aspecto en que no vemos que la empresa es un organismo vivo que funciona en un entorno cambiante es cuando implementamos sistemas y procedimientos con la

esperanza de que delimiten la toma de decisiones. Siempre aparecen excepciones que requieren que los procedimientos iniciales se modifiquen y se hagan más y más sofisticados. Los sistemas solo sirven para tomar decisiones mecánicamente pero son indiferentes a diversidades, matices y casos concretos, es decir: a todo lo que hace a la **sensibilidad del negocio**.

En la medida que sostengamos la metáfora de organismo viviente para mirar nuestra empresa vamos a poder desarrollar una modalidad orgánica de conducción que en vez de despojar de la capacidad de decisión a las personas va a otorgarles, a cada uno en su medida, el protagonismo para administrar el conjunto de variables que tienen que ver con su contribución al negocio. Al desarrollarse orgánicamente aprovechando el criterio de la gente y aceptando que los procedimientos no pueden abarcar todas las variables, se multiplican las posibilidades de crecimiento de la organización de una manera armónica.

En el capítulo siguiente veremos que la estructuración por funciones del negocio permite recomponer el protagonismo y el sentido de negocio de la gente si desarmar el organigrama que la empresa ya tenía establecido.

FUNCIONES DEL NEGOCIO

¿CÓMO DESARROLLAR EL CRITERIO DE LA GENTE?

- **Necesito gente con criterio**
- **De prolividad a efectividad**
- **Los cuatro ejes de creación de valor**
- **¿Por qué es importante definir las funciones del negocio?**

NECESITO GENTE CON CRITERIO

Hemos ido incorporando personal justamente para que nos ayudara, por eso nos amarga ver que a medida que fue aumentando la estructura fue disminuyendo nuestro propio tiempo. Si más gente implica menos tiempo y una pesada carga significa que tenemos que desarrollar nuevas formas de organizar y conducir.

Lo primero que se necesita para recuperar el criterio es crear el escenario, es decir, armar el tablero y definir las reglas para que ellos jueguen. Es lógico que la empresa ya cuente con un organigrama, pero es fundamental que los distintos sectores se comuniquen porque si no lo hacen no terminan de comprender el negocio. Hay una forma de estructuración sumamente efectiva que, sin desarmar el organigrama, genera que la gente trabaje en equipo y decida con criterio de costo/beneficio. Es la estructuración por funciones del negocio.

... la función de captar esta definida por un objetivo de negocio...

DE PROLIDAD A EFECTIVIDAD

¿Qué es una función? Así como las áreas del organigrama están definidas por la especialidad, lo que define una función es un **objetivo de negocio**. Una función es un conjunto de tareas integradas que **agregan valor para el negocio**, es decir que con

determinados recursos de entrada produce una salida de mayor valor y esta salida, este resultado, siempre se puede medir.¹⁶ Es como cuando se terceriza un trabajo: se paga un precio para que la gente contratada tome decisiones y realice tareas por sí misma para darnos un resultado.

Veamos en un ejemplo cómo las funciones no desarticulan el organigrama, sino que mejoran las decisiones al enfocarlas en un resultado de negocio. En una empresa comercial una función muy importante es administrar el stock. El responsable de esto, desde la perspectiva del organigrama, es quien tiene el puesto de “comprador”. Si trabajara para lograr lo mejor para su área y buscara siempre comprar al menor precio posible y con las mejores condiciones de pago esta eficiencia no sería buena para el negocio en su conjunto. Factores como la ocupación del depósito, el deterioro por roturas, alguna demanda excepcional de clientes de valor, el vencimiento, el cambio de moda y los artículos faltantes...podrían salirle más caros que el ahorro que se hizo para el sector. Si este comprador en vez de trabajar para la perfección de la compra trabajara para un objetivo como por ejemplo el valor de stock en un 10% con eliminación de faltantes estaría desarrollando una función para el negocio.

Muchas veces creemos que la gente desarrolla funciones pero lo que hacen son tareas. Y es algo muy distinto. Las tareas se refieren a qué hay **que hacer**. Por ejemplo: pedir cotizaciones a proveedores, comparar precios en internet, hacer llamadas telefónicas, conciliar cuentas bancarias... En una empresa las tareas son numerosas.

Las funciones se refieren a **para qué** hay que hacer lo que se hace, o también se pueden identificar determinando qué hay que **lograr**. Al definir una función, por ejemplo la de captar clientes, las tareas podrán ser unas u otras dependiendo de varios factores, y muchas las decidirán las personas que tienen que llevarlas adelante en cambio la **función** de captar está definida por un objetivo de negocio, que en este caso es que determinada cantidad de clientes potenciales consulten.

Para saber si una tarea está bien hecha cotejamos si se siguió correctamente el procedimiento en cambio para evaluar una función lo que se mira es el resultado que se obtuvo.

¹⁶ Ver la importancia de la medición en el capítulo “Objetivos medibles”

TAREAS	FUNCIONES
numerosas y variables	pocas y esenciales
prolijidad	efectividad
subordinadas a procedimientos	subordinadas al flujo de valor del negocio

LOS CUATRO EJES DE CREACIÓN DE VALOR

Un negocio es un grupo de acciones que sumadas producen un resultado económico mayor que los recursos necesarios para realizarlas. Los cuatro ejes principales de creación de valor para el negocio son:

1. **Diseño y/o elección de productos o servicios:** Crea valor al elegir o diseñar lo que se va a vender.
2. **Comercialización:** Crea valor al captar clientes, cotizar cuando el caso requiera evaluar la oferta y venderles los productos o servicios.
3. **Logística:** Crea valor al fabricar o reponer los productos o servicios que se venden y al entregar a los clientes
4. **Administración de capital de trabajo:** Crea valor al evaluar los créditos, las cobranzas y administrar el efectivo

Sin embargo, el peso de cada función en el resultado global varía de una empresa a otra.¹⁷ Es decir, difieren los objetivos del negocio y las maneras de crear valor. Por eso, para cada empresa, las funciones principales (aquellas que no pueden fallar si queremos que el negocio marche) son distintas. Algunas empresas tendrán funciones que, en otras, estarán casi anuladas. En el caso de las farmacias una función importante es la de administrar el stock, en cambio en una empresa de desarrollo de software esa función ni siquiera existe.

¹⁷ Ver Anexo III

Una vez identificados los cuatro ejes de creación de valor de un negocio podemos definir los objetivos a lograr en cada uno y, de ese modo, ponerle un nombre propio a las funciones significativas de cada eje.

Por ejemplo, en una empresa que hace instalaciones la función de cotizar es muy importante dentro del eje de comercialización. El objetivo de cotizar es lograr que el cliente la elija y que a la vez esa cotización deje un determinado margen de utilidad. Para hacer una cotización “vendedora” y “rentable” además de quien se ocupa de costos y presupuestos, tendrán que aportar su opinión el vendedor y quien se ocupa la ingeniería y ejecución de la obra. **Las funciones requieren que se combinen los conocimientos de diferentes especialidades.**

... Cuando las personas saben con claridad qué hay que lograr y cuál es el resultado deseado, aumentan su criterio para decidir ...

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE DEFINIR LAS FUNCIONES DEL NEGOCIO?

Al pensar en términos de resultados y no de tareas por realizar se nos abre un panorama totalmente distinto. Definiendo las funciones del negocio a partir de los cuatro ejes de creación de valor, podemos:

1) Elevar el criterio de la gente para decidir. Cuando las personas saben con claridad qué hay que lograr y cuál es el resultado deseado, aumentan su criterio para decidir. En circunstancias en que se les plantea una disyuntiva no decidirán en relación con las reglas fijadas sino según cuánto se acerque cada opción al resultado a lograr.

2) Facilitar la medición y el control del rendimiento. En cada una de las funciones conseguimos determinados resultados a través de recursos. Por ejemplo, gastamos dinero en varias actividades de promoción y obtenemos un resultado que es la captación de clientes potenciales. Al definir las funciones principales del negocio se pueden determinar con mayor facilidad las cifras de entrada (recursos) y de salida (resultados) de cada una de ellas. Se puede ver la función como un grupo de variables que tienen tendencia de resultados y evitar así caer en lo anecdótico para conducir cada actividad.

3) Focalizar en el negocio. La multiplicidad y urgencia de las tareas muchas veces nos desvían del propósito principal y nos confunden: actuamos como si las tareas tuvieran un valor en sí mismas. Al concentrarnos en las funciones definidas de acuerdo con lo que necesita el negocio, la organización se mantiene alineada con el “para qué” lo estamos haciendo y no con el “qué” hacemos.

4) Abrir alternativas. Así como los procedimientos tienen que seguirse al pie de la letra la definición de funciones abre alternativas y otorga mayor libertad para elegir entre una gama más amplia de tareas que puedan contribuir al resultado.

5) Diferenciar lo urgente de lo importante. Las tareas suelen ser urgentes porque se refieren a lo inmediato, a lo que hay que responder cada día. En cambio, el resultado que se persigue a través de cada función muestra siempre lo importante.

Es fundamental **definir las funciones principales de nuestro negocio**. Esto evitará las “zonas grises” de las que nadie se hace cargo, recuperará el criterio de la gente y nos permitirá delegar de una manera que no tengamos que intervenir en cada decisión. Al definir las funciones, dejan de estar separados los costos y sus beneficios y se consigue, de ese modo, tener un equilibrio de efectividad.

METABOLISMO

¿POR QUÉ TOMO GENTE CAPAZ Y AL POCO TIEMPO SE VUELVE INCAPAZ?

- Inoperancia y falta de reacción
- De tanteos a mandamientos
- Las reglas implantadas
- La personalidad de la empresa
- Los resultados del negocio en manos de la cultura
- Señales de inadecuación
- ¿Cómo modificar cultura?

INOPERANCIA Y FALTA DE REACCIÓN

¿Por qué cada vez que intentamos corregir algo planteando normas, hablando con nuestra gente o reemplazando a alguien al poco tiempo terminamos en lo mismo? Tenemos que empujar permanentemente para que las cosas salgan. Y lo peor es que terminamos sintiéndonos impotentes para modificar lo que funciona mal.

Lo que pasa es que, aunque movemos todas las piezas que creemos que pueden cambiar algo (los empleados, la tecnología, los tiempos, los procedimientos,) no manejamos la verdadera causa, ni siquiera la advertimos, porque estamos metidos en ella.

***... no manejamos la verdadera causa, ni siquiera la advertimos, porque estamos
metidos en ella ...***

Ese “metabolismo” intangible que condiciona todas las acciones y resoluciones que tienen lugar en nuestra empresa es lo que se llama *cultura organizacional*. Para bien o para mal, la cultura afecta a los resultados del negocio, a la mentalidad de la gente y a la

efectividad de la organización. Por eso al analizar cualquier parte de la organización encontramos sus rastros. Es como la sangre, de cualquier punto del cuerpo del que se extraiga una muestra, los resultados van a ser los mismos.

DE TANTEOS A MANDAMIENTOS

Se fue formando espontáneamente a lo largo de la historia de la empresa, a partir de lo que salía bien y de lo que salía mal. Cuando algo daba buen resultado automáticamente se imitaba y cuando salía mal se censuraba. Así se generaron significados y preceptos expresados en frases que, en un principio, no tenían otra función que la de plasmar la experiencia común para simplificar las decisiones. Incluso hoy en día, gracias a la cultura no hay que tomar una decisión por cada acción que realizamos, y eso nos ahorra tiempo y esfuerzo.

... la cultura organizacional es un recurso de alto valor...

En esas etapas iniciales de la empresa había que **aunar criterios** para:

- **no volver a repetir errores**, como, por ejemplo:

“Revisa bien cuando te entrega un proveedor si no querés tener sorpresas”

“Dale un mayor plazo de entrega para asegurarte de que lleguemos a cumplirle”

- **obtener buenos resultados**, como:

“No contradigas al cliente si queres que te compre”

“No hables de entrada de los inconvenientes porque te toman como que estás frenando las cosas”

- **o evitar esfuerzos inútiles**, como:

“Cuando un cliente da muchas vueltas quiere decir que no va a comprar”

“Primero te exigen de todo y después en lo único que se fijan es en el precio”

La cultura fue armando mandamientos para cada una de estas circunstancias y dándole una “personalidad”, un ritmo, y un determinado grado de resolución a la empresa y a la gente. De la misma manera que nuestra empresa tiene su propia cultura, el resto de las organizaciones también la tienen y solemos notar algunas de sus particularidades cuando entramos en contacto con ellas.

LAS REGLAS IMPLANTADAS

La cultura organizacional es un recurso de alto valor. Lo que sucede es que así como alguna vez surgió para agilizar decisiones ahora nos inmoviliza con esa inercia tan pesada. Justamente, una de sus características es que es fuertemente conservadora porque se basa en la repetición de lo que dio resultado en el pasado. Por eso sentimos que la gente no se mueve y que no tiene la productividad que requiere el contexto de hoy.

... una de sus características es que es fuertemente conservadora ...

El poder de la cultura es tan fuerte que cuando tomamos a un nuevo empleado no queremos que se contagie del resto porque justamente lo que nos interesa de él es su manera diferente de hacer las cosas. Entonces lo mandamos a trabajar sin saber que de a poco va a terminar teniendo el mismo ritmo que los demás. Termina mimetizándose. A nadie le gusta ser el “patito feo” y a él tampoco. Si no se adapta a las reglas del juego que plantea la cultura de nuestra empresa terminará yéndose o la misma organización lo marginará.

Esto quiere decir que, aunque todas las operaciones de la empresa son realizadas por individuos o grupos de personas, no es verdad que todos ellos deciden y actúan libremente. La que decide en muchos e inadvertidos aspectos es la cultura.

LA PERSONALIDAD DE LA EMPRESA

Aunque no nos damos cuenta de nuestra cultura, cuando vamos a otra empresa enseguida la notamos. Juzgamos de inmediato si la gente es más rápida o más lenta, si las operaciones son más burocráticas o más ágiles o si la gente es más servicial o más indiferente. ¿En qué aspectos varía de una empresa a otra? El perfil del metabolismo en cada organización está enmarcado por la intensidad y cualidad con que aparecen estas cinco variables:

- **Ritmo:** Velocidad de funcionamiento y reacción
- **Sensibilidad:** Capacidad para advertir los cambios y responder a ellos
- **Criterios de evaluación:** Parámetros para juzgar los hechos e inferir conclusiones
- **Manejo del poder:** Capacidad de tomar decisiones que se cumplan
- **Protagonismo:** Autoestima y autodeterminación para modificar el contexto

LOS RESULTADOS DEL NEGOCIO EN MANOS DE LA CULTURA

El metabolismo de la empresa opera como el del cuerpo humano: frenando, neutralizando o acelerando los diferentes procesos. Decimos que una empresa tiene un metabolismo o una cultura más efectiva cuando su productividad (relación costo/beneficio) es mayor. La cultura es lo que transforma los recursos de la empresa en resultados. Puede ser más o menos ágil, tener mayor o menor efectividad y reaccionar a los cambios con distintos niveles de sensibilidad.

SEÑALES DE INADECUACIÓN

Cada cultura organizacional tiene su propio rendimiento que podemos expresar de la siguiente manera:

$$\begin{array}{ccc} \boxed{\text{RECURSOS}} & + & \boxed{\text{CULTURA}} \\ \boxed{\text{mismos RECURSOS}} & + & \boxed{\text{Mejor CULTURA}} \end{array} = \boxed{\text{RESULTADO}} = \boxed{\text{Mejor RESULTADO}}$$

¿Cómo darnos cuenta cuando la cultura en vez de estar facilitando está obstaculizando? Una de las señales más evidentes es la **reincidencia de los mismos inconvenientes** y la inercia. Cuando un mismo problema se repite y se repite, y no podemos solucionarlo cambiando de métodos de trabajo o de sistemas, ni reemplazando a las personas, es que se trata de un fenómeno cultural. El problema puede incluso desaparecer por un tiempo, pero luego vuelve a surgir. Si cuando se reemplaza al empleado las cosas cambian, es que se trataba de un hecho individual. Si, por el contrario, el problema se reitera aun con diferentes personas es a causa de la cultura.

Y la otra señal evidente de que la cultura está obstaculizando son **nuestras quejas sobre los empleados**. De lo que nos quejamos es justamente de los problemas que aparecen una y otra vez, y nuestros empleados nos dan explicaciones. Aunque parezca mentira, esto que nos enoja y que estamos cansados de pedirles que hagan de otro modo, también a ellos les preocupa y quisieran cambiarlo. Incluso aunque parezcan indiferentes a esa situación, quienes integran la empresa sienten esa inercia persistente y difícil de cambiar. Creen que nosotros como dueños podríamos modificar las cosas fácilmente y se preguntan por qué no lo hacemos “de una vez por todas”.

La cultura no se puede cambiar por decreto, nunca dan resultado los cambios basados en disposiciones. Ante una nueva norma, la manera de actuar terminará siendo la misma.

Cuando tratamos de modificar el metabolismo desde el esfuerzo, desde la voluntad o desde los procedimientos, lo único que terminamos haciendo es reforzándolo. Como si estuviéramos con los ojos vendados ante una piñata, tiramos golpes allí donde no está el objeto al que le queremos pegar.

¿CÓMO MODIFICAR LA CULTURA?

Sin darnos cuenta pretendemos cambiar las cosas redoblando al máximo los mismos métodos que no nos dieron resultado. Es que también a nosotros la cultura nos hace repetir una y otra vez lo mismo. La modificación efectiva y perdurable sólo se logra a partir del accionar sobre la esencia misma de la empresa, sobre su razón de ser, que no es otra que la de generar valor.

La gente responde a lo que nosotros, como empresarios, le prestamos atención, por eso si antes le prestábamos atención a los procedimientos, o al contrario, no le prestábamos atención a nada excepto que hubiera un gran problema, a partir de ahora, para cambiar la cultura y tener una organización que concrete nuestras ideas, es

imprescindible que le prestemos atención a los **resultados** de las **funciones** que agregan valor al negocio.¹⁸

Receta:

La única manera de comenzar a crear una cultura dinámica que no responda al pasado, y no esté sobrevalorando la manera en que antes se hacían las cosas, es a través de estos cinco pasos:

1. Elegir y definir con claridad cuáles son las **funciones principales** que necesita el negocio.
2. **Medirlas.** Saber con precisión qué es lo que se está logrando hoy.
3. **Aceptar los resultados actuales** como punto de partida. La evaluación de los resultados por lo que “debería ser” no nos permite evolucionar hacia una cultura organizacional dinámica, al igual el juzgar las tareas por la prolíjidad de las mismas.
4. Plantear **objetivos posibles**, alcanzables y medibles hacia los resultados que queremos llegar.
5. Juzgar la manera de hacer las cosas **únicamente a través de los resultados logrados.** De lo contrario caeríamos en evaluar lo que la gente hace y estaríamos reforzando la cultura antigua, la que no nos sirve.

¹⁸ En el siguiente capítulo “Objetivos medibles” se desarrollará una metodología práctica para lograr una cultura dinámica que colabore para los resultados que necesita el negocio.

OBJETIVOS MEDIBLES

¿CÓMO SE DISTRIBUYEN RESPONSABILIDADES Y SE MIDEN RESULTADOS?

- **Delegar significa tiempo y dinero**
- **Estructurar y conducir**
- **¿Qué función delegar?**
- **Objetivos medibles**
- **Somos dueños de la empresa pero no de los objetivos**
- **Integrantes**
- **Miedo a delegar**
- **Estadios de logro**

DELEGAR SIGNIFICA TIEMPO Y DINERO

¿Cuando vemos personas que aún con una empresa como la nuestra o incluso de mayor complejidad demuestran tener un dominio distendido de su tiempo nos preguntamos “cómo hacen?” Si nosotros también pudiéramos delegar con tranquilidad, si consiguiéramos que nuestra gente lograra lo mismo que hoy en día pero sin nuestra presencia, podríamos multiplicar el negocio. Delegar en forma efectiva implica tiempo y dinero. No es casual que los empresarios que tienen más tiempo también ganen más dinero.

La delegación de funciones con objetivos medibles permite que se produzcan los resultados del negocio sin que tengamos que intervenir ni enterarnos de las idas y vueltas, tal como si esa función estuviera tercerizada. La solución consiste en lograr internamente una forma de decidir de nuestra gente similar a la de la tercerización y esto se alcanza mediante la estructuración por funciones, en donde vamos a poder dirigir desde la mirada global sin necesidad de resolver cada detalle.

Al contrario de lo que sucede la mayor parte de las veces en que el directivo pone las ideas y las personas ponen la “mano de obra”, con esta modalidad el directivo estructura y conduce y las personas construyen resultados con sus propios criterios.

Como se trata de una metodología con tan buenos resultados para las empresas pequeñas y medianas hay que cuidar su implementación y no quemar la viabilidad futura por apurarnos demasiado y exagerar las expectativas de entrada. Necesitamos que nos vaya bien y que a la gente le vaya bien. Hay que empezar solamente con una o dos funciones y luego ir extendiéndola a toda la empresa.

ESTRUCTURAR Y CONDUCIR

Nuestro rol no es el de intervenir en la función que se delega sino el de estructurar y conducir. Para **estructurar** estos espacios de delegación es necesario:

- Determinar la función que se va a delegar
- Determinar objetivos medibles
- Elegir a los integrantes
- Determinar el alcance de la delegación

Para **conducirlos** una vez que estén estructurados necesitamos:

- Brindar autonomía de decisiones
- Controlar su evolución
- Orientar su desarrollo

Objetivo y medición, ambos son claves

Para la delegación de funciones...

¿QUÉ FUNCIÓN DELEGAR?

Tiene que ser una función importante y fácil a la vez. Es fundamental que la función que se delega sea significativa para la creación de valor en la empresa de manera que no pase inadvertida. Pero, ante todo, para empezar, conviene elegir la que tenga las menores dificultades. Una en la que los resultados sean fáciles de medir y donde la gente no sea complicada y esté dispuesta a aprender. Aunque lo que buscamos es que más adelante

sea el escenario mismo el que despierte el potencial de la gente, no conviene empezar empujando desde el principio.

OBJETIVOS MEDIBLES

Para plantear los objetivos de la función es imprescindible conocer lo que actualmente se está alcanzando en el negocio, es decir, haberlo medido. Por ejemplo, si la función fuera la captación de clientes, para delegarla tendríamos que saber cuántos clientes se están captando y cuál es el costo de captarlos. Si estamos ante una función que nunca había sido medida, deberán definirse procedimientos que no sean burocráticos ni complicados. Esto quiere decir que deben poder **mensurarse en forma objetiva, rutinaria y simple**.¹⁹

Objetivo y medición, ambos son claves para la delegación de funciones. Hay una diferencia sustancial entre decirles lo que hay que hacer y decirles lo que hay que lograr. Lo que hay que lograr focaliza en la función, en el objetivo, en el resultado. Lo que hay que hacer apunta a la tarea, al trabajo, a los procedimientos. Lo que hay que lograr da espacio a que los colaboradores usen su criterio, lo que hay que hacer podría ser reemplazado en el futuro por una máquina o un buen software. Las personas naturalmente quieren tener logros y quieren que su trabajo tenga sentido. Pero a la vez hay que medir porque si logran, pero no saben que logran, es como jugar un partido sin contar los tantos.

... no hay progreso si no hay medición ...

Medir es algo increíblemente poderoso. Por un lado, nos obliga a la claridad, tenemos que poder decir cómo nos vamos a dar cuenta si lo que pretendemos se logró o no se logró. Tenemos que precisar qué indicadores y parámetros vamos a usar. Y, por otra parte, la medición hace que las personas adviertan su propia evolución, lo cual no es poco en cuanto a la motivación. Por último, significa también profesionalismo, al salir de lo eventual, de lo anecdótico para introducirnos en las tendencias²⁰. *No hay progreso si no hay medición.*

¹⁹ Ver Anexo III

²⁰ Ver capítulo sobre "Niveles de profesionalización"

SOMOS DUEÑOS DE LA EMPRESA, PERO NO DE LOS OBJETIVOS

Claro, cuando hablamos de objetivos a lograr, los empresarios muchas veces caemos en la tentación de establecer valores deseables: bajar un 10% los costos de producción, aumentar un 15% las ventas... ¡Como si pusiéramos primero los objetivos y después miráramos a la gente! En contraste con esto, para que los empleados se entusiasmen y echar a andar el sistema de delegación de funciones, ¡hay que buscar objetivos que nos permitan tener motivos para felicitarlos! Aunque muchas veces lo que planteamos son objetivos que nos dan motivos para quejarnos después.

Para que la delegación sea exitosa –y eso es lo que realmente buscamos– tenemos que tomar como punto de partida los rendimientos que están alcanzando al día de hoy, de la misma manera que un entrenador al empezar a trabajar con un atleta, acepta su performance y no le pide de entrada que salte el doble de altura, sino que parte de lo que el atleta está consiguiendo en ese momento.

Comenzar planteándoles el nivel de rendimiento que ya están consiguiendo, aunque todavía no sea suficiente para lo que el negocio necesita, puede parecer ilógico, pero es el único camino seguro para desarrollar su capacidad de lograr resultados por sí mismos. Para que nos vaya bien tenemos que partir de lo que es, no de lo que debería ser. Pedir más de lo que por el momento pueden lograr es sencillamente inútil. Tenemos que pedir lo posible, ni más ni menos.

Si caemos en la tentación de empezar pidiendo más de lo que se está alcanzando estaremos en la antesala de la frustración, tanto de la de ellos como de la nuestra. Pensar en que las personas decidan y logren lo que se está logrando hoy sin la intervención nuestra es valioso en sí mismo, ¿o no significa precisamente eso delegar?

... deben intervenir los responsables de la función y decidir con autonomía ...

INTEGRANTES

En cuanto a los integrantes tenemos que elegir las personas que sepan intervenir y opinar para la toma de decisiones, es decir:

- quienes trabajan específicamente en esa función,

- quienes deben opinar normalmente porque es importante su criterio aunque no trabajen en esa función,
- y quienes solamente deben opinar ante excepciones.

Todos los integrantes son responsables de alcanzar el objetivo de la función. Para esto no se necesita que se reúnan periódicamente, sino que formen un equipo para que ante situaciones puntuales decidan y actúen en conjunto. **Lo que se busca es que en las mismas situaciones que en otro momento hubiera tenido que intervenir el empresario intervengan los responsables de la función y decidan con autonomía.**

Si tomamos como ejemplo la función de cobranzas que se mencionó antes, ¿quiénes deberían integrarla? En primer lugar, tiene que haber una persona que trabaje concretamente en la gestión de cobranzas, porque maneja un conocimiento clave y porque su opinión es imprescindible a la hora de tomar decisiones sobre esta función. En segundo lugar, debe incluirse a alguien que pueda evaluar el crédito y el nivel de riesgo de cada cliente. En tercer lugar, tiene que haber una persona de ventas que velará por las posibilidades de negocio en cada caso. Es quien va a determinar cuándo conviene ser más rígidos o más flexibles con los clientes que no pagan, teniendo en mente las operaciones futuras. Como dijimos, no se necesita que hagan reuniones periódicas, sino que decidan en **equipo** ante **situaciones particulares** que requieren la opinión de los distintos integrantes.

... en vez de golpear a nuestra puerta buscarán a los otros integrantes...

Veamos cómo funcionaría este equipo. El primer integrante (que realiza la gestión de cobranzas) trabaja para conseguir los objetivos que se le estipulan (por ejemplo, 30 días en la calle). A medida que ejecuta su tarea, obtendrá diferentes resultados en la nómina, pero debe mantener el promedio dentro de lo previsto. Cuando algún cliente presente un desvío por crédito o por días más allá de lo pautado, para ese caso en particular recurrirá a los otros integrantes del campo. Si el de ventas dice que no se den más plazos, deberá actuar enérgicamente para conseguir la cobranza. Si, por el contrario, propone flexibilizar los términos por razones de conveniencia comercial, corresponde consultar con la persona de créditos y, entre los tres, deberán aunar criterios y resolver esa situación.

Una vez que lo implementemos vamos a ver que la función quedará delegada porque, ante situaciones de dificultad, en vez de golpear a nuestra puerta para consultarnos, buscarán a los otros integrantes, a aquellos con quienes trabajan directamente en la función y también a quienes aportan los criterios ante casos excepcionales.

Es importante empezar con integrantes que:

- **sean flexibles** para poder aunar criterios en equipo,
- **asuman la responsabilidad** específica que cada uno representa para la función,
- **sean capaces en su especialidad** y puedan utilizar sus conocimientos con pragmatismo para que lo prioritario sea la efectividad de la función.

Una función puede tener uno o varios integrantes, y si es necesario puede participar alguien que no trabaje dentro de la empresa. Un ejemplo de esto, para el caso de cobranzas, es cuando el contador externo aporta los criterios sobre el riesgo crediticio.

MIEDO A DELEGAR

Para no pasar bruscamente de una situación en la que decidíamos personalmente a un nivel de autonomía que nos dé inseguridad respecto de los resultados, podemos reducir el alcance de la función que queremos delegar. Por ejemplo, si hasta ahora interveníamos en la cobranza, podemos delegar esa función haciendo un ordenamiento ABC²¹ de la cuenta corriente de ventas y delegar la función con el grupo de clientes “C”. Esto quiere decir que aunque se ocupen de la mitad de los clientes, esos casos sólo representarán entre el 5 y el 7 por ciento de los valores en dinero. De este modo, una vez probada la confiabilidad de lo que se ha delegado, podemos ir agregando los grupos de clientes de mayor importancia, hasta cubrir la totalidad de la cartera.

²¹ Nos referimos a la regla de Wilfredo Pareto, según la cual –para este ejemplo– el 20 por ciento de la cartera (clientes A) representa el 80 por ciento de los valores a cobrar; el 30 por ciento (clientes B) representa alrededor de un 15 por ciento en dinero; y la última franja (clientes C), que corresponde al 50 por ciento de los clientes, genera el porcentaje más bajo de valores a cobrar (entre un 5 y un 7 por ciento).

... si aprendemos a delegar, el tamaño no será un límite para el funcionamiento de la empresa ...

Si bien conviene empezar con menor alcance y después irlo aumentando y no a la inversa, el alcance inicial no es algo definitivo, se puede disminuir el tamaño de la función si luego del seguimiento nos damos cuenta de que no se logran los resultados.

Es más fácil no delegar que delegar. La delegación requiere de un aprendizaje nuestro y de nuestra gente actual y futura, pero es un multiplicador que expande las fronteras de lo posible en nuestro negocio. **Si aprendemos a delegar, el tamaño no será un límite para el funcionamiento de la empresa.**

Estadios de logro

Los objetivos tienen distinto nivel de exigencia y los resultados tienen diferentes grados de obtención. La exigencia pertenece al objetivo, es previa al resultado, es la distancia entre lo que la persona puede y lo que se le propone alcanzar. En cambio el grado de obtención pertenece al resultado, es la diferencia entre lo que se le planteó y lo que efectivamente alcanzó.

Lo importante es lo que se logra. A la hora de la verdad lo que vale, no es la genialidad de nuestras intenciones, ni la seriedad de nuestros propósitos, ni la importancia de nuestros pedidos, sino lo que se ha conseguido. Lo que interesa en una organización son los resultados.

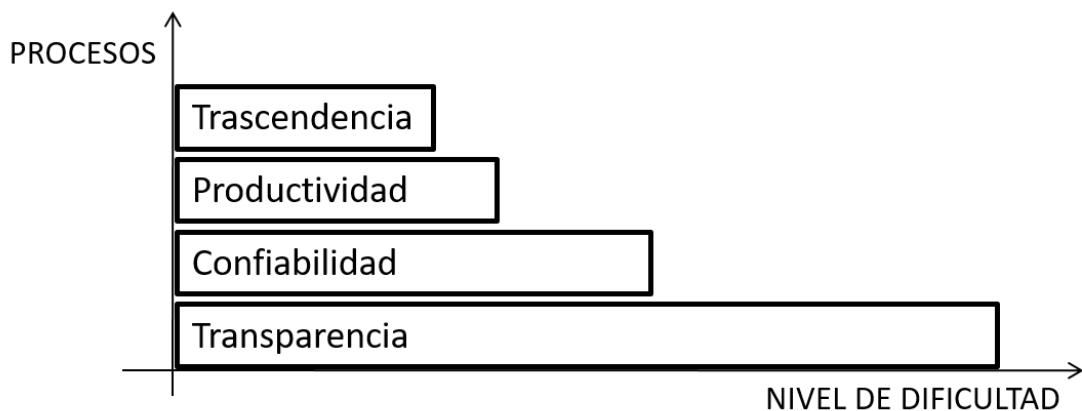
Cómo ya se dijo, a los empresarios nos fascina poner objetivos pero para avanzar no podemos pretender pasar del desconocimiento de los resultados que estamos alcanzando a la mejora instantánea de lo que ni siquiera sabemos que estamos obteniendo. De hecho hay una escala de obtención de resultados que no sólo nos muestra lo ilusorio de saltarse escalones sino que nos señala cómo está nuestra organización en cuanto a su capacidad para conseguir resultados.

Estos estadios de logro son:

1. Transparencia: Es conocer y explicitar los valores de recursos y resultados que se obtienen en el presente.

2. Confiabilidad: Es lograr resultados repetitivos y previsibles, no erráticos.
3. Productividad: Es conseguir mejoras en los resultados.
4. Trascendencia. Es generar mejoras con procedimientos, insumos, y tecnologías diferentes.

Aunque la transparencia es el estadio más bajo de la escala, el lograrla significa haberse iniciado en la profesionalización de los resultados y estar más adelante que atascados en el nivel incierto de las exigencias, las intenciones y los objetivos.



Receta

- 1) *Elija una función importante de su negocio. Describa qué resultado se está alcanzando hoy en día en esa función*
- 2) *Describa quién o quiénes trabajan específicamente en esa función*
- 3) *Recuerde la última vez que le consultaron o le pidieron que interviniere los responsables de esa función y a partir de eso determine quiénes deberían intervenir u opinar en situaciones excepcionales o en aquellas en que le consultarían a usted.*

- 4) Reúna a los integrantes de la función (a los responsables directos y a quienes identificó para intervenir u opinar). Haga la reunión en un ámbito diferente, o brinde un entorno especial.
- 5) Comuníquelas la importancia de la función. Dígales con claridad el resultado que espera (que debería ser el que se está logrando actualmente), descríbales cuándo y cómo lo va a medir y explicíteleles que van a tomar las decisiones con autonomía y que todos son responsables de que se logre ese resultado.

MOTIVACIÓN

¿CÓMO LOGRAR GENTE MOTIVADA Y CON AUTONOMÍA EN LA TAREA?

- **El poder de los resultados**
- **La mejor manera de desarrollar el criterio es usarlo**
- **Afianzar la delegación reduciendo el alcance**
- **Atención con lo que prestamos atención**
- **Las rutinas de seguimiento crean cultura**
- **Cuando son confiables los resultados son mejores**
- **La fuerza del elogio**

EL PODER DE LOS RESULTADOS

Nadie se levanta a la mañana diciendo:

-Qué suerte! Tengo que cumplir un horario

-Qué bueno, tengo que preparar un montón de pedidos y llenar remitos!

Nadie se motiva por el solo hecho de tener que cumplir tareas y procedimientos. Las personas quieren que su trabajo tenga sentido y sólo se comprometen cuando tienen que lograr algo. Son los resultados que hay que alcanzar los que le dan significado a las tareas, a los horarios y a los procedimientos.

Cuando un individuo trabaja para un objetivo que cree importante para la empresa, y además se considera capaz de conquistarlo, se siente motivado. Así como los procedimientos en sí mismos no incentivan, los objetivos que no se llegan a lograr no sólo no estimulan, sino que deterioran la autoconfianza del empleado y disminuyen radicalmente su motivación. Y esto hay que tenerlo muy en cuenta a la hora de plantear la envergadura de los desafíos, porque la sensación de incompetencia permanente para

lograr los estándares que pedimos, suele ser la principal razón por la que fracasa la metodología de delegación por funciones.

LA MEJOR MANERA DE DESARROLLAR EL CRITERIO ES USARLO

No se trata de cambiarles el criterio a nuestros colaboradores o de enseñárselos sino de lograr que lo usen. Si no lo usan no es porque no lo tengan sino porque “miran nuestros ojos” antes que mirar lo que se necesita, y eso los confunde.

El hecho de poner el foco en los resultados implica **darles autonomía** para tomar decisiones. Que sea el empleado, o el equipo de empleados que integran una función de negocio, el que decida y sea el dueño de los logros. Recordemos que nuestra mirada crea cultura y si lo que les controlamos a los vendedores es cuántos clientes visitaron y al de compras cuántos presupuestos pidió, entonces no nos quejemos de que la gente no desarrolle criterio. La ansiedad, la excesiva vigilancia y la tendencia a intervenir en las decisiones de los empleados, lo único que nos traerá serán más motivos para desconfiar. Al actuar de esa manera la gente va a estar más preocupada por descifrar nuestro criterio y por complacernos que por desarrollar el propio.

... Sólo cuando las personas fallan pueden darse cuenta de que sus hipótesis eran desatinadas...

AFIANZAR LA DELEGACIÓN REDUCIENDO EL ALCANCE

¡Por supuesto que tenemos miedo de que se equivoquen y de que las consecuencias sean desastrosas!, en muchas situaciones no es fácil no meterse y tampoco es cuestión de que “practiquen autonomía” a costa de que se pongan en juego aspectos importantes del negocio. Es fundamental que cuando deleguemos lo hagamos con confianza. Por eso, una vez más, recordemos, que, para disminuir nuestro miedo, para no sentir ansiedad al delegar, tenemos que acotar el alcance de lo que se delega. Y sólo en la medida que aprendan a manejar una escala menor se podrá ir aumentando la envergadura de lo que se delega. De todos modos, sepamos que a veces se van a equivocar y es esa la forma en que van a aprender. Nosotros también nos hemos equivocado, nuestra manera de hacer experiencia fue mediante el ensayo con aciertos y errores. Sólo cuando las personas fallan pueden darse cuenta de que sus hipótesis eran desatinadas, de lo contrario insisten internamente en sus teorías acerca de qué es lo que

habría que hacer. Si no deciden, si no corren riesgos, tienden a *cumplir* de manera descomprometida, y van perdiendo una de las cualidades que, paradójicamente, es la que más buscamos como empresarios: la iniciativa.

A través de la autonomía administrada se mejoran sustancialmente las decisiones del “saber hacer”, con la ventaja de que quién más horas le dedica a la función dentro de la empresa es quien más oportunidades tiene de testear sus hipótesis, sus métodos y sus maneras de actuar. Por eso el tamaño del desafío que supone el objetivo que pedimos es tan importante para ellos como para nosotros. Si es excesivo nos genera miedo a nosotros y frustración anticipada a ellos.

ATENCIÓN CON LO QUE PRESTAMOS ATENCIÓN

Los empleados miran nuestros gestos, nuestro interés y nuestra preocupación mucho más de lo que imaginamos. Le prestan atención a lo mismo que nosotros les prestamos atención. Si ponemos el acento en el orden de la planta ellos tenderán a preocuparse por mostrar que todo está ordenado, si valoramos al que se queda después de horario procurarán quedarse un rato más, aunque no tengan nada urgente para hacer, por eso es importante elegir muy bien dónde poner el ojo. Si lo que nos importa son los resultados de negocio, lo mandante, lo dominante, el foco de nuestro interés, aquello que nos dé que hablar, no tiene que ser otra cosa que los resultados, y resultados relevantes, no irrelevantes, para el negocio. Esto es tan razonable que no parece necesario argumentarlo ni defenderlo. Sin embargo, con demasiada frecuencia *caemos* en prestar demasiada atención si alguien está chateando o algún otro tiene desordenado su espacio de trabajo. No es bueno poner nuestra energía en algo que no es significativo para el negocio. Esto implica que, si queremos que la gente evolucione, tenemos “prohibido” pedirle más explicaciones que la información que nos den los resultados. Pero, paralelamente, y más aún al principio, conviene que seamos persistentes en exceso con el control de los **resultados**.

LAS RUTINAS DE SEGUIMIENTO CREAN CULTURA

El control tiene que ser periódico, y hasta *ritual*. Al principio con mayor frecuencia y luego, a medida que las cosas marchen, la frecuencia será en períodos más extensos. Es fundamental respetar el momento de control y hacerlo respetar por los integrantes de la función. Por un minuto acordémonos de cuando éramos estudiantes del secundario. Solíamos manejar nuestra disponibilidad limitada para estudiar según cómo era cada

profesor. ¿Con qué profesores estudiábamos más? Con los que eran perseverantes para controlar nuestro nivel de aprendizaje. Con los otros, con los que daban de estudiar y no tomaban lección, o con los que se contentaban con una frase aduladora de nuestra parte, descansábamos del estudio y solo tratábamos de agradarles. Si pedimos resultados, pero no les damos seguimiento no los vamos a obtener. Si pedimos resultados, pero miramos con más atención la prolividad de las tareas, no los vamos a obtener. Y si pedimos resultados deseables, pero no posibles no solo no los vamos a obtener, sino que vamos a tener empleados heridos en su orgullo profesional.

CUANDO SON CONFIABLES LOS RESULTADOS SON MEJORES

Necesitamos medir los resultados que se alcanzan hoy. Pedir que se siga logrando lo mismo, y valorar sumamente la confiabilidad. Es decir que los resultados sean repetitivos, que el nivel alcanzado se pueda reproducir y no sea fortuito. La confiabilidad de resultados implica que se puedan prever los estándares que se van a conseguir (de calidad, de tiempo, de cantidad o de costo) aunque no sean los mejores. Una vez consolidado este primer paso podremos ir por más.

De todas maneras, al implementar esta modalidad, se producirán mejores resultados. Primero, porque como empresarios ocuparemos nuestro tiempo en tareas de mayor valor (y no en decidir cada cosa o en responder a preguntas de la gente). Segundo, porque al delegar una función se creará un escenario de aprendizaje que traerá más efectividad a futuro. Y, finalmente, porque todo aquello a lo que le prestamos atención y le damos seguimiento tiende a crecer. Está absolutamente comprobado que el sólo hecho de medir y comunicar los resultados claves los mejora en un 10%.

LA FUERZA DEL ELOGIO

Por último, para lograr que la gente esté motivada, decida con criterio y esté alineada, además de “mirarla” con un seguimiento periódico de los resultados tenemos que elogiar sus logros. Es erróneo pensar que son las críticas lo que encauza a las personas. Cuando no consiguen los resultados que se esperan, ellos mismos lo notan en el momento de la medición. No es necesario agregar más críticas. En cambio, cuando los logran es fundamental elogiarlos. No se trata de ser buenos ni de que nos quieran se trata de entender las claves para conducirlos y hacer lo que es conveniente para el negocio. Y es mucho más conveniente para los resultados que buscamos felicitarlos de manera específica, y congruente con los objetivos que criticarlos por lo que no consiguieron.

... tenemos que elogiar sus logros...

Muchas veces pensamos que para qué vamos a felicitar a alguien por hacer lo que “le corresponde”. Cuando pensamos de esa manera no nos guiamos por el criterio de qué es lo conveniente para el negocio. O quizás es porque desconocemos que tenemos en nuestras manos una llave que no nos cuesta dinero y es capaz de hacer que nuestra gente repita lo que ha hecho bien y quiera superarse. Esa llave es el reconocimiento específico. Cada vez que felicitamos sinceramente a alguien por algo específico tenderá a repetirlo.

Conducir significa hacer que las personas logren resultados significativos para el negocio. Cuando no los consiguen quiere decir que todavía tenemos que seguir aprendiendo a conducir.

Receta

- 1) *Elija a una persona que usted considera que hace bien “lo que le corresponde”, y que justamente por eso probablemente usted nunca haya felicitado.*
- 2) *Busque algo valioso que sea específico para poder felicitarla, ya que si le da una felicitación general sin describirle en detalle el motivo, la persona lo podría sentir como una actuación.*
- 3) *Llámela a su oficina o a algún otro lugar para reunirse.*
- 4) *Hágale el reconocimiento específico, felícítela y explíquele por qué su trabajo es muy importante para el negocio.*
- 5) *Recuerde que la felicitación no tiene que incluir ningún aumento ni premio en dinero. Las personas valoran la felicitación, pero en algunos casos se tienen que acostumbrar a recibirla sin que eso vaya acompañado de dinero.*
- 6) *Cuando la esté felicitando mírela y preste atención al brillo de sus ojos. Le sorprenderá ver que, como acto reflejo, los ojos siempre brillan ante la felicitación sincera y específica.*

PODER Y AUTORIDAD

¿CÓMO HACER PARA QUE LA GENTE CUMPLA CON LO QUE LE PIDO?

- **Una cuestión de poder**
- **Test de autoridad**
- **Por dónde empezar**
- **Pedir con autoridad**
- **¿Cómo seguir?**
- **Manejo de la Incertidumbre**

UNA CUESTIÓN DE PODER

Cuando pedimos tareas que luego no se cumplen, cuando nos quejamos y la gente se excusa, no sólo se está barajando una cuestión de objetivos y resultados, sino que se está poniendo en juego nuestro poder. El poder (la capacidad de hacer que los otros hagan) crea sinergia, organiza, ahorra tiempo, compromete, produce resultados y hace que las situaciones sean previsibles. El poder se necesita como decisor final para no caer en una inmovilidad deliberativa. Si desaparece la autoridad en una organización, al poco tiempo desaparecerá también la empresa.

Uno de los beneficios más importantes del ejercicio del poder para nuestros colaboradores es que los contiene y los protege. Hace que sepan qué esperar y que quien tiene que tomar las principales decisiones lo haga. Aunque no estén de acuerdo, aunque

piensen que ellos hubieran hecho algo diferente, siguen teniendo la ventaja de que el mando lo tengamos nosotros. Por eso el poder es lo que debe tener presente un líder en toda decisión que tome, aun a costa de medidas que no convengan en lo inmediato a la empresa.

No hay que confundir el poder o la autoridad con el trato. Una persona puede tener un trato amable, accesible y cordial y tener mucho poder o a la inversa, actuar de manera despótica y sin embargo no tener autoridad.

TEST DE AUTORIDAD

El hecho de que seamos dueños de la empresa no significa que automáticamente tengamos poder, tenemos que construirlo. Hay un indicador claro de la falta de poder: la queja. Cada vez que nos descubramos quejándonos tenemos que saber que lo que estamos haciendo es proclamar nuestra im-potencia a los cuatro vientos. Y justamente el otro lado de la queja es el incumplimiento. La falta de cumplimiento es grave, pero ya no en cuanto a una cuestión de delegación de funciones, sino de ausencia de autoridad. En las organizaciones en las que se ejerce el poder, independientemente del estilo humanitario o dictatorial con que se practique, las cosas se cumplen y los resultados son **previsibles**.

El poder que tenemos no está dado por lo que pedimos sino por lo que se cumple de lo que pedimos.

Para medir el nivel de mando que tenemos sobre nuestros colaboradores no hace falta más que contrastar cuánto de lo que pedimos se cumple. Cuando algo que pedimos se cumple nos aumenta el poder, cuando no se cumple lo limita.

POR DÓNDE EMPEZAR

Lo primero, lo más simple y lo más directo para aumentar nuestro poder es pedirle a nuestra gente lo que puede hacer, o, en otras palabras, dejar de pedirle lo que no puede hacer. ¿Qué sentido tiene pedirles algo necesario, desafiante, importante, si no lo pueden o no lo van a cumplir? Y ya no por una cuestión de dominio del negocio sino de cuidado de nuestro poder de liderazgo. No es bueno exponernos a la pérdida de autoridad, por eso es fundamental preguntarnos antes de un pedido si lo van a poder cumplir.

cualidades del EMPLEADO	LIDER
Aptitud, capacidad aplicada	para mejorar la efectividad organizativa
Actitud, predisposición	para tener poder de conducción

Y, en el caso de que hubiera alguien con capacidad de resolución en su puesto que tuviera una actitud adversa a nuestras directivas, es decir: alguien que *pueda* pero no *quiera*, sería preferible privarnos de su aptitud y tomar la decisión de que no continúe en la empresa. Tal es la importancia del poder: está por encima del negocio inmediato, justamente para que en definitiva se favorezca el negocio permanente. La actitud de nuestra gente esta antes que la aptitud en sus funciones, si el estilo de comportamiento de una persona nos la transforma en ingobernable, o en la necesidad de modificar nuestra política, para conformarla, debemos cuidarnos de no renunciar al camino que nos trazamos y prescindir del personaje; en cambio la velocidad que lo transitamos, depende ya de la aptitud y en esto siempre nosotros debemos estimar si nos conforma o preferimos cambiar al responsable.

... el poder que tenemos no está dado por lo que pedimos sino por lo que se cumple de lo que pedimos...

Todo pedido es un ejemplo de autoridad, no solo para quien tiene que cumplirlo, sino para el resto de la organización.

¡Frente a la pregunta acerca de “cómo hacer para que la gente cumpla”, lo prioritario es pedirles lo que pueden cumplir! Pedir sin expectativas de cumplimiento sería insensato.

PEDIR CON AUTORIDAD

Insistir, repetir, apurar, pedir reiteradamente, corregir, censurar, cambiar, empujar no es lo mismo que pedir. El pedido es una expresión de poder. En cambio, todas las demás son formas de ejercer presión y surgen porque en algún momento se trabó la corriente natural, probablemente porque hayamos pedido más de lo que la persona podía manejar en simultáneo. La presión genera resistencia, crea una carga donde había algo natural que

circulaba sin trabas. La sobrecarga, la corrección continua de sus trabajos, las urgencias, en algún momento de la relación, provocaron stress, exigencia o autodefensas que al día de hoy se expresan como resistencias. A medida que vamos necesitando cada vez una presión de mayor frecuencia o intensidad vamos perdiendo poder, y la rueda no termina de agrandarse salvo que alguien la pare. Si esta resistencia es irreversible, no importa cómo se haya originado: es conveniente prescindir de la persona.

¿CÓMO SEGUIR?

Aunque brindemos autonomía seguimos siendo co-responsables de los resultados, porque si no los miramos no hemos *delegado*, hemos *abandonado*.

¡Muchas veces la gente viene con las respuestas a pedidos nuestros que consideraron importantes y les dedicaron tiempo, voluntad y trabajo y nosotros ni siquiera recordamos haberles pedido eso!

... tenemos que hacer del seguimiento un rito ineludible ...

Si la situación de olvidar lo que les pedimos o de no darles indicio de que se ha registrado el trabajo realizado como respuesta a nuestro pedido se reitera no esperemos que las personas respondan según la prioridad que le damos a los pedidos, sino que ellos establecerán sus propias prioridades. Para que esto no suceda tenemos que hacer del seguimiento un rito ineludible.

EL MANEJO DE LA INCERTIDUMBRE

Muchos dan por hecho que el contexto en que se ejerce el liderazgo es administrable y seguro. Sin embargo, la mayor expresión de liderazgo es la capacidad para manejar la incertidumbre, para administrar aquello que nos genera dudas y supone algún tipo de riesgo.

En la Pequeña y Mediana Empresa sus diferentes integrantes toman decisiones y realizan acciones para obtener resultados en el futuro. En este tránsito cotidiano hacia el logro de metas siempre hay, en mayor o menor medida, y en todos los órdenes, zonas de incertidumbre y aspectos desconocidos. En los cursos de acción para alcanzar los

objetivos interviene una multiplicidad de variables que no son administrables en su totalidad. Y cuando las personas caen en la duda, en el cuestionamiento acerca de los pasos a seguir, en la indecisión por la posibilidad de error, el líder con poder calma la ansiedad, la acepta sobre sus espaldas, toma decisiones y contiene la incertidumbre. Esto no solo demuestra su poder, sino que lo aumenta.

Si, por el contrario, nos pusiéramos a intelectualizar las posibles amenazas, nos mostráramos lúcidos al conjeturar los riesgos, nos cuestionáramos en voz alta en el mismo nivel que nuestros colaboradores y analizáramos indefinidamente todas las variables en juego estaríamos perdiendo poder.

En este sentido la función de quien tiene poder en cualquier situación de incertidumbre es la de calmar la ansiedad, aliviar los temores, asumir el riesgo, poner fin a las disyuntivas y tomar decisiones.

NIVELES DE PROFESIONALIZACIÓN

¿CÓMO PROFESIONALIZAR LA EMPRESA SIN BUROCRATIZARLA?

- **La empresa encarnada**
- **Cuando la mirada no es suficiente**
- **Información simple y precisa**
- **Tablero de gestión**
- **¿Burocracia o profesionalización?**
- **La profesionalización: recurso de efectividad**
- **Los cuatro niveles de información**
 - **Nivel 1: Información evolutiva**
 - **Nivel 2: Información de gestión**
 - **Nivel 3: Planificación y programación**
 - **Nivel 4: Jerarquización - sensibilización**

LA EMPRESA ENCARNADA

En un principio el empresario y la empresa conformaban una sola unidad. De hecho, el emprendedor **era** la empresa. Por eso durante mucho tiempo, y si es fundacional quizás durante toda su vida, el empresario va a tener la empresa *encarnada*.

Que la tenga *encarnada* significa que la experimenta en carne propia, que a través de los sentidos asimila datos incesantemente y puede abarcar en su cabeza toda la complejidad del negocio. Sus razonamientos y sensaciones escanean todo lo relevante de una manera extraordinaria y conforman el cuadro mental que necesita para la toma de decisiones. Una característica de esta manera de decidir, es que lo que en el momento presente es importante y fundamental, una vez solucionado, pasa a ser poco significativo. Lo que importa es el presente con su evaluación inmediata. A este empresario palabras como *estrategia* u *organización* pueden sonarle vacías, porque no concibe la organización sin pensar concretamente en la gente con que puede contar hoy, en vez de mercado

piensa en compradores, en vez de tecnología en equipamiento, en vez de estrategia en negocios.

... en un principio el empresario y la empresa conformaban

una sola unidad...

CUANDO LA MIRADA NO ES SUFFICIENTE

Los seres humanos para tomar hasta las decisiones menos trascendentes, estamos permanentemente evaluando situaciones y al decidir lo hacemos en medio de un conjunto de variables heterogéneas que se nos presentan superpuestas como un criterio mental, como una pluralidad de conversaciones de diferente tono y volumen que sólo empieza a silenciarse en el momento en que resolvemos algo, ya sea que decidamos:

- esperar otros acontecimientos,
- hacer algo determinado,
- averiguar más datos
- simplemente posponer la decisión.

Esto le sucede no sólo al empresario sino también a las personas claves en la empresa que, al administrar y gestionar conjuntos de variables, suelen tener datos importantes de manera encarnada (a través de la vista, la memoria, las imágenes mentales). Y mientras esta información sea indisoluble de la persona que la maneja, para el resto resulta algo así como una caja negra de la cual nadie sabe lo que pasa. Una manera de empezar a manejar la complejidad es sacar afuera esos datos significativos y transformarlos en información visible para todos.

Precisamente la profesionalización aparece como una necesidad de dominar una realidad de mayor complejidad, en donde ya no se puede llevar todo en la cabeza y no es ni suficiente ni confiable el alcance de la propia mirada, o cuando el imperativo de delegar es por razones propias del empresario.

... la información debe ser fiable para que sea útil...

INFORMACIÓN SIMPLE Y PRECISA

Profesionalizar una empresa no es incorporar profesionales. Tampoco es llenarse de planillas saturadas con cifras. Significa representar la realidad por medio de mapas simples que describan fielmente lo que sucede para facilitar la toma de decisiones. Con ellos, el “griterío” de variables a analizar se organiza de una manera racional y muchas de las voces se callan ante datos organizados y precisos. Profesionalizar implica contar con información simple, confiable y adecuada, en tiempo y forma. Por eso tenemos que tener cuidado de que en los mapas para la toma de decisiones no haya información de más, ni tampoco que no sea sustancial, a fin de que pueda traducirse en instrumentos claros, de fácil interpretación, que pongan de relieve los aspectos importantes y nos permitan un acercamiento más comprensivo. La información debe ser confiable para que sea útil. Recordemos que hemos hablado que el tablero de gestión es dinámico y evolutivo.

Los mapas de situación ayudan solamente para simplificar en un todo el parte que se quieren enfocar, pero llegan hasta ahí: hasta **la presentación del escenario**, ya que la decisión no se infiere automáticamente del mapa, sino que se requiere de un proceso de interpretación, evaluación y, finalmente, resolución. Por supuesto que la profesionalidad no reemplaza a la habilidad empresaria, sólo es una valiosa herramienta de apoyo que aclara el panorama para decidir.

TABLERO DE GESTIÓN

El tablero de control es una herramienta que resume los indicadores fundamentales del negocio y **permite visualizar en pocos minutos la situación de la empresa**. No se trata de algo de estructuración definitiva, sino que evoluciona junto a la complejidad y la necesidad de explicitar el negocio.

El primer tablero que tuvimos fue esa *cuenta de almacenero* en donde en base a lo que teníamos, más los que nos debían, menos lo que debíamos, calculábamos una situación de capital que nos permitía evaluar si estábamos por buen camino.

Lo que se busca a través de esta herramienta de información es mejorar la toma de decisión. Para implementarlo de manera inmediata, y hasta ir afinándolo, podemos partir

de valores de monto aproximados, costos por definición, gastos generales por percepción, e incluso al principio prescindir del stock para simplificar y permitir que se expliciten los resultados. Lo importante es dominar los números y mejorar nuestros juicios y opciones.

El tablero de gestión es un instrumento dinámico que no se elabora de manera lineal como una suma de partes simples hasta llegar a tenerlo completo. No se trata de sumar cada vez mayor información con más nivel de detalle, al contrario, lo que se busca es que represente la situación global sin entrar en datos pormenorizados que nos distraigan. El tablero debe mantener la información global para la toma de decisiones e ir incluyendo progresivamente los temas que efectivamente nos importan, por esto, a medida que se arma y se utiliza van surgiendo otras demandas y necesidades que deberá contemplar.

Lo importante es que la información se mantenga siempre en un nivel de síntesis y abstracción que nos facilite la mirada sin distraernos con datos innecesarios que nos tentan a intervenir en niveles de decisión que requieren justamente que les demos autonomía.

¿BUROCRACIA O PROFESIONALIZACIÓN?

La profesionalización trae agilidad y efectividad, hace que tengamos más posibilidades de aumentar las ganancias. La burocracia es lo contrario: lentifica y se aleja de la realidad.

...Si el costo de la información es mayor que el beneficio que trae,

es burocracia...

Si la información que requerimos es para poder investigar el error o el culpable, es burocracia. Si la tenemos en un nivel de detalle que no se utiliza, es burocracia. ¡Y si no mide lo que pretende medir, también es burocracia! Por más interesante, valiosa y controladora que sea, si no es útil y no se usa como una herramienta indispensable para el negocio, es burocrática y tiene un costo en dinero, tiempo y energía que no vale la pena.

Mientras que el pragmatismo es el aliado de la profesionalización, tanto el actuar a ciegas como la burocratización son los dos extremos que nos alejan de una forma efectiva de tomar decisiones.



LA PROFESIONALIZACIÓN: RECURSO DE EFECTIVIDAD

Para transparentar y empezar a conocer el rendimiento de diferentes áreas de la empresa es necesario dejar de lado los casos individuales (lo anecdótico) y agrupar las variables del mismo tipo para poder observar y analizar tendencias. La situación del conjunto es importante pero no lo es la situación particular de cada agente. Importa cómo evolucionó el margen comercial y no ese descuento que se hizo, es relevante el ausentismo en fábrica y no ese empleado que siempre falta, interesan los tiempos promedio de diseño de los trabajos y no particularizar en ese que nos “volvió locos” ...

Profesionalizar permite dimensionar en su justa medida. Si nos guiamos por lo que vemos y por los acontecimientos particulares, podemos llegar a preocuparnos por algo que no sería importante si viéramos los valores que representa en el conjunto. O a la inversa, podríamos entusiasmarnos con señales de progreso que fueran engañosas.

El aumento de la complejidad trae consigo una pérdida de dominio y de sentido de valor agregado en las decisiones. Uno de los primeros pasos para comenzar a reconstituir el dominio es medir y conocer los resultados de cada una de las **funciones del negocio**.

LOS CUATRO NIVELES DE INFORMACIÓN

De acuerdo con el tipo de información que se genera para tomar una determinada clase de decisiones se pueden identificar cuatro categorías de información:

1. Información evolutiva
2. Información de gestión
3. Planificación y programación
4. Jerarquización - sensibilización

El orden de estas categorías va desde la información más histórica que es acerca de lo que fue ocurriendo, pasando por los números de gestión que permiten mejorar la operación en línea, hasta la estimación de situaciones futuras o análisis del negocio.

NIVEL 1: INFORMACIÓN EVOLUTIVA

La trayectoria de la empresa se puede sintetizar en la manera en que fueron evolucionando ciertos valores significativos como la contribución comercial, los gastos generales, la rentabilidad, el capital de trabajo, el margen promedio.

Partiendo del pasado se pueden comparar las mediciones en los distintos momentos del negocio. Esta radiografía evolutiva funcionará como referente para que a partir de ahí se pueda analizar la situación actual en comparación consigo mismo. Los signos vitales de un negocio no se deben comparar con los valores de otras empresas o con los estándares del rubro sino con la propia evolución.

Muchas veces sentimos que los gastos generales crecen pero... ¿qué porcentaje representan de la facturación y cuál era el porcentaje histórico? En otros casos nos entusiasmamos porque la facturación crece pero... ¿cómo va evolucionando el margen comercial? Lo mismo ocurre con los sueldos, puede ser que se haya tomado más personal o que haya habido incrementos, pero... ¿cuál es la evolución del porcentaje con respecto a la facturación? ¿Y con la cobranza, con los "días en la calle"? ¿Es decir, con la cantidad de días de venta promedio que nos deben nuestros clientes? ¿Cómo estamos ahora con respecto de nuestros valores habituales?

La clave de la categoría de la **información evolutiva** está en **MEDIR**. Necesitamos elegir un grupo de indicadores principales, que sean sintéticos y que se calculen en forma sencilla. Si no medimos y contrastamos podemos cometer grandes equivocaciones perceptivas. Muchas veces las apreciaciones personales sobre temas de importancia están impregnadas de comentarios, juicios, dudas e inexactitudes.

NIVEL 2: INFORMACIÓN DE GESTIÓN

Esta categoría de información está enfocada para lograr efectividad en la gestión cotidiana. La efectividad se relaciona con la capacidad y velocidad de respuesta, manteniendo los costos controlados. Por ejemplo, cuando operábamos sobre una cantidad

limitada de productos y clientes, podíamos manejarlos sin más datos que los de nuestra memoria. Pero al aumentar ambas variables, empezó a ser difícil recordar los costos comerciales de cada producto o los antecedentes de cada cliente, para utilizarlos en la oferta o en la negociación. Por eso, en esto y en otras funciones, es fundamental incorporar información de acceso inmediato (o “en línea”) que nos ayude a tomar las decisiones adecuadas.

...Las personas a las que les toca tomar decisiones, si carecen de información en línea avanzan a ciegas...

Si un vendedor, antes de visitar al cliente, dispone de la información sobre sus antecedentes y la disponibilidad de stock al día, mejora totalmente sus posibilidades de concretar una buena venta. Una línea de producción que conoce cómo va su rendimiento con relación al estándar que se estableció, tiene elementos objetivos para alcanzarlo.

Las personas a las que les toca tomar decisiones sobre lo operativo, sobre el “día a día”, si carecen de información *en línea* avanzan a ciegas, como si tuvieran que correr una maratón sin tiempos parciales que indiquen la manera de administrar el esfuerzo.

Por otra parte, cada tarea tiene su propia demora en cuanto al espacio de tiempo que dista entre las acciones y sus efectos. Si además de carecer de información acerca de *cómo vamos*, el resultado se produce mucho tiempo después de la acción, la complejidad es enormemente mayor porque no tenemos oportunidad de corrección, y los grandes lapsos sin ajustes son muy costosos.

La delegación por funciones²², hace que al mismo tiempo que se pidan resultados se busque que las personas aprendan y mejoren sus decisiones. Por esa razón, al tener información inmediata acerca de los resultados obtenidos, obviamente aprenden mucho más rápidamente y con menos riesgos para el negocio. La información de gestión “en línea” mejora la efectividad, acota la complejidad y aumenta el entrenamiento.

20 desarrollado en le capítulo sobre “Las funciones del negocio”

NIVEL 3: PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN

Para el buen funcionamiento de un negocio necesitamos coordinar acciones y recursos, en un marco de costo, beneficio y tiempo, con el fin de lograr la creación de valor. Cuando las variables están acotadas a un nivel de manejo simple, la administración intuitiva es satisfactoria. Pero, a medida que la empresa crece, se necesitan **herramientas específicas** que son fundamentales.

La planificación trabaja por períodos más amplios que la programación y con mas abstracción. En ambos casos, el objetivo es prever decisiones para **asegurar que los recursos estén en el momento preciso y en las disponibilidades requeridas**.

Preguntémonos si ... ¿en la empresa se dejan de tener ganancias que se podrían haber tenido? si ¿se producen pérdidas por falta de planificación? Profesionalizar la empresa en esta dimensión la llevará al aprovechamiento de los recursos que posee y a evitar el **lucro cesante**. El lucro cesante es lo que se hubiera ganado de no haber sucedido algo que lo impidió. Por ejemplo: si conocemos la venta diaria de un producto, podemos saber qué contribución marginal nos deja por día. Supongamos que tuvimos faltante de ese producto por 5 días... Hagamos cálculos. En ese cálculo lo que estamos midiendo es el lucro cesante.

...es necesario que los recursos estén disponibles en el momento oportuno y en la medida en que sean necesarios...

Obviamente que podemos planificar las compras para que no nos vuelva a suceder. ¡Pero cuidado!, es común que también ocurra a la inversa: que en lugar de faltantes, se compre la mercadería o la materia prima con mayor anticipación que la conveniente, y **en este caso también** se produce lucro cesante. Porque ese dinero lo podríamos haber utilizado para conseguir otros beneficios en lugar de tenerlo inmovilizado y que además nos ocasiona gastos. Y también cuando nos vemos empujados a endurecer las condiciones de venta para optimizar las compras estamos produciendo lucro cesante. Para encuadrar de manera conveniente las decisiones comerciales se requiere un equilibrio entre el costo que genera el lucro cesante y el beneficio.

¿Cómo aprovechamos mejor los recursos? Es necesario que los recursos (dinero, insumos, servicios, maquinarias o equipos, personal) estén disponibles en el momento oportuno y **en la medida en que sean necesarios. Ni antes ni después. Ni de más ni de menos**. La empresa se encontrará profesionalizada cuando su producción, sus compras, sus finanzas, sus gastos y sus inversiones estén planificados a través de presupuestos,

flujos de fondos, proyección de resultados... Cuando las decisiones rutinarias se encuentren programadas.

¿Qué pasa con los imprevistos? ¡El hecho de que aparezcan no invalida para nada la programación! Al contrario. ¡Nos permite cuantificar los desvíos y hasta podemos planificar un espacio para las situaciones inesperadas! La profesionalización nos llevará, a través de la medición, a establecer un **patrón de imprevistos** e incluirlos en nuestra programación.

¿En qué situaciones, por ejemplo, podemos identificar que la empresa necesita profesionalizarse en esta dimensión? Cuando tenemos líneas de producción paradas por falta de insumos. En empresas de servicio, cuando se producen interrupciones porque la información está incompleta. Cuando las inversiones generan complicaciones financieras. Cuando los costos suben excesivamente por falta de coordinación.

Y ¿en qué casos desburocratizar? Cuando se planifica como rutina, repitiendo cifras actualizadas del año anterior y no se realizan estimaciones. Cuando cada sector hace su planificación individual y no existe coordinación con otros sectores. Cuando se planifica o programa más allá de los umbrales necesarios en la decisión, como por ejemplo con tiempos de reposición que superan lo requerido. Cuando los recursos destinados a la planificación son mayores a los beneficios que se obtienen con ella. Cuando la planificación es tan rígida que no permite ajustes.

La planificación y la programación aumentan la confiabilidad y la confiabilidad acerca a la excelencia.

NIVEL 4: JERARQUIZACIÓN – SENSIBILIZACIÓN

A medida que hay más clientes, más proveedores, más productos/servicios y más empleados, los razonamientos y las evaluaciones que tenemos que hacer para tomar decisiones se hacen cada vez más complejos. Se han sumado variables a tener en cuenta y este aumento de lo cuantitativo nos aleja de lo cualitativo. Es el momento de detenerse y utilizar herramientas de jerarquización y sensibilización. ¿Para qué? Para descubrir **oportunidades vacantes**.

Una oportunidad vacante es aquella posibilidad de negocio que puede pasar inadvertida ante nuestros ojos si no nos preparamos para verla. A diferencia del lucro cesante, que puede ser medible, las oportunidades vacantes se pierden y no dejan huella.

La jerarquización nos lleva a ordenar un conjunto de factores, según su importancia.

***...Los clientes no son todos iguales, ni las materias primas tienen la misma
incidencia en el costo total...***

Por ejemplo: Los clientes no son todos iguales, ni las materias primas tienen la misma incidencia en el costo total. Así como tampoco todos los proveedores tienen el mismo peso.

Hasta las situaciones que se nos presentan y nuestras reacciones ante ellas pueden ser pensadas en orden de jerarquía. ¿Nos pasa a veces que le dedicamos demasiado tiempo, atención y mala sangre a temas que no resultan tan relevantes si los observamos con relación al negocio global?

Existen herramientas que nos permiten jerarquizar. La **curva ABC** es una de ellas. Organiza grupos de elementos según el orden decreciente de su participación con relación al total. Por ejemplo, se puede armar la curva ABC de la contribución marginal que dejan los clientes, los productos, las líneas de productos o las zonas de venta. También sirve para apreciar la participación de cada materia prima dentro del conjunto. Con la información de la curva ABC podremos entonces asignar los recursos (tiempo, dinero, gente) en función de su grado de importancia que tienen los destinatarios. Nos sirve para evaluar, por ejemplo, el tiempo que se dedica a los distintos clientes; el esfuerzo de marketing en una determinada zona y en qué materias primas centrar la búsqueda de mejores precios.

Además de la jerarquización esta dimensión también se refiere a sensibilización.

Las herramientas de sensibilización nos llevan a aprovechar un conocimiento que existe en la empresa y que todavía está implícito. Porque en su trayectoria, la empresa va acumulando conocimiento acerca del entorno en el que desarrolla su actividad.

En su empresa, se ha generado conocimiento en estos tres aspectos:

- Sobre el contexto en general,
- Sobre decisiones tomadas con relación a ese contexto, y

- Sobre reacciones del contexto como consecuencia de esas decisiones.

¿Dónde está ese conocimiento? Está diseminado en diferentes cabezas y lugares.

Lo tenemos nosotros y nuestra gente. Ellos lo van adquiriendo día a día, por ejemplo, en el trato con proveedores y clientes. Si en nuestra empresa se explicitara y sistematizara ese conocimiento, se podrían realizar mejores evaluaciones antes de decidir. Porque si logramos reunir las hipótesis actuales, es decir, las conjeturas de hoy con los resultados ya obtenidos en situaciones similares, alcanzamos la sensibilización.

Dijimos que existen herramientas para profesionalizar la empresa en esta dimensión.

Por ejemplo, una herramienta de sensibilización es el cálculo del impulso de venta. Representa cuánto se vende de cada producto con relación al total, siempre y cuando la propuesta esté completa, es decir, que haya disponibilidad de todas las variedades, tamaños, talles y colores de ese artículo. Permite adoptar una metodología para la reposición.

Ya que muchas veces, las ideas o los pareceres acerca de cuánto se va a vender de cada artículo no coinciden con lo que la realidad demuestra, la cuantificación del impulso de venta nos muestra cómo afecta mucho más un faltante que otro. Y nos sensibilizará para que la reposición sea la adecuada.

¿Es lógico que las zapaterías se queden sin los números centrales o que no haya hielo en las estaciones de servicio porque hizo demasiado calor?

Otra herramienta es la determinación de la sensibilidad de precio de cada artículo, es decir, el efecto que provoca en nuestros clientes la suba o la baja de cada uno de los precios.

No impacta igual el aumento de precio de un artículo o servicio que de otro. Si nuestra empresa tiene al diseño como una de sus funciones clave, la sensibilización también ayuda a lograr esa difícil combinación entre arte y dinero, al asociar la creatividad actual con la experiencia anterior sobre gustos y preferencias.

La trayectoria de toda empresa hace que posean una galería de situaciones ya vividas que se puede transformar en aprendizaje. Se alcanza la profesionalización en esta dimensión cuando se utilizan herramientas para tomar decisiones que son claves para crear diferenciación.

La profesionalización, si es profesionalización y no burocracia, nos tiene que permitir, si o si:

- Tomar decisiones orientadas a la rentabilidad
- Dejar de tener que “estar en todo” y delegar con tranquilidad
- Eliminar el estrés y la incertidumbre de no saber dónde está parado
- Mejorar el rendimiento, la calidad y los resultados
- Ir reemplazando las urgencias cotidianas por planes realistas enfocados hacia lo importante

ESTRATEGIA

DOMINIO

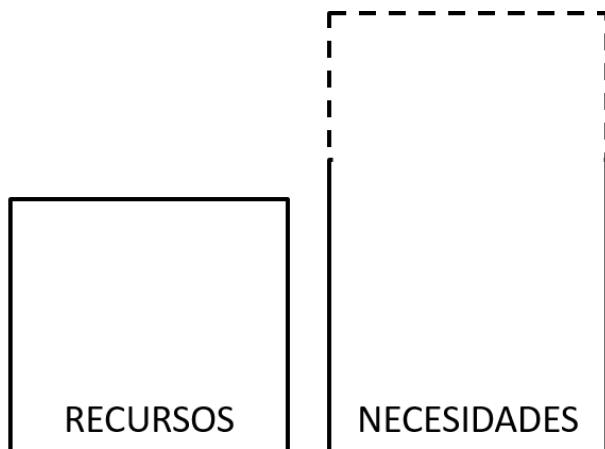
¿HABRÁ FORMA DE SALIR DEL INCENDIO Y LA URGENCIA PERMANENTE?

- Una **cualidad determinante del director**
- **Recursos limitados**
- **Creemos que podemos más**
- **Programados para crecer**
- **Son las decisiones las que generan complejidad**
- **El escalón a la excelencia**
- **Intuitivamente buscamos dominio**
- ***¡El mercado no espera!***
- **Menos gente, menos complejidad**
- **Evaluando el dominio**

UNA CUALIDAD DETERMINANTE DEL DIRECTOR

Una de las más importantes cualidades que puede tener un directivo de pyme es el **dominio**, es decir el discernimiento para poner a la empresa frente a desafíos que, en la mayoría de los casos, terminará resolviendo, porque ha sabido evaluar recursos y **ha ajustado la ambición a la capacidad de concretar**. Esto implica medir claramente lo que él y su organización pueden y lo que no pueden hacer. Es ser consciente de las posibilidades y también de los límites.

En las primeras etapas de la empresa no era necesaria una planificación previa del capital de trabajo ni de los tiempos de cada integrante de la organización. Después, surgieron limitaciones de capital y de tiempo y entonces el empresario se dio cuenta de que **siempre las necesidades superan la capacidad de concretar**.



Dominio significa prever lo que necesitamos para llegar a destino y no quedarnos varados a mitad de camino. Implica no exponer a nuestra organización a un excesivo estrés y a la frustración de no cumplir o de tener que hacerlo en un nivel inferior al comprometido.

El cálculo anticipado de los recursos es fundamental. Si no lo hacemos, podemos encontrarnos con problemas serios. Basta imaginar el aprieto en que se vería una empresa que no hubiera logrado realizar una entrega porque le faltó una parte de la materia prima, o el de un servicio de fletes que no pudiera efectuarse porque no tuvo dinero para cargar combustible.

RECURSOS LIMITADOS

Mientras los recursos están disponibles, ni siquiera nos percatamos de su existencia, son “transparentes”. Sin embargo, ante las crisis, saltan a la vista y descubrimos que las limitaciones siempre habían estado allí. El dominio nos permite evitar esas situaciones críticas y sus consecuencias.

...el empresario, en lo personal, tiende a poner sobre sus espaldas más obligaciones de las que puede asumir...

Más difíciles de percibir que las de los recursos tangibles (capital de trabajo, espacio, insumos, equipamiento) son las restricciones de los **recursos organizacionales**. Un claro ejemplo de esto es el caso de una persona que buscaba un salón y un servicio de catering para su fiesta de casamiento. Al averiguar por los salones, las respuestas variaban, ya que algunos no estaban disponibles para la fecha prevista, otros no tenían suficiente espacio y sólo alguno estaba disponible. En cambio, en los servicios de catering no hubo ningún proveedor que dijera que no. Independientemente de la fecha, de la cantidad de invitados o del tipo de requerimientos, siempre veían posibilidades de hacerlo y no perder el negocio. Mientras en lo estructural (el salón) las incompatibilidades eran objetivas, en lo organizativo (el catering) todo parecía posible.

CREEMOS QUE PODEMOS MÁS

El empresario, en lo personal, tiende a poner sobre sus espaldas más obligaciones de las que puede asumir. Este cálculo *optimista* se debe a que al idear la planificación sintetiza en su mente maneras de hacer las cosas que no contemplan todas las variantes que finalmente van a terminar apareciendo. A la hora de pensar los negocios esa cualidad de ver lo importante sin perderse en los detalles, es una aptitud, pero le juega en contra en el momento de implementarlos.

Y en cuanto a las tareas del personal le sucede en parte lo mismo que con respecto a su propia persona, subestima la dimensión total de lo que delega. Y, por otra parte, la falta de esfuerzo que su mirada le adjudica a la gente, siempre lo lleva a suponer que le puede pedir más.

PROGRAMADOS PARA CRECER

Como estamos preparados para crecer, y las restricciones organizacionales no son tan evidentes, lo más común es que tomemos compromisos que sobrepasan nuestras capacidades y las de nuestra gente, pensando que de una u otra forma vamos a poder hacerles frente. Nos cuesta advertir que tenemos limitaciones y seguimos metiendo en esa bolsa que es la empresa más productos y servicios, nuevos canales de ventas, diferentes procesos, aceptamos mayores exigencias de los clientes y tiramos adentro todo tipo de problemas, esperando que de alguna manera se solucionen. Se *solucionan* a las corridas y de manera incompleta. La complejidad en la que nos metemos, sin el correspondiente dominio, no aporta ningún valor y a veces tenemos que pasar por varias situaciones límites para modificar esta tendencia a meter todo tipo de trabajo en la empresa.

En ocasiones hacemos planes que, ante las urgencias del día a día, sobreviven menos tiempo del que nos llevó pensarlos. Y el peor problema no es que no se concreten, sino que perdemos credibilidad ante nosotros mismos y al no creer ni siquiera en los propios planes terminamos resignándonos a responder frente a las exigencias.

Otro inconveniente serio de la falta de confiabilidad es que le obliga a cada integrante de la empresa a aumentar las previsiones para tratar de asegurar el cumplimiento de su propia parte. Un ejemplo de esto es cuando los horarios de reunión no son confiables. En los ámbitos en que se suele comenzar entre media y una hora después de lo pactado, cada integrante tiene que prever más tiempo en su agenda para asegurar su presencia.

...tener dominio implica renunciar antes y comprometernos

solo con aquello que es posible...

La planificación tiene que considerar los imprevistos y fundamentalmente las restricciones, no solo de estructura sino organizacionales. Planificar siempre simplifica y mejora los resultados que se obtienen. Cuando se prevén los acontecimientos se potencia la capacidad de realizar. Y, en la medida en que los planes son confiables, se logra una mayor coordinación en las acciones. Lo errático, por el contrario, hace imposible llegar a una coordinación, atenta contra los resultados y trae pérdidas aparejadas.

SON LAS DECISIONES LAS QUE GENERAN COMPLEJIDAD

La complejidad **no** se origina cuando implementamos una decisión sino antes: en el mismo momento en que la tomamos. Decisiones como añadir elementos a la organización, trabajar con exigencias financieras, con poco espacio o sin planificar la producción, generan complejidad. Tener dominio implica **renunciar antes** y comprometernos sólo con aquello que es posible.

Es cierto que parece mejor negocio hacer de todo aceptando diferentes requerimientos que renunciar a una parte de ellos. **Pero esa renuncia previa trae como premio el logro esperado.** En cambio, cuando queremos que se haga todo, los resultados nos frustran. No sólo porque no alcanzan el nivel que hubiésemos querido; sino porque, además, se logran en medio de tensión, apuros, ineficiencias y costos encubiertos.

Cuando nosotros no renunciamos la gente termina **promediando**, poniendo el esfuerzo un poco en cada cosa, lo cual no alcanza y nosotros corriendo detrás de urgencias sin poder priorizar lo que realmente nos interesa.

EL ESCALÓN A LA EXCELENCIA

El dominio tiene una primera ventaja casi inmediata, que es la **confiabilidad en los resultados**. Y como ya se dijo anteriormente, excelencia no quiere decir resultados perfectos, ni siquiera eficientes, quiere decir resultados previsibles: confiables. Muchas veces caemos en la trampa de ofrecerle al cliente y pedirle a nuestra gente algo más rápido o mejor. Pero si eso “mejor” es improbable, no es “mejor”. Que los plazos de entrega sean los que nos comprometimos, que la calidad sea la que ofrecemos, que la cantidad sea la que pactamos: ¡eso es excelencia!

...la fiabilidad en un escalón fundamental para seguir

desarrollando potencia de negocio...

La confiabilidad es un escalón fundamental para seguir desarrollando más potencia de negocio y para que nuestra gente genere una **actitud protagónica**. Al obtener los resultados previstos, todos se sienten capaces de conseguir más. Estos dos efectos, confiabilidad y protagonismo, hacen del dominio el **componente prioritario** para la dirección de una empresa.

INTUITIVAMENTE BUSCAMOS DOMINIO

Muchas de las decisiones que tomamos revelan que naturalmente estamos buscando reducir o simplificar la complejidad. Por ejemplo, decisiones como:

- dejar de venderle a algún cliente porque cobrarle implica un esfuerzo desmedido,
- descartar un insumo por falta de confiabilidad en la calidad o en el plazo de entrega,
- eliminar alternativas opcionales de un proceso de fabricación para asegurar resultados garantizados, reflejan nuestra búsqueda de dominio.

En otras situaciones, en vez de reducir la complejidad lo que hacemos es **absorberla**. La diferencia es que, en estos casos, **no eliminamos la dificultad, sino que logramos manejarla**, ya sea mediante una tecnología, un dispositivo o una persona. Por ejemplo, al incorporar un software para administrar el stock, al poner un responsable con capacidad para manejar un local o al acotar a un proveedor inconstante y lograr resultados esperables.

¡EL MERCADO NO ESPERA!

Uno de los motivos más frecuentes para aumentar las exigencias por encima de lo conveniente es la ansiedad porque *el mercado no espera*. Cuando tenemos esta sensación estamos convencidos de que “*Si no mejoramos: desaparecemos!!*”, y entonces hay que *luchar* para seguir vigente.

Esto no es una actitud de superación continua y gratificante, al contrario, es “lucha”, “esfuerzo” y “exigencia”. Pedir (y pedirnos) esfuerzos desmedidos con el argumento de que *el mercado no espera* es algo así como si cultiváramos girasoles y al saber que nuestra cosecha va a tener poco rinde en la temporada fuéramos al campo a estirar los girasoles con la mano para que crezcan más rápido.

La solución no consiste en ir más rápido que nuestras piernas. Es peligroso despegar por encima de nuestro ángulo de vuelo. El equilibrio entre las ideas y su implementación es contar con una estrategia para que lo que podemos realizar con trabajo, desarrollo, auténtica motivación, creatividad y confiabilidad, sea buen negocio. Una estrategia que genere ganancias y sepamos que se puede cumplir.

En los capítulos sobre *Cómo hacer para que la gente cumpla con lo que le pido*, hemos visto que **aceptar las capacidades con las que contamos** en la organización nos **mejora significativamente el resultado**.

MENOS GENTE, MENOS COMPLEJIDAD

Si aceptamos esta premisa, la reducción de personal no se piensa solo para situaciones en las que se amortice su reemplazo sino también para los casos en que sea fundamental reducir la complejidad. Reducir la dotación puede ser una medida justificada para evitar

incertidumbre, aumentando dominio. Esto puede darse con tecnología, espacio, orden, tercerizaciones, etc.

EVALUANDO EL DOMINIO

Después de lo leído, ¿qué diría usted de sí mismo como director?, ¿qué tiene dominio?, que no lo tiene? ¿O que lo tiene en algunas situaciones y en otras no?

Saber nuestro nivel de dominio no es nada difícil, lo único que necesitamos es comparar lo planificado con respecto a lo conseguido. Así de simple, aunque sea duro y nada simpático. A mayor distancia entre lo planeado, o lo comprometido, y lo logrado o lo realizado, menos dominio, y a menor distancia más dominio.

Notemos que no se trata de virtudes grandilocuentes (calidad, superación, creatividad, éxito, genialidad) se trata de comprometer lo que se puede y lograr lo que se compromete, ¡eso es excelencia!

¿Qué pasa si hay desvíos? Los desvíos nos servirán para ajustar **nuestro** nivel de exigencia antes que para reclamarle a nuestra gente por no haber llegado a lo previsto. Tampoco es atractiva la afirmación precedente, pero tengamos muy en cuenta que *ajustar la exigencia* es una postura desde el poder y desde el rol de directivos. *Reclamarle a nuestra gente* es una posición de falta de poder.

Todo esto es parte de nuestra *capacidad empresarial*. Y para saber si funciona bien tenemos que comparar objetivos con resultados y la única forma de no ser esquivo es que los resultados sean medibles.

FACTURACIÓN Y RENTABILIDAD

¿POR QUÉ ANTES CON MUCHO MENOS GANABA MÁS?

- **Cuál es nuestra estrategia?**
- **Estrategia formativa**
- **Estrategia expansiva**
- **Maratón competitiva, estrategia reactiva**
- **Cuando más facturación es menor rentabilidad**
- **El cliente cambió**
- **Lanzados a un camino equivocado**
- **La eficiencia**

¿CUÁL ES NUESTRA ESTRATEGIA?

Toda empresa tiene una estrategia. La estrategia es la idea que tenemos en la cabeza acerca de “*cómo hacer negocio*”. Porque lo que finalmente determina nuestras decisiones es aquello que creemos qué habría que hacer para *hacer negocio*. Sin embargo esta idea no fue siempre la misma y nuestras elecciones estratégicas fueron cambiando a lo largo de nuestra trayectoria.

...la estrategia es la idea que tenemos en la cabeza acerca de

“cómo hacer negocios” ...

ESTRATEGIA FORMATIVA

Allá por la época del emprendimiento no teníamos estrategia. Todo estaba en formación y la visión de negocio se iba acomodando en función de testeos. Lo que había eran tácticas, acciones determinadas por objetivos muy inmediatos y pragmáticos.

A medida que ganamos en experiencia, fuimos armando una estrategia, no explícita, sino encarnada en nuestra persona. Era una **estrategia formativa**, precisamente porque se iba formando a través de tanteos y ensayos.

En ocasiones los fundacionales decímos, que desde los inicios ya teníamos claro el perfil del negocio, sin embargo, sus contornos no eran demasiado definidos, sino más bien ambiguos y lo cierto es que recién se terminó de delimitar su perfil durante el emprendimiento y en la primera época de la etapa de expansión.

ESTRATEGIA EXPANSIVA

Como progresivamente las cosas fueron dando resultado y el negocio fue teniendo continuidad, la idea de **crecer al máximo** empezó a comandar todas las decisiones. Ser más grande coincidía con imagen, presencia, importancia, demostración. En este momento la estrategia era **multiplicar**. Hacer negocio consistía precisamente en eso: en **aumentar la cantidad o el volumen**, ya sea en unidades o en kilos, en metros o en clientes y sobre todo en facturación. Era una “**estrategia expansiva**” en la que nosotros funcionábamos como el “gran comodín”, haciendo de todo y suplantando con nuestro esfuerzo lo que no podíamos comprar con dinero.

En un principio, la “multiplicación” generó mucha ganancia y la empresa alcanzó en poco tiempo un tamaño importante. El crecimiento se logró combinando un cierto margen con una determinada cantidad vendida. Como de todos modos, la lógica de esta estrategia era vender más para ganar más, se podía llegar a resignar margen porque el incremento de las ventas compensaba esa pérdida.

Poco después de esta expansión, hubo un punto en que la cantidad de kilos, de metros, de unidades vendidas o de clientes no se pudo seguir multiplicando infinitamente y la facturación se fue estancando. Aparecieron limitaciones y había que encontrar formas de seguir sosteniéndola.

MARATÓN COMPETITIVA, ESTRATEGIA REACTIVA

Al pretender darle cada vez más al cliente para vender y facturar más se aumenta la cantidad de todas las variables y operaciones. Y de hecho indefectiblemente el mayor tamaño trae complejidad. En consecuencia deja de haber tiempo para evaluar y decidir y se empieza a tapar agujeros, a correr detrás de los problemas, a apagar incendios y a enfrentar a una competencia implacable que nos arranca clientes y baja los márgenes de

negocio. La empresa solo reacciona ante las demandas por eso en ese momento lo que tenemos es una “**estrategia reactiva**”. En el intento por no quedar afuera hacemos lo que podemos....

- con las disponibilidades de producto o servicios que *podamos*
- con la velocidad de entrega que *podamos*
- con la financiación que *podamos*
- con la calidad que *podamos*
- con la atención que *podamos*
- con la prolijidad que *podamos*

Entre la exigencia externa y nuestra respuesta no hay una pausa que intermedie y decida, hay una reacción inmediata, avasalladora y reactiva.

Hacer lo que podemos no es otra cosa que lo que llamamos “promediar” (ver capítulo de *Dominio*) y esto hace que el empresario se transforme en un simple gestor de lujo.

CUANDO MÁS FACTURACIÓN ES MENOR RENTABILIDAD

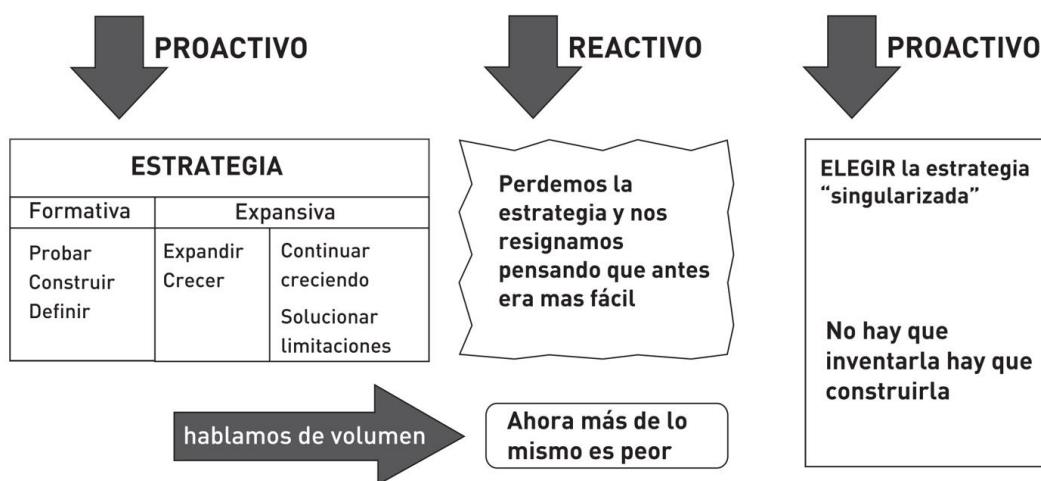
Sin darnos cuenta pasamos de expansiva a reactiva al someternos a las presiones y eludir nuestras propias limitaciones y las de nuestra gente. Creemos que todo se podría solucionar con más ventas, pero no es así porque en este nivel de complejidad, más ventas implicarían mayor pérdida de dominio y fuga de valor.

...reaccionar a la demanda y hacer lo que podamos, no resulta...

La estrategia reactiva, de reaccionar a la demanda y hacer lo que podamos, no resulta. Caímos en ella como consecuencia de la estrategia expansiva que efectivamente resultó muy buen negocio. Sin embargo, llegó un punto en que al llevarla a su máxima expresión

superamos la medida de desafíos que nuestra organización podía afrontar, y **dejó de ser negocio**.

Lentamente comenzamos a atender las cosas en función de su orden de aparición, relegando aquello a lo que no llegábamos. Tanto desde nuestro rol de empresarios como desde las posibilidades de nuestra organización fuimos sintiendo que en esa maratón era imposible dominar la situación, de modo que de a poco entramos en un círculo vicioso en donde al perder diferenciación perdíamos clientes y para retenerlos sacrificamos márgenes comerciales. En esta carrera reactiva seguimos pensando que con más facturación se arreglarían todos los problemas: los financieros, los de calidad, los de tiempo y los de capacidad.



¡Esto es una ilusión total, y una ilusión tan arraigada que hasta nos da miedo no acatarla! Pero nada es más equivocado: mas facturación con menos dominio es **la peor fórmula de negocio que podamos imaginar**! En este aspecto hay una sola ley, que es tan ineludible como la ley de gravedad: a mayor tamaño mayor complejidad, a mayor complejidad menor dominio, a **menor dominio menor rentabilidad**. La única manera de "saltearse" esta ley es dominar la complejidad. Y no hace falta dominarla de entrada para ser rentables, hace falta aceptar las limitaciones, simplificar y renunciar.

A partir de ahora, simplemente no tiene sentido, meternos en compromisos que estresan a la organización porque no nos van a traer ganancias. Y son demasiados los casos estadísticos que demuestran que en estas condiciones nunca se generó otra cosa que pérdidas.

Desde ya que tenemos que cumplir con los que ya asumimos aún cuando esto nos siga ocasionando algo de complicación y nerviosismo. Pero no nos engañemos, una facturación mayor, en condiciones de este tipo de ninguna manera va a mejorar la situación financiera.

EL CLIENTE CAMBIÓ

¿Cómo empresarios y decisores de la estrategia de negocio pensamos explicaciones acerca de qué es lo que nos pasa y cómo hacer? Entonces buscamos un motivo y el más directo es que “ahora al cliente lo único que le interesa es el precio”.

...antes éramos los protagonistas de diferenciaciones de valor...

¡Cuando nosotros mismos éramos esos “muchachos emprendedores” no pensábamos así!!! El que cambió no es el cliente fuimos nosotros. Mientras antes éramos los protagonistas de diferenciaciones de valor hoy las urgencias nos han metido adentro de los problemas y andamos corriendo atrás de las soluciones.

LANZADOS A UN CAMINO EQUIVOCADO

Cada dos por tres aparece alguna oferta de productos o servicios del mismo tipo que los nuestros y a menor precio. Siempre hay algún recién iniciado en el negocio, que al trabajar sin estructura y de manera más informal, degrada el valor de los productos o servicios cobrándolos a precios imposibles de equiparar. Como resultante, al poco tiempo esos precios se convierten en el valor de mercado.

El desarrollo de tecnologías, la innovación en los procesos y la evolución de los insumos, hacen que la mejora de la oferta sea imparable y que lo que en otro momento fue una exclusividad o una ventaja que el cliente valoraba, hoy sea el piso básico de lo que pretende. Como una escalera mecánica que funciona incesantemente, la evolución de los productos o servicios no se detiene.

Lo preocupante es que nosotros, con una estructura que mantener, ¡estamos atrapados en medio de una maratón competitiva para darle cada vez más al cliente con tal de que nos elija y nos compre... Sentimos que no hemos parado de reinvertir, modernizarnos,

producir más rápido y atender cada requerimiento y todo al mismo precio que antes!! Es que el desarrollo que nosotros mismos producimos, más el que nos copian, sumado al que también han ido generando otros, multiplica las alternativas que el cliente tiene para elegir y hace bajar el valor que percibe por los productos o servicios.

...estamos atrapados en medio de una maratón competitiva

para darle cada vez más al cliente...

Para mantener las ventas fuimos entrando en una carrera que nos exige más y más: **más** rapidez, **más** servicios, **más** disponibilidad de horarios, **más** lugares de entrega y **más** eficiencia, menores escalas. Sabemos que este tipo de beneficios, aunque a veces no podamos dejar de darlos, porque ya forman parte de la pretensión básica del cliente, jamás traen rentabilidad. Aunque puedan llegar a brindarnos algún resultado a corto plazo, el dar más y más, achica los márgenes de ganancia y no sirve como estrategia.

Mucho se habla y escribe erróneamente acerca de que hay que escuchar y servir al cliente de manera ilimitada, pero es necesario digerir y decidir qué hacer con este consejo porque, como paradigma automático, puede llevar a la empresa a perder rentabilidad de forma peligrosa.

LA EFICIENCIA

La salida no es más esfuerzo, ni más eficiencia, ni más velocidad para llegar a ser los primeros, ni tampoco más sonrisas al cliente. Por supuesto que tenemos que atender bien a los clientes, pero eso no alcanza para asegurar el futuro. Acaso ¿usted seguiría yendo a un restaurante en donde lo atienden fantástico pero que tiene una comida que no le gusta?, ¿o llamaría a un programador que atiende con celeridad y define con claridad increíble lo que necesitamos, pero que a la hora de programar la computadora es un desastre?

Hay que parar con esta carrera de tratar de ser cada vez mejores y preguntarnos ¿qué pasa con nuestras ganancias en esta lucha por gratificar al cliente? La medalla de la maratón no nos va a servir de nada si perdemos rentabilidad. Es la diferenciación lo que nos devuelve la rentabilidad.

DIFERENCIACIÓN

¿MÁS SERVICIOS O MENOS GASTOS?

¿DIVERSIFICAR O ESPECIALIZARSE?

- **¿Por qué disminuyen los márgenes de ganancia?**
- **El comentario general nos engaña**
- **Nos tentamos con la mejora inmediata**
- **¿Cuándo agregar un nuevo producto o servicio a nuestra cartera?**
- **La categoría en la que jugamos**
- **¿Cuándo sacar de nuestra cartera un producto o servicio?**

¿POR QUÉ DISMINUYEN LOS MÁRGENES DE GANANCIA?

Muchas veces creemos que son los clientes los que nos obligan a bajar los márgenes cuando confrontan nuestra propuesta con otras de menor precio o de mayores beneficios. Pero esta no es una característica del mercado sino una manera de considerarlo. Cuando el cliente nos compara con otros competidores y no ve ninguna diferencia no es que sea incapaz, sino que las diferencias o los atributos que nosotros le agregamos, para él no valen la pena pagarlos, es decir que para él no hay ninguna **diferencia significativa** o que verdaderamente le importe. Por eso ante dos productos que no tienen diferencia va a comprar el más barato.

...ente dos productos que no tienen diferencia va a comprar

el más barato...

El otro lado de la situación es que cuando un producto o servicio sobresale a los ojos del cliente con respecto a los demás por sus atributos de valor, no sólo lo elige, sino que está dispuesto a pagarla. Desde una mirada más sutil podemos percatarnos de que los

mercados tienden a la especialización. Y si en vez de enfrentar esa tendencia la acompañáramos, veríamos que los márgenes responden y el negocio se agranda.

El margen refleja la diferencia percibida por el cliente y es la consecuencia de un “saber hacer” especial en alguno o varios de los ejes de valor: el diseño o la elección del producto, la comercialización, la producción o la logística, el crédito, etc. Por eso mismo, nuestro diferencial competitivo se basa en la posibilidad de adquirir e implementar conocimientos de valor.

EL COMENTARIO GENERAL NOS ENGAÑA

Podemos seguir creyendo que la tendencia del mercado es que los márgenes bajen y que hay que darle cada vez más servicios al cliente para que nos elija. Podemos pensar que necesariamente hay que bajar los precios y aprovechar al máximo la estructura incorporando más productos/servicios. Podemos suponer que la manera de aumentar la competitividad es invertir en equipamiento y tener gente más profesional. Y la lista de sugerencias y recomendaciones de negocios, que de tan divulgados se tornan reales, podría seguir. La pregunta es si estas suposiciones nos dan potencia estratégica, si nos van a dar más rentabilidad y si mejoran nuestra capacidad empresaria.

A la hora de tomar decisiones para aumentar la rentabilidad cuesta discernir entre lo que dictamina la moda de los negocios y los resultados, mucho menos difundidos, de las investigaciones serias y la experiencia profesional experta en empresas medianas y pequeñas.

...el emprendedor partió casi desnudo, sin trayectoria, ni capital...

Puesto que es tan frecuente que la bibliografía y los artículos difundidos parafraseen teorías referidas a compañías grandes, o a enseñanzas de reconocidos autores de la estrategia empresaria, es necesario aclarar estas cuestiones. Primero, los márgenes bajan cuando se pierde capacidad competitiva. Segundo, no hay que darle al cliente atributos que no percibe o no valora, y por lo tanto no está dispuesto a pagar. Y ¿qué la caída de la competitividad es por falta de inversión? Recordemos que el emprendedor partió casi *desnudo*, sin trayectoria, ni capital y sin embargo fue capaz de ganarse un mercado, porque interpretó de manera fresca las necesidades del cliente. **Su pasión le**

permitió inferir más allá de lo explícito, más allá de lo que hacían todos y también más allá de lo que el mismo cliente creía necesitar.

A pesar de que los hechos desmientan rotundamente los mitos de la estrategia empresaria seguimos aferrados a esta vorágine de comentarios no convenientes. Hay que tomar con pinzas los consejos y la literatura de negocios, porque aunque en lo inmediato parezcan tranquilizadores, no sea cosa que a mediano plazo terminen generando resignación en vez de desafíos.

NOS TENTARNOS CON LA MEJORA INMEDIATA

Al igual que bajar los precios para vender más la otra tentación es la de agregar productos o servicios ya que pueden traernos un mejor resultado a corto plazo. Cada vez que agregamos un producto o servicio es como si prendiéramos una vela, que aumenta la luz, pero mientras está encendida se consume. Por cada producto/servicio que incorporamos tenemos que mantener actualizado constantemente un conjunto de conocimientos sobre cómo producir, cómo promocionar, cómo vender, y cómo entregarlo. Esto significa que cada nuevo producto o servicio puede aportarnos ventajas en lo inmediato, pero en lo mediato nos trae compromisos de mejoramiento y complejidad en la organización. Cuidado que no estemos mejorando a **costa de hipotecar nuestro futuro**.

Por eso, cada vez que expandimos nuestro negocio podemos hacerlo con desarrollo sostenido solamente si podemos generar conocimientos especiales más rápido que los competidores en cada uno de los ejes (producto-servicio, comercialización, logística y capital).

¿CUÁNDO AGREGAR UN NUEVO PRODUCTO/SERVICIO A NUESTRA CARTERA?

Pero, ¿cómo saber si estamos abriendo demasiados frentes en cuanto a la incorporación de productos o servicios? Esto que parece difícil de evaluar podemos mensurarlo a través de la evolución de nuestro margen comercial promedio: si se mantuvo o mejoró a través del tiempo quiere decir que nuestra expansión es sustentable (podemos ampliar nuestra cartera). Si, en cambio, el margen bajó, significa que estamos ensanchando nuestra base de acción pero no el potencial de actualización de nuestra empresa (no debemos ampliar la cartera de productos o servicios).

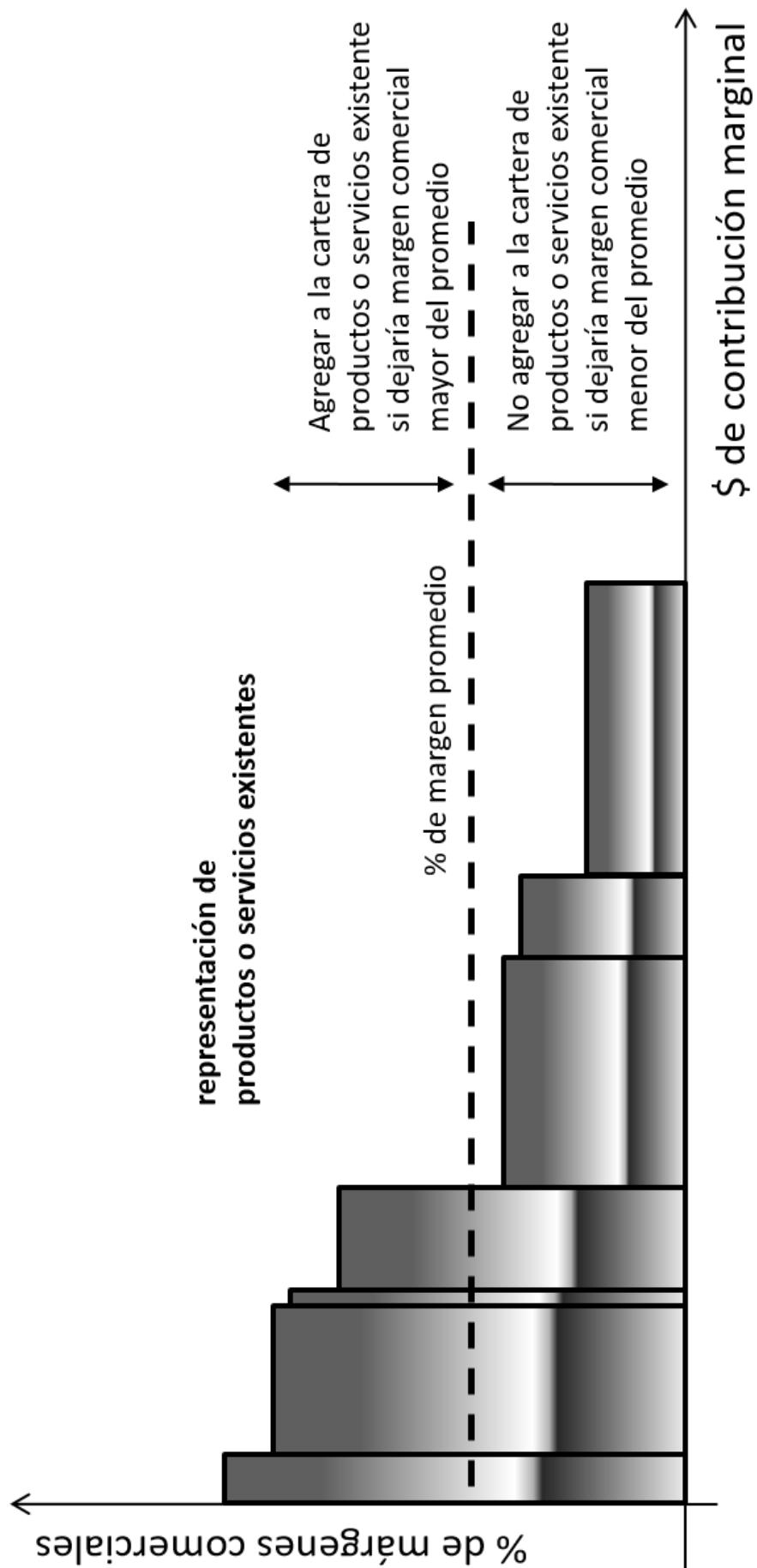
Estamos hablando de margen comercial bruto, sin prorratear de ninguna manera los costos fijos en este análisis y siempre mirando evolución propia, sin comparaciones de otras empresas.

...el margen comercial es la expresión de nuestra capacidad competitiva, de nuestra capacidad de diferenciación...

LA CATEGORÍA EN LA QUE JUGAMOS

El margen comercial es la expresión de nuestra capacidad competitiva, de nuestra capacidad de diferenciación, en cierta medida marca la categoría en la que estamos jugando. Cuanto más elevado en el *ranking* menos competidores habrá. ¿Cómo nos clasificamos nosotros entre los distintos competidores? El margen crea una relación de competencia. Al bajar los márgenes para aumentar las ventas es como si un jugador de tenis se bajara de categoría para ganar más partidos. Al principio le va a ir bien, pero se acostumbrará a jugar en esa categoría y perderá su performance anterior.

Por eso el criterio para decidir innovaciones o la incorporación de un nuevo producto/servicio a nuestra cartera tiene que ser el margen comercial de ese producto/servicio respecto del margen comercial promedio que nos están dejando el resto de los productos/servicios que comercializamos habitualmente. Si es inferior no hay que incorporarlo por más que vendamos más en cantidad, ya que a la larga terminará generando más esfuerzo logístico o productivo y complejidad, e incluso puede estresar a nuestra organización, lo cual, finalmente no redundará en una mayor rentabilidad. Por lo tanto, el modo de evaluar si nuestras innovaciones son interesantes es sabiendo si mejoran o empeoran el margen promedio. Esa es nuestra brújula, el costo-beneficio de cada innovación.



¿CUÁNDΟ SACAR DE LA CARTERA UN PRODUCTΟ/SERVICIO?

Contrariamente a la decisión de agregar productos/servicios, la eliminación como consecuencia de estar debajo del margen promedio no tiene que ser inmediata. Debido al nivel de diversificación que ha llegado la empresa estos productos con margen menor al promedio tienen que ser aceptados y tomados como punto de partida para mejorar nuestra política de cartera de productos/servicios.

Frecuentemente la oferta comercial que llevamos al mercado es el equilibrio de una mezcla de productos/servicios por lo cual en algunos casos es difícil evaluar de forma independiente la exclusión individual.

Sólo el proceso de implementar una estrategia singularizada (que veremos en el próximo capítulo) nos permitirá ir abandonando aquellos productos o servicios cuya relación esfuerzo/ beneficio esté por debajo de nuestra performance conveniente.

Receta:

Siga las instrucciones siguientes: (no pase al punto siguiente sin definir cada uno)

- Elija una persona a la cual necesita hacer un regalo próximamente o en el futuro
- Decida el monto normal que gastaría
- Elija dentro de ese monto algo que haga que esa persona se sorprenda fuertemente con lo que le regale. (En Argentina se dice “*que se caiga de espalda*”)

A través de esta receta se verá la necesidad de descubrir más allá de lo explícito para lograr sorpresa y al haber establecido de antemano el monto, no le permitirá comprar el asombro no con mayor valor económico.

ESTRATEGIA SINGULARIZADA

¿CÓMO MEJORAR LA RENTABILIDAD?

- **Lecciones de la rentabilidad**
- **Retomando el camino rentable**
- **Primero: disponer de tiempo**
- **Segundo: elegir donde innovar**
- **Estrategia singularizada**
- **Funciones principales**
- **Funciones operativas**
- **Funciones claves**
- **¿Cómo mover la aguja de la rentabilidad?**
- **Salir de la zona cómoda**
- **La tercerización**
- **El arte de distribuir adecuadamente la energía**
- **Lo importante**
- **Una receta para imprimir billetes**

LECCIONES DE LA RENTABILIDAD

Ya no somos emprendedores, ni estamos en expansión, y ya no queremos reaccionar sin rumbo perdiendo rentabilidad. Si comparamos la evolución de la facturación con la de la rentabilidad es bastante sorprendente la caída que tiene en un momento dado a pesar de que la facturación, aunque cueste, se siga sosteniendo. Esta disociación entre facturación y rentabilidad no debería dejar dudas acerca de lo que NO hay que hacer: crecer sin dominio.

Nuestras decisiones, marcan el límite máximo de nuestra rentabilidad. Cuando decidimos bajar márgenes, diversificar la variedad de productos/ servicios o brindar más y más beneficios, en ese momento estamos fijando el techo de nuestras ganancias. La evolución de la rentabilidad nos indica que ese no es el camino.

Por otra parte, la trayectoria de nuestra empresa, y la perdurabilidad en el tiempo, han dejado huellas que tenemos que descifrar a la hora de reconstruir un nuevo camino de rentabilidad.

Sin embargo, en las diferentes áreas de la vida las personas tendemos a pensar que las cosas son mejores en la orilla de enfrente. Y a veces desde la creencia de que nuestro negocio, nuestro producto, nuestro mercado o nuestro rubro es un obstáculo, buscamos una salida “estratégica” fuera de nuestra trayectoria. Pero superados los primeros años de existencia una empresa ha desarrollado núcleos de valor singulares, a los que el cliente dijo “sí”, y que aún cuando sean los generadores de la máxima ganancia de la empresa no siempre están bien explotados. Para que la trayectoria deje de ser una mochila es necesario descubrir sus secretos porque es ahí donde se encuentran las señales que le permitirán identificar con precisión dónde hacer más rentable el negocio al día de hoy.

***...superados los primeros años de existencia una empresa ha desarrollado
núcleos de valor singulares.....***

Mientras la trayectoria ha probado que algo, aunque tengamos que descifrarlo, nos ha funcionado, la curva de mortalidad de las empresas deja al descubierto el rotundo fracaso de la mayoría de los emprendimientos. Y esto es una lección que no necesita descifrarse: todo nuevo negocio y todo nuevo producto/servicio es un emprendimiento y como tal tiene el mismo riesgo y vulnerabilidad.

Por esta razón la estrategia general de la empresa no puede apoyarse sobre bases no probadas, es decir podemos realizar pruebas de desafíos para los cuales no tengamos antecedentes, pero de ninguna manera poner en riesgo la empresa haciendo de estos el centro de nuestros planes de negocio.

RETOMANDO EL CAMINO RENTABLE

Para orientar la estrategia primero analicemos algunos aspectos.

Por un lado una estrategia poderosa tiene que basarse en las acciones de mejoramiento que nosotros hagamos y no que la mejora dependa del contexto.

Por otra parte vimos que el tamaño del negocio, aumenta la complejidad y que fuimos nosotros mismos quienes impulsamos ese crecimiento al incorporar gente, productos/servicios, maneras de captación, formas de ventas, logísticas diferenciadas por cliente, administraciones especiales, y otras tantas variables. Vimos también cómo tendemos a llevar la exigencia por encima de lo que nosotros y nuestra organización podemos enfrentar con dominio.

Paralelamente otro fenómeno se va dando, ya no impulsado por nosotros, sino por el sólo transcurso del tiempo, y es la aparición en el mercado de nuevas soluciones, diferentes demandas, más competidores, cambios en la captación y la venta, etc. y esto requiere de actualizaciones e innovaciones continuas para mantenernos a nivel competitivo.

Tamaño y tiempo, son dos variables que nos modificaron la realidad que teníamos. Una impulsada por nosotros a partir de nuestra idea de que *más siempre era mejor* y otra que no la generamos nosotros que se transforma en un desafío irreversible porque lo perecedero de nuestros éxitos nos obliga a actualizar/innovar sobre lo ya probado.

Al contemplar una estrategia para nuestro futuro tenemos que tener en cuenta estos dos aspectos.

PRIMERO: DISPONER DE TIEMPO

Una cosa es hablar de lo importante sobre lo urgente, y otra distinta sería dejar de atender lo urgente. Sentimos que tenemos que dedicarnos a lo urgente porque de lo contrario en esta maratón competitiva ni siquiera tendríamos continuidad como empresa. Sin embargo hay una manera de comenzar a ocuparnos de lo importante sin que lo urgente se lleve toda nuestra energía y tiempo y es fundamental que encontremos una manera de hacerlo, para que la estrategia no quede en teoría sino que realmente podamos aplicarla.

SEGUNDO: ELEGIR DONDE INNOVAR

Nuestra trayectoria no habla de suposiciones sino de negocios concretos que nos dejan diferentes márgenes, y esos márgenes brutos por producto/servicio y por cliente nos guían al mostrarnos en dónde estamos consiguiendo mayores diferenciaciones. Las diferencias

no siempre se deben a una sola causa, incluso en algunos casos ni siquiera sabemos por qué hemos llegado a tener buenos márgenes, sin embargo, en la matriz “*producto/servicio–cliente*” hay valores que muestran ventajas competitivas, aunque no tengamos explicaciones que las justifiquen.

ESTRATEGIA SINGULARIZADA

Singularizada y particular porque no aparece espontáneamente como se fueron dando la *formativa*, la *expansiva* y la exigente *reactiva*. Esta estrategia tenemos que elegirla, definirla y construirla intencionalmente. En segundo lugar, porque va a ser “a medida”, específica, única para nuestra organización y para el momento que estamos viviendo. No es una estrategia general que se aplica a todas las empresas de nuestro rubro, sino que es especial para nuestro caso y no es definitiva, sino que puede variar en el tiempo.

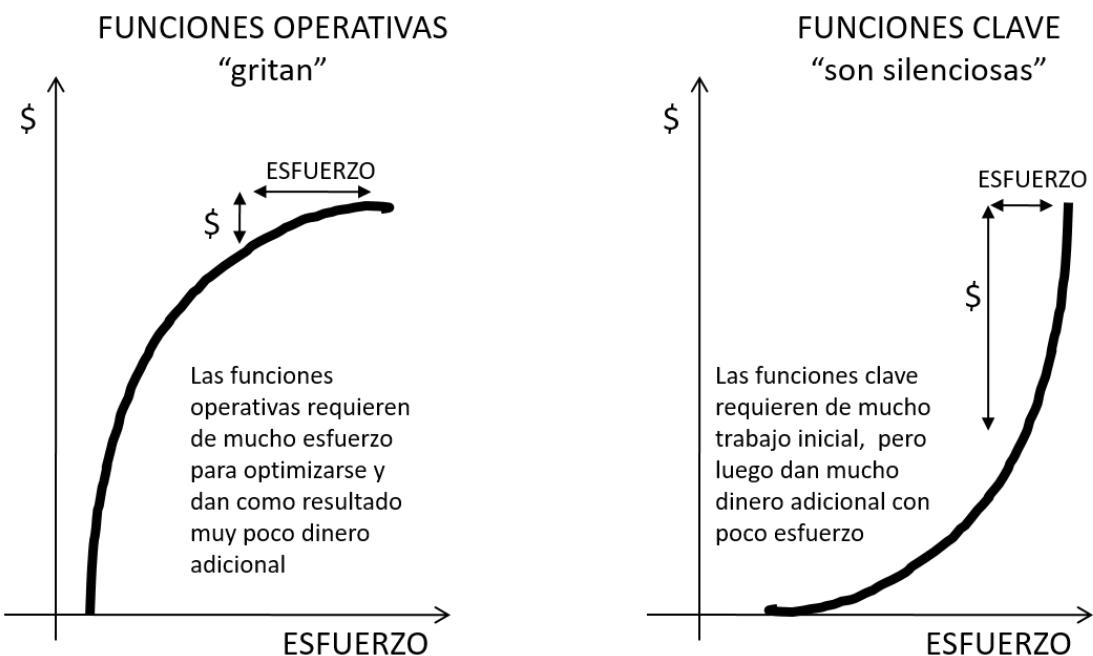
Para elegir este nuevo *gobernador de las decisiones de negocio*, hay que tener en cuenta dos tipos de funciones que, respectivamente, encuadran y potencian nuestro accionar.

FUNCIONES PRINCIPALES

Una empresa siempre puede definirse a través de un grupo de funciones que sumadas permiten llevar a cabo el negocio. Y las hay de dos tipos, las operativas y las claves. La priorización y el manejo que les demos lleva de una estrategia maratónica a una estrategia singularizada, claro que requiere de nuestra parte detenernos en un momento y elegir en donde nos rinde más el esfuerzo y renunciar a la eficiencia como eficiencia en sí misma. El camino de ser más eficiente, no es siempre sinónimo de efectividad ni de conveniencia. La rentabilidad es el resultado de caminar por lo conveniente en costo beneficio y no de sumar eficiencia, productividad y corrección de errores.

...la mayor parte de las funciones de un negocio, son operativas y “gritan”
cuando no se cumplen adecuadamente...

FUNCIONES PRINCIPALES



FUNCIONES OPERATIVAS

Son aquellas que si se llegan a hacer de forma incorrecta nos hacen perder dinero pero que si por el contrario se llegase a un nivel casi perfecto no nos harían ganar más, porque no se comportan de una manera tal que cuanto más se desarrollan más dinero generan.

La mayor parte de las funciones de un negocio, son operativas y “gritan” cuando no se cumplen adecuadamente, avisan de los errores cometidos. Por ejemplo, si falta un producto que debió haber llegado y un cliente lo reclama “el problema grita”, si un servicio no se realizó correctamente y el cliente se queja “el problema grita”, si una cobranza no se gestionó correctamente y nos trae problemas para cubrir el banco, “el problema grita” porque aparece la necesidad de intervenir para solucionarlo.

Cuando vamos diariamente a nuestra empresa los “gritos” manejan nuestro tiempo, corremos todo el día para arreglar esos desajustes y son tantos que nos sentimos ineficientes y poco competitivos. En principio hasta parecería que lo más lógico es atender a esos “gritos”.

Si quisiéramos que las funciones operativas estuvieran cada vez mejor realizadas esto nos exigiría cada vez más esfuerzo, a nosotros o a nuestra organización. No es bueno que

las funciones operativas se cumplan de manera óptima porque significaría que le hemos puesto más esfuerzo del conveniente.

Las funciones operativas tienen que ser confiables y mejorables, pero de ninguna manera tienen que realizarse de manera perfecta. Sin embargo, como gritan tratamos de no permitir el desvío. No es que evaluamos la conveniencia de intervenir, actuamos ante la incomodidad que nos generan las señales de ineficiencias, sin determinar en qué medida vale la pena el esfuerzo adicional que requiere de nuestra gente evitar los desajustes.

Esto significa que sin renunciar a mejorar la productividad (la relación costo beneficio) de una función operativa, no tenemos que guiarnos por el error para decidir nuestra intervención, tenemos que saber que aún mejorando una función, existirá ocasionalmente el error y que sin embargo pueden coexistir mejores resultados con desvíos o equivocaciones. Lo que hay que saber diferenciar son aquellos casos que sólo representan anécdotas, que no vale la pena eliminar, de los que pueden ser síntomas que sería importante encarar con soluciones más profundas.

...no es acertado hablar de eficiencia sino de exploración, descubrimiento, ingeniería de mejoramiento e innovación...

FUNCIONES CLAVES

Son aquellas que cuanto más dominamos sabemos y le dedicamos, más dinero nos producen. En estas funciones no es acertado hablar de *eficiencia* sino de *exploración, descubrimiento, ingeniería de mejoramiento e innovación*. Aunque en un principio parece demasiado esfuerzo para pocos resultados, a medida que conseguimos dominarlas, vemos que con poca energía obtenemos altos beneficios.

En algún caso, por ejemplo, en una empresa de moda, el diseño, puede ser una función clave, porque a través del diseño lo que se juega es que al cliente le encante y pague o que le pase desapercibido a sus ojos. En otro caso puede ser la captación de nuevos clientes, porque en la medida en que la dominamos podremos elegir los clientes más convenientes. O en una empresa de electrodomésticos, una función clave podría ser la adjudicación de créditos. Al detectar variables no tradicionales para evaluar la capacidad de pago se podría llegar a clientes que otros no llegan y de esta manera producir beneficios adicionales.

En cada caso las funciones claves no sólo son particulares, no del rubro sino del negocio, pero además pueden variar con el tiempo.

No necesariamente la estrategia singularizada depende de una sola función clave, sino que pueden ser necesarias dos o tres al mismo tiempo, pero siempre es importante priorizar y actuar concentradamente en las que hemos definido como claves para ese momento del negocio.

...hay que tener cuidado, porque estas funciones tan claves que al desarrollarlas generan más y más dinero “no gritan”...

Hay que tener cuidado, porque estas funciones tan claves, que al desarrollarlas generan más y más dinero “no gritan”. Si no las desarrollamos vamos a terminar explicándonos que el mercado cambió, que la competencia ahora llega adonde antes no llegaba, que a los clientes lo único que les interesa es el precio....

Es el empresario el que debe impulsarlas para su organización y para él mismo. Ahí está el dinero, silencioso, por momentos escondido, a causa del aturdimiento de estar detrás de lo urgente sin poder evaluar la importancia de lo que es clave.

¿CÓMO MOVER LA AGUJA DE LA RENTABILIDAD?

Tenemos que detenernos a pensar cuáles de las funciones del negocio mejorarían el margen comercial si la desarrolláramos con efectividad. Puesto, en otros términos: si tuviéramos una “varita mágica”, ¿qué es lo que necesitaríamos saber hacer para cambiar positivamente el resultado? Si tomamos los 4 ejes de creación de valor del negocio (elección y/o diseño de producto/servicio, comercialización, logística o administración de capital), que logro de alguno de esos ejes nos cambiaría el margen? ¿Ganaríamos más si captáramos más clientes (eje comercial)? ¿Mejoraría el margen si bajáramos el costo de algún insumo clave? ¿O nos daría un resultado superior si encontráramos una forma de distribución más efectiva?

Las funciones claves son las que nos van a situar en una mejor ubicación con respecto al margen en la medida en que se desarrolle nuestro saber hacer en esa función.

SALIR DE LA ZONA CÓMODA

Una cuestión que nos puede desviar de la posibilidad de obtener un mayor margen a través del desarrollo de las funciones claves es quedarnos en la “zona cómoda” mejorando y expandiendo lo que nos resulta más manejable y evitando la incertidumbre de meternos en un nuevo campo. Un caso muy frecuente es el de acceder a todos los requerimientos de clientes ya consolidados con tal de venderles a pesar de la dispersión que eso nos genera, por no desarrollar el eje comercial, ya sea en la función de captar nuevos clientes, de cotizar y realizar propuestas o de vender y concretar el negocio.

El sentirnos fuertes, potentes en alguna especialidad, no deja de ser una ventaja competitiva, pero siempre y cuando la complementemos con otras funciones que equilibren el resultado final. Cuando en nuestra especialidad sentimos que otro competidor no tan bueno en el tema vende a clientes que pudieron haber tenido de nosotros mejor calidad, los responsables de que no nos eligieron somos nosotros. Somos nosotros responsables que ese cliente no tuvo algo mejor, porque no supimos venderle, ya sea porque no entendimos cómo captarlo o porque no lo sedujimos con nuestra propuesta.

*... La efectividad de una empresa se logra equilibrando las
funciones del negocio ...*

La efectividad de una empresa se logra equilibrando las funciones del negocio, si se desarrolla más eficientemente una actividad en desmedro de otra empeora la rentabilidad. Justamente en la búsqueda de ese equilibrio, encontramos funciones claves escondidas silenciosas que al desarrollarlas cambian nuestros resultados. Es también una de las causas por las que al mejorar una función clave por momentos cambian las prioridades y requieren redefinir nuevamente las funciones principales y su apertura en operativas y claves.

LA TERCERIZACIÓN

En general las funciones operativas son tercerizables. Al hacerlo y no tener que convivir con anécdotas que gritan podemos ver el resultado final sin quedar entretenidos en temas menores. Por ejemplo al haberle dado a un proveedor la elaboración de una tarea determinada, si cumple en plazo y calidad, pagaremos lo pactado pero si en el medio a

este tercero le faltó gente, se le rompió una máquina que necesitaba para este trabajo, se le cortó la energía eléctrica durante cierto tiempo, etc., nosotros estuvimos ajenos a esos acontecimientos y por eso ni siquiera nos enteramos.

Además, la tercerización nos trae como adicional nada despreciable que nos permite variabilizar un costo que de otra manera sería fijo.

Por el contrario, las funciones claves no deben tercerizarse, porque al aumentar el conocimiento de valor mejoran la rentabilidad de nuestro negocio, podemos requerir ayudas externas parciales, pero nunca dejar de tener dominio interno. Inclusive si se trata de ciertas funciones claves permanentes, como pueden ser formulaciones exclusivas y únicas, puede convenir no delegarlas nunca y mantenerlas en un ámbito restrictivo.

EL ARTE DE DISTRIBUIR ADECUADAMENTE LA ENERGÍA

Hablamos de arte y no de ecuación matemática porque definir en qué casos intervenir sobre lo operativo y cuando no distraernos de las funciones claves, siempre requiere de criterio de cada empresario.

Sin embargo, algunas pautas pueden ayudarnos en esta elección:

- 1- Primero: cada vez que estemos trabajando en funciones operativas hemos de saber que aunque lo consideremos necesario en esos momentos no estamos mejorando, sino en el mejor de los casos, solo defendiendo la rentabilidad del negocio.
- 2- Segundo: la medición por resultados de las funciones operativas del negocio nos facilita tener una mirada más allá de lo anecdótico y, si existe confiabilidad o mejoramiento, seguramente podremos determinar con facilidad si merece ocuparnos o no de algún desvío que se produzca.
- 3- Tercero: ahora que la empresa tiene suficiente experiencia, manejarnos también con tendencias de las funciones, nos aleja del caso particular para poder evaluar el conjunto. Por ejemplo, la pérdida de un cliente puede parecer algo importante, sin embargo, mirando el conjunto podemos ver si son más las altas que las bajas y si además según el punto anterior, los promedios de contribución y margen comercial están mejorando, entonces tendremos una forma más rigurosa de evaluar el caso como para decidir si el desvío merece nuestra atención o la del/os responsable/s de la función.

LO IMPORTANTE

A partir de este momento, cuando un empleado al que lo hemos hecho responsable de funciones operativas y de temas en funciones claves, nos diga en algún momento que no tuvo tiempo para trabajar en lo clave, digámosle que no es que no tuvo tiempo, sino que no priorizó.

Lo mismo en el caso suyo, a partir de ahora si a su día lo movieron los gritos de las funciones operativas, sepa que no es que no se pudo dedicar a lo importante, a alguna función clave, sino que no priorizó, que cayó nuevamente en reaccionar ante cada situación.

El renunciar a evitar el error y dedicarnos a lo que puede ser más rentable nos lleva a hacer elecciones que no estábamos acostumbrados, a aceptar un cierto nivel de resultados en lo operativo, con desvíos que deberemos tolerar para que no absorban toda la energía disponible.

LA RECETA PARA IMPRIMIR BILLETES

Es aquí cuando la palabra estrategia toma toda su dimensión, cuando requiere ver nuestro negocio mirándolo desde arriba, **definiendo prioridades** en las que trabajar para luego zambullirnos en lo cotidiano sin perder nuestro norte, que no es otro que mejorar la rentabilidad.

Recordemos que el margen comercial es el premio social que indica que vamos por buen camino, y que no existe ninguna otra marca tan clara de nuestra capacidad social efectiva.

Superar la estrategia maratónica, requiere abandonar esa manera reactiva de tapar agujeros y correr detrás de los acontecimientos. Para salir de esta competencia feroz tenemos que ser proactivos, sabiendo que podremos manejar los vientos hacia nuestro destino, siempre y cuando sepamos elegir y priorizar, definiendo por un lado en qué mejorar y por otra parte sobre qué temas explorar para poder innovar convenientemente.

VISIÓN DE NEGOCIO

***¿CÓMO HACER PARA QUE EL CLIENTE NO MIRE
ÚNICAMENTE EL PRECIO?***

- **Implementando la estrategia**
- **Aprender y reaprender**
- **La pasión**
- **El cliente no sabe**
- **Espiar al cliente**
- **Casuística única**
- **Necesidad y diferencia**
- **Para que no me copien**
- **Pasos anteriores a la innovación**

IMPLEMENTANDO LA ESTRATEGIA

Una vez definida la estrategia, sobre las funciones claves es necesario ser capaz de innovar y es en ese accionar que generamos diferenciaciones que nos depararan mejor rentabilidad.

Innovar requiere de creatividad y esto es un salto que no se puede realizar dando pasos lógicos, aunque una vez definido el punto hacia donde se va, se pueda definir un camino lógico para cómo llegar.

Se dice que para ser creativos es importante permitirnos el error, pero esto es porque el ser humano es naturalmente creativo y se supone que sólo al reprimir esa creatividad se evita que aparezca el error.

**...Innovar requiere de creatividad y esto es un salto que no se puede realizar
dando pasos lógicos...**

Vamos a ver qué condiciones nos permiten explorar, investigar y lograr innovaciones dentro del marco definido por las funciones claves; pues recordemos que deben agregarnos valor y para esto necesitamos cumplimentar ciertos requisitos que potencian el resultado.

APRENDER Y REAPRENDER

Existen dos momentos en donde la creatividad tiene condiciones diferentes:

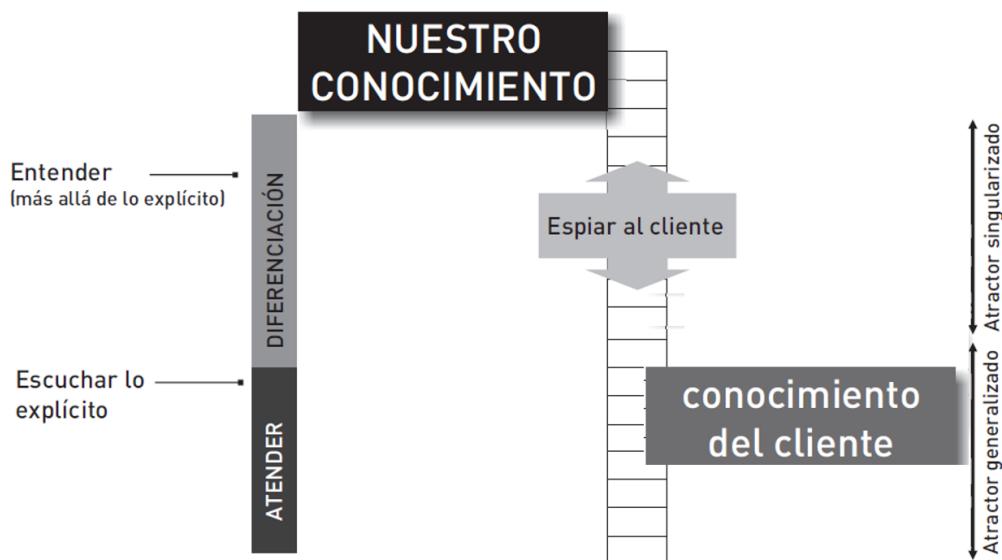
1. Cuando “se sabe que no se sabe”, en los comienzos del negocio cuando todo es sorpresa y descubrimiento, porque estamos sabiendo que recorremos territorios antes no explorados. Este es un momento de creatividad espontánea, fresca, natural.
2. Cuando “se requiere saber que no se sabe”. Dijimos en otro momento que la experiencia tiene como inconveniente que tiende a tirarnos respuestas aún a costa de forzar el contexto. Es cuando necesitamos reaprender, es primero reconocer que se nos movió el escenario (el contexto) y entonces volvemos a no saber. Esto es fácil de decir, pero difícil de lograr, pues nuestro cerebro tiende a ir por donde ya hizo huellas, por caminos ya conocidos y como para todo tiende a lanzarnos una explicación, le es más inmediato darnos una posibilidad que seguir buscando soluciones.

**...el aprender requiere “saber que no sabemos”, abandonar lo que creíamos
saber para buscar nuevamente...**

Un caso muy claro es cuando perdemos algo y creemos claramente haberlo dejado en cierto lugar. Si al rato de buscar no lo encontramos nos insertará la desconfianza sobre alguien que lo pueda haber tomado. Para seguir buscando debemos descartar esa posibilidad y decirnos que no sabemos dónde está y que lo que supuso nuestro cerebro (que alguien pudo tomarlo) no es la respuesta indicada.

El reaprender requiere “saber que no sabemos”, abandonar lo que creímos saber para buscar nuevamente, disponernos a explorar y descubrir con ojos de sorpresa.

Hay una frase terrible: “ya todo está inventado”. Esta expresión hace que las huellas de la experiencia no nos permitan una mirada nueva sobre los cambios y que con esta manera de pensar la empresa pierda brillo.



LA PASIÓN

Cuando se mira la capacidad de un emprendedor para definir un camino exitoso, se hace difícil encontrar pautas repetitivas en los diferentes casos, sin embargo, algo aparece en común en los que les fue bien y es la pasión.

Es la pasión lo que les permite indagar la realidad de una manera increíble, descubriendo necesidades, inventando caminos, realizando concreciones que con el tiempo son definidas como hazañas.

Una vez más para apasionarse se necesita creer que esa posibilidad existe, que esa respuesta, que ese saber es posible y que es de mucho valor y entonces nos entusiasma, todo lo que ocurre se alinea dándonos señales para conseguir lo que nos proponemos.

EL CLIENTE NO SABE

Lo que el cliente sabe, es poco al lado de lo que nosotros como proveedores debemos saber. Aún frente a un comprador técnico, si supiéramos tanto como él, estaríamos perdidos a la hora de defender nuestro margen comercial, en ese caso lo que nos estaría faltando no sería capacidad de negociación, sino conocimiento específico. El saber del cliente es el punto de partida para nuestro conocimiento. Todo lo que el cliente sabe representa desde nuestro lugar de proveedores un nivel básico por mucho que sepa en relación al tipo de productos o servicios que nosotros producimos y a sus formas de uso.

Cada vez que usted considere que su cliente conoce del tema, que sabe mucho, lo que quiere decir es que usted sabe poco de su especialidad y que su conocimiento es bajo al lado del nivel que puede lograr.

...a través de insumos o de proveedores diferentes es que nosotros podemos llegar a construir ofertas únicas...

ATRACTORES

Los atractores, son tendencias en que los que participan de un sistema, en este caso un mercado, se sienten tentados a recorrer y los hay de dos tipos:

Atractores generales: que son los que podemos escuchar de los clientes tales como *más barato, más rápido, menor escala, más servicios*, etc.

Atractores singularizados: que nosotros podemos ir creando como nueva tendencia, y para eso hay que *espiar al cliente* y aprovechar nuestra casuística única.

A los atractores generalizados cuando aparecen en el mercado, tenemos que seguirlos, porque de lo contrario se transforman en diferenciadores para la competencia, pero sabemos que no es por ahí donde aparecerá la rentabilidad.

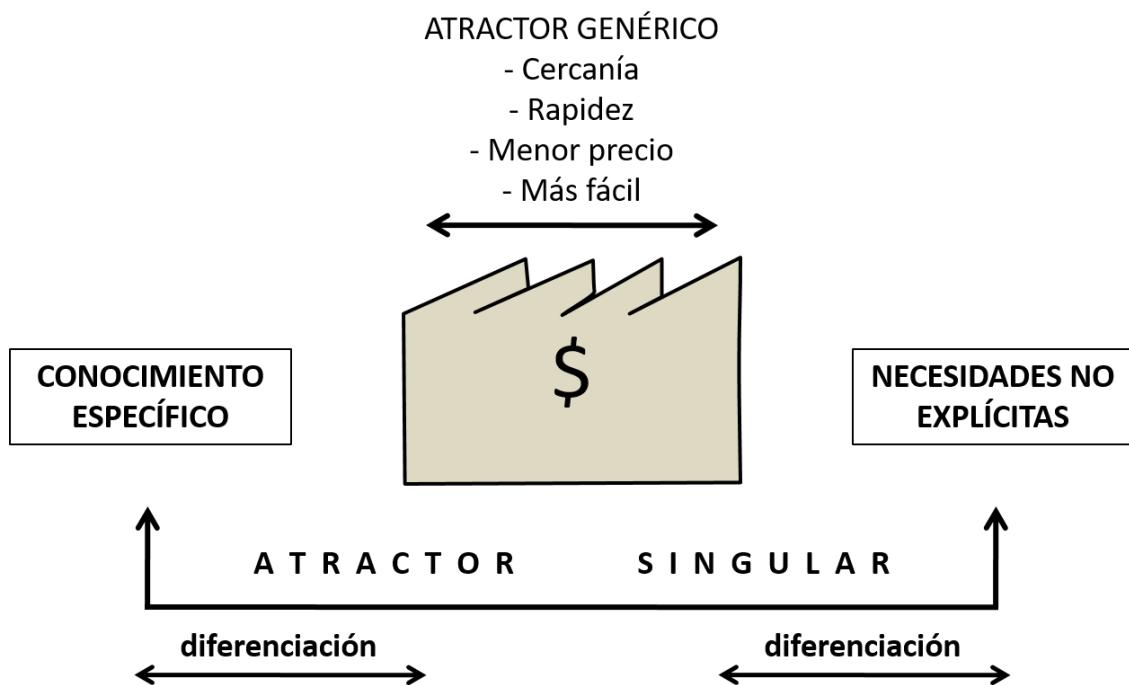
ESPIAR AL CLIENTE

Para llegar más allá de lo que el cliente pueda suponer, para volver a sorprenderlo, tenemos que espiarlo e ir más lejos de lo que para él es explícito. Tenemos que llegar a descifrar sus necesidades latentes, las que tiene pero no se da cuenta o todavía no puede

llegar a definir con palabras. Son necesidades que podemos ver cómo satisfacer mediante nuestros productos/servicios, especificaciones, precios, formas de distribución o de comunicación que no imagina ni puede llegar a imaginar. Es a través de insumos o de proveedores diferentes que nosotros podemos llegar a construir ofertas únicas.

Si usted es el paciente y cree que sabe, el médico tiene dos trabajos, uno explicarle que él es el experto y luego prescribir la cura. El primero en saber que usted no sabe tiene que ser su médico.

Al mirar y descubrir, y no sólo al preguntar lo explícito, el experto diagnostica y luego puede trabajar en la solución.



CASUÍSTICA ÚNICA

Cada rubro tiene casos específicos que le permiten un conocimiento mucho mayor que la experiencia del cliente, porque a eso nos dedicamos, porque por cada compra del cliente, nuestras ventas son mucho más numerosas, porque somos nosotros los interesados en ser expertos en nuestro tema.

Al combinar la falta de conocimiento especializado del cliente con nuestra habilidad de *espiar* las formas que tiene de utilizar nuestro tipo de productos o servicios, podemos

definir necesidades latentes que existen pero que todavía no están satisfechas por los productos o servicios del mercado y que los clientes padecen, pero ni siquiera suelen advertir. Podemos descubrir formas comerciales para venderles, maneras originales de terminar entregando, soluciones específicas o decisiones de crédito y cobranza que nos dan la posibilidad de diferenciación. (No necesariamente tendremos que elaborar respuestas en cada uno de estos ejes, pero seguramente si en alguno/s de ellos).

Si el chef de un restaurante se acercara a preguntarle al cliente común *qué le puede traer de rico*, el cliente no podría ir mucho más allá de un *bife* con papas fritas o alguna otra comida estándar que acostumbre comer, porque no sabe nada de cocina, ni de ingredientes, ni de posibilidades culinarias. En cambio, si el chef *espiara* los gustos de ese cliente, al entrar en la cocina, con el plus de posibilidades que le da su especialidad, los insumos le *hablarán* y podrá hacer un plato delicioso que cumpla con el mejor costo beneficio. Al estirarse desde su conocimiento culinario (integrado por exploración de insumos, diseño y procesos de elaboración) hasta las necesidades latentes de su cliente y sus gustos preferidos podrá brindar una respuesta exquisita que el cliente ni siquiera imagina.

NECESIDAD Y DIFERENCIA

El cliente compra por su necesidad, pero paga por la diferencia. Si ante cierta necesidad un cliente tiene la opción de elegir entre más de un proveedor con las mismas capacidades para satisfacerlo, presionará lo necesario para pagar lo mínimo posible ya que las alternativas que tiene lo habilitan para poder hacerlo.

Por lo tanto, debemos trabajar para crear diferencias que nos permitan alejarnos de propuestas equivalentes con márgenes comerciales cada vez más deteriorados. Pero esas diferencias tienen que ser de valor para el cliente, es decir que esté dispuesto a pagar por ellas y que ningún otro proveedor pueda ofrecerlas.

Por eso no es solamente una cuestión de llegar primero, porque de nada sirve innovar si rápidamente el competidor puede imitarnos. Terminemos con el supuesto de la estrategia maratónica de que dar más y más al cliente hace que nos elija. Si el competidor va a ser capaz de seguirnos rápidamente no aumentemos los costos, porque al poco tiempo ya no será diferencia y el cliente dejará de pagarlo. Desde ya que en algunos casos no tenemos más remedio que agregar aquello que la competencia está dando para que eso no se transforme en diferenciación para el otro. Pero no seamos nosotros los impulsores compulsivos de dar y dar porque eso nos lleva a la pérdida y luego al cierre.

PARA QUE NO ME COPIEN

Cuando la diferencia es tangible, provocada por ejemplo por equipamiento, tecnología comprable, atención personalizada, lugar de venta, etc., durará solamente hasta que la competencia acceda. En cambio, cuando la diferencia está generada por conocimiento, es mucho más difícil copiar.

En otras palabras: vendemos conocimiento, transformado en servicios o productos y aunque estos pueden ser explícitos, al combinar características específicas nuestras con necesidades latentes del cliente, la competencia siempre vendrá demorada.

- *¿Cómo saber cómo diseñó esto que quiere el cliente?*
- *¿Cómo saber qué insumo específico está usando?*
- *¿Cómo saber qué proveedor o proceso permite lograrlo?*
- *¿Cómo saber cuál es el canal comercial que permite captar clientes?*
- *¿Cómo saber los criterios para detectar si un cliente es buen pagador?*
- *¿Cómo saber tener gente capaz?*
- *¿Cómo saber para que luego de capacitarlos no terminen compitiendo?*

Son **saberes**, conocimientos de valor...

PASOS ANTERIORES A LA INNOVACIÓN

Antes de la exploración hay que encuadrar la tarea. Para esto se requiere saber qué buscamos y definir el territorio en cuanto a dónde encontrarlo.

- 1- El primer paso es definir **campos de exploración**, lugares donde el cliente usa nuestro producto/servicio, que nos den pistas valiosas. Tenemos que buscar circunstancias que nos permitan vivir experiencias en donde nos aparezcan dudas, faltas de respuestas a

necesidades de los clientes que ni ellos se dan cuenta que tienen. Esto es muy diferente de las investigaciones que nos llenan de comentarios directos del cliente y que lo único que nos dejan son un listado de atractores generalizados. Este *espionaje*, esta manera sutil de *investigación de mercado*, es posible gracias a casos especiales de algunos clientes que nos permiten mirar y seguir desde nuestra especialidad sus experiencias. Los servicios de post-venta son muy útiles en esto porque son una entrada privilegiada a espacios difíciles de llegar desde otro lugar.

- 2- El segundo paso para ponernos en la postura de investigación es el plantearnos **preguntas de valor, para** lo cual tenemos que estar atentos y evitar dar respuestas inmediatas, justificaciones o explicaciones. Para inspirarnos tenemos que reconocer que no sabemos o por lo menos que nuestro saber es limitado e insuficiente. Esta postura es lo contrario de *estar de vuelta*, de tener claro todo. Es tener la postura de buscador de respuestas que hoy no tenemos, es vernos limitados en nuestro saber, abiertos a escuchar y a reconocer respuestas de valor.

...Una pregunta de valor, es aquella cuyas respuestas nos producirán ganancias a futuro...

- 3- El tercer paso es definir **territorios de investigación**, lugares donde suponemos que podemos vivir experiencias que den respuestas a partes del interrogante planteado. Puede ser, en internet, en exposiciones, conversaciones, consultas a otros expertos, o en todo espacio que nos permita acercarnos a respuestas. También pueden ser pruebas en algún cliente.

La práctica nos traerá preguntas de valor. Escribamos y compartamos con cada uno de nuestros equipos las de más valor, diseñemos un ámbito de presentación de respuestas y **escuchemos con oídos de descubridores**, abiertos y en silencio, exentos de reticencias, valorando los aportes para así crear espacios de innovaciones de valor.

Receta:

Para ponernos con oídos descubridores necesitamos evitar dar respuestas, escuchar y expresar abiertamente sorpresa, atención, interés.

- Cuando algún empleado, colega, proveedor o allegado le comente alguna idea o innovación y se pese a usted mismo pensando: *ya lo sabía..., no va a funcionar., recién ahora se entera?*, ensaye reemplazar ese pensamiento automático por una exclamación abierta como:

- *jqué interesante lo que me comentas!*
- *¡en serio!,*
- *¡¿ah sí?!*
- *eso vale!*
- *estoy aprendiendo,*
- *¡buenísimo!*

De esta forma logrará que su gente busque, indague y descubra en el territorio interrogantes de valor.

EMPRESARIO... EMPRESA...

¿CÓMO COMPLETAR LA OBRA DE SER EMPRESARIO?

- **La misión**
- **Pautas que tallan al empresario**
- **Mensaje**

MISIÓN EMPRESARIA: ¿INTELECTUALIDAD O SENTIMIENTO?

Cuando el emprendimiento comienza es imposible hablar de *misión*, sin embargo, para la aprobación de algún tipo de empresas es necesario definirla, como en el caso de las instituciones educativas.

Lo verdaderamente aparece desde el principio del emprendimiento es la *visión*. Y asoma como una imagen desdibujada y flexible a los ajustes que el emprendedor le va haciendo en esos primeros momentos, al contrastar sus ideas iniciales con la demanda concreta de su mercado. Pero al promediar la etapa de expansión, la visión va a ser internalizada con claridad y servirá como dirección para dirigir los objetivos de esa pyme que se fue gestando.

Hablar de misión desde el principio, ya sea porque “hay que” definirla o porque lo sugieren los libros de negocios, es una intelectualización. La misión aparece naturalmente como consecuencia de tres factores:

- Tener larga trayectoria en el rubro
- Tomar la actividad con sentido trascendente
- Tener un sentimiento de estar avanzado en edad

En los casos más precoces, recién a los 45 años surgen las primeras señales de misión empresaria. De todos modos, aún teniendo trayectoria y edad, el sentimiento de misión, no es algo que les aparece a todos los empresarios. Porque la misión requiere de una

trascendencia social que construye una huella única e irrepetible. Esto significa estar convencido de que en el sector al cual se pertenece, la empresa aporta conocimientos específicos y valores únicos, que de otra manera no estarían presentes, y no por razones puramente competitivas, sino como aporte a la mejora del rubro.

Este sentimiento es fundamental desde el punto de vista empresarial porque implica mirar el mercado como tal, sin depender de la mirada de cada cliente particular, sino de los clientes como conjunto, lo cual puede provocar incluso la pérdida de prospectos que no valoren lo que se les puede dar.

En una oportunidad el director de una importante clínica oftalmológica, el Dr. Nano, contó que mientras estaba realizando junto con su equipo uno de sus ateneos médicos semanales, una secretaria se acercó para avisarle que ya había pacientes esperando, a lo cual el doctor le respondió: "Dígales *que esperen un poco porque aquí estamos mejorando la medicina.*" ¡Esa es la misión! Esa es una trascendencia por encima de la tarea diaria, es una respuesta específica que el sector médico oftalmológico probablemente no daría de no existir esa clínica.

Así como en las primeras etapas de la empresa el reconocimiento del cliente es el principal motor para encender nuestra pasión emprendedora, luego, cuando el estatus logrado se hace esperable para nuestro contexto social y tienden a decaer esas ganas iniciales, la misión nos genera nuevamente una mirada trascendente que actúa de impulsora por el resto de nuestra vida. En cambio, para quien no puede resignificar su razón de ser profesional, el hecho de tener que trabajar solo para mantener el estatus alcanzado puede transformarse en una tarea tediosa.

La importancia de ponerle nombre

En oportunidades el empresario comienza a vivir su misión, a superar las expectativas que el nivel de competitividad del sector exige, sin nombrarla. Sin embargo, nada hay más estimulante que poder ponerle nombre, enunciarla, porque de esa manera se impone en la organización la cultura acorde a esa nueva mirada.

Por otra parte, la enunciación mejora la intencionalidad y el encuadre, por lo cual se elige mejor en qué poner energía. Considerando que como el impulso lo genera el propio empresario más allá de la necesidad competitiva del mercado, si no se tiene un foco adecuado, el beneficio de su trascendencia, podría quedar diluido.

No hay que confundir tener un sentido de misión con trabajar sin rentabilidad. Precisamente para trascender por encima de la media tenemos que estar, más que nunca, atentos a las ganancias para poder invertir y desarrollar aun más la misión definida.

Las preocupaciones diarias, nos hacen atender lo urgente y tendemos a postergar lo trascendente, sin darnos cuenta de que es justamente esa mirada diferente la que nos puede sacar de la vorágine. Antes nuestra meta era *hacer más* pero ya es hora de que el objetivo sea *hacerlo mejor* y eso no depende de la velocidad ni de la eficiencia sino del camino elegido.

...lo que no podemos evitar para seguir siendo competentes, es actualizar los productos/servicios...

Por otra parte, cuando la misión está encarnada en el empresario, sirve para mirar el día a día con ojos de mayor trascendencia, permitiendo que los más jóvenes actúen con más autonomía, al comprender que vamos construyendo un legado y que la empresa va más allá de nuestra gestión temporal.

Mirar más allá de la inmediatez, nos permite cuidar mejor el futuro de los jóvenes y de nuestra empresa.

PAUTAS QUE TALLAN AL EMPRESARIO

A manera de conclusión es importante que tengamos como guía de nuestras decisiones empresariales algunas pautas que son claves para la continuidad de la empresa y de nuestra satisfacción en lo profesional.

Lo primero es que tenemos que ser capaces de reconocer si tenemos limitaciones para conducir, y si ese es el caso, evitar superar la estructura de sol, aquella que nos mantiene en el centro de las decisiones y en contacto directo con nuestros colaboradores. Recordemos que el tamaño no limita la competitividad, en cambio si crecemos sin dominio perdemos capacidad competitiva, así que no desafíemos nuestra capacidad buscando una organización de más tamaño de la que estamos preparados.

Y si resolvemos la cuestión de conducción y tamaño, porque somos conductores capaces para una estructura mayor y decidimos superar la estructura de sol,

aprovechamos a multiplicar nuestro negocio, sin comprometernos con desafíos que sobrepasen nuestro dominio o el de nuestra organización.

Lo segundo, es que, así como no se requiere aumentar el tamaño para mantenernos competitivos, lo que no podemos evitar para continuar siendo competentes, es actualizar los productos/servicios, los canales comerciales de captación y/o ventas, los recursos logísticos (la gente, insumos, equipos, proveedores y procesos) y la administración de créditos y cobranza.

...quien superó los diez años como empresario ya tiene la gran oportunidad de ser empresario toda la vida...

Y en esto la diversificación en la cantidad de variables que hacemos intervenir en cada uno de estos ejes, nos impone obligaciones de actualización cada vez mayores, por eso tengamos muchísimo cuidado de que esas soluciones inmediatas para traer mayor contribución no se transformen en frentes que luego haya que mantener con esfuerzo o a costa del deterioro de los núcleos de valor del negocio.

Al final del primer capítulo dije que en esta lectura usted vería que:

- se necesita **renunciar** para darse la oportunidad de **sobresalir**.
- antes que tener **procesos eficientes** hay que tener **procesos efectivos**
- no es el crecimiento (expansión) sino el desarrollo (especialización) lo que produce **ganancia**,
- el **dominio** es fundamental para sostener la **rentabilidad**.
- **respetando y fortaleciendo sus características**, no corre peligro de romper esa mística que le permitió hasta aquí la continuidad de su empresa.

Espero que en este trayecto hay logrado seducirlo con estas nuevas maneras de llevar un negocio adelante.

Por último, pero como mensaje principal, quiero expresarle que nunca debemos olvidarnos que la motivación personal, la de uno mismo, es lo más importante para tener una visión acorde a esta profesión de empresario y que para mantener esa motivación la clave es estar cerca del logro y lejos de la falta de dominio, porque eso nos lleva a perder poder.

Quien superó los diez años como empresario ya tiene la gran oportunidad de ser empresario toda la vida, ya se probó a sí mismo que tiene capacidades innatas y solo le resta estar atento a reaprender ante los nuevos desafíos.

Mensaje

A los sesenta años de edad mi misión es lograr que el empresario encuentre caminos cada día más potentes para hacer que su negocio sea más rentable, que su vida empresaria sea más placentera y que el negocio/empresa trascienda más allá de sí mismo.

DOS CONCEPCIONES

CONSTRUCTIVO Y VISIONARIO

A medida que la empresa crece en tamaño, la propia complejidad sin dominio, lleva a una situación de mucho movimiento y poca plata.

Con tanta facturación uno esperaría que tarde o temprano, aunque no inmediatamente por demoras en el cobro, el dinero aparezca y eso no ocurre.

Pero como tenemos en la cabeza la fórmula que nos dio resultado: “*más facturación igual a más rentabilidad*” y esta fórmula ya no responde, entonces buscamos explicaciones acerca de por qué ahora no tenemos el resultado esperado.

En ese momento los socios encarnan cada uno posturas diferentes:

- El socio **constructivo** considera que: “*Tenemos que ser más prolíjos, fijarnos cuidadosamente en los negocios que tomamos y mirar con detenimiento cómo los hacemos*”.

- El socio **visionario** en cambio piensa que: “*Lo que necesitamos es tomar más negocios porque con el mismo gasto de estructura la plata va a aparecer.*” “*El tren de la oportunidad se va*”

EL SOCIO CONSTRUCTIVO

piensa que la falta de resultado es porque es necesario ser más eficiente, tomar solo casos en que se sepa de antemano que van a rendir y luego cuidar y controlar que eso se cumpla y entonces los resultados “*el dinero*” aparecerá. “*El dinero se va en las corridas y la falta de control*”. El socio constructivo ve que, ciertamente, aparecen negocios que terminan en dificultades y problemas que traen más gastos que utilidades.

EL SOCIO VISIONARIO

Piensa que la falta de resultado es porque es necesario ser más eficaz, aprovechando la estructura importante. Lo necesario es tomar más negocios y el dinero aparecerá. “*el tren de las oportunidades no espera y el momento es ahora*” Es porque está lleno de visiones de los negocios a hacer y siente que los demás no lo acompañan.

Ambos tienen parte de razón y en muchos casos el Visionario es el impulsor y el Constructivo el que lo ancla a la tierra.

HABLEMOS DEL CONSTRUCTIVO:

Es sumamente analítico y ve claramente deficiencias que se podrían mejorar. El inconveniente es que sus análisis suelen estar hechos fuera de tiempo porque considera que *analizar un poco más algo más* le aumenta las posibilidades de tomar una decisión más acertada. Esto es tan cierto, como que el tiempo que pasa deteriora la decisión, Maquiavelo dijo: “*Cuanto más progresan los síntomas mejor se diagnostica la enfermedad, pero cada vez es más difícil curarla*”

Es necesario que el constructivo desarrolle sensibilidad a las consecuencias del transcurso del tiempo para que aún a costa de ser menos prolígio tome antes la decisión.

Receta:

Si usted se identifica con el perfil constructivo salga de la empresa en horario normal de trabajo y no se comunique durante ese tiempo con su organización ni realice tareas que tengan relación con su negocio, de acuerdo con el siguiente plan:

Primera semana: salga una hora

Segunda semana: salga en dos oportunidades una hora

Tercera semana: salga en tres oportunidades una hora

Cuarta semana: salga en cuatro oportunidades una hora

Segundo mes: junte esas horas y salga ese mes medio día cada semana.

Tercer mes: salga dos medios días cada semana

Cuarto mes: salga tres medios días cada semana

Continúe y mantenga el mismo esquema de trabajo (de tres medios días por semana) pero a partir de ese momento, siempre bajo la consigna de no comunicarse con su organización, puede visitar clientes o ir a exposiciones del sector, reuniones de cámara etc.

Esta receta puede llevarse a cabo alargando los períodos entre aumento y aumento de tiempo fuera de la empresa, pero lo que nunca se debe hacer es disminuir el tiempo alcanzado. Por ejemplo, podemos llegar a la tercera semana saliendo tres horas en diferentes oportunidades, pero si no seguimos aumentando el tiempo afuera, debemos mantener por lo menos esas tres horas semanales hasta que en algún momento avancemos hacia la cuarta semana. ¡Nunca volver para atrás!

HABLEMOS DEL VISIONARIO:

Vive excitado porque todo el tiempo ve oportunidades, siente que efectivamente tiene un don que le permite ver y percibir por encima de lo normal. Sin embargo, lo que omite, porque no lo valora, es la concreción de la oportunidad en resultado. Este aspecto le parece demasiado trivial por lo que tiene anulada la percepción de la implementación. Es como si el solo hecho de ver la oportunidad fuese suficiente para que sea negocio.

La capacidad de “ver” la oportunidad es un don, que sin embargo puede ser muy peligroso si no lo desarrolla y empieza a tener en cuenta la implementación y concreción.

Receta:

Si usted se identifica con el perfil visionario siga estos consejos:

- 1- Establezca una forma rutinaria de medir el costo beneficio presupuestado sobre el real. Utilice siempre la misma forma, no la cambie.
- 2- Siempre mire resultados globales y no entre en cada procedimiento.
- 3- Acepte que el rendimiento de su gente da un valor respecto del objetivo aunque para usted debería rendir mucho más.

- 4- Asuma cualquier desvío entre lo presupuestado y lo logrado como limitaciones propias para conseguirlo sin culpar al otro o los otros.
- 5- A partir de entonces tome los verdaderos valores de costo beneficio por lo conseguido y no por lo que se podría haber conseguido.

El ejercicio de escribir anticipadamente el resultado esperado contra lo real, es lo que le permite al visionario asumir la pérdida que tienen sus visiones en la implementación y entonces evaluar adecuadamente considerando las verdaderas capacidades de su organización. El visionario puede dedicar parte de su capacidad a nuevos negocios, pero tiene que cuidarse de no abandonar lo que ha comenzado porque siempre lo nuevo le tienta más.

Síntesis final: a partir de entonces constructivo y visionario, aunque con formas diferentes, tendrán una manera más completa de juzgar y opinar, mejorando la forma de relacionarse y de decidir como directores.

REESTRUCTURACIÓN

- **Encontrar la llave para salir**
- **Condiciones para pensar el plan**
- **¿En qué consiste el plan?**
- **Abandone. Renuncie. Elija.**

ENCONTRAR LA LLAVE PARA SALIR

El empresario tiene conciencia de que las cosas no andan bien, pero no quiere pensar en eso porque no ve la salida y al no ver la salida se dedica a mantener la rueda. Frente a cualquier decisión de reestructuración sabe que no podría pagarles a todos (proveedores, indemnizaciones si tuviera que despedir, etc.) pero al no tener un plan de salida tampoco tiene la convicción para “venderles” alguna alternativa posible.

El plan recién aparece cuando el empresario toma conciencia de que de estar perdiendo plata podría pasar a ganar plata y que solo si toma medidas la empresa tendrá continuidad, de lo contrario todos los que tienen un ingreso por esta empresa, lo perderán. No importa tanto (y no habría que pensarlo demasiado) qué condiciones se requieren para que el negocio gane plata, lo que importa es que existe el potencial de lograrlo. Si nos detenemos en los pormenores y en cómo hacerlo nos vamos a volver a inmovilizar con las preocupaciones por eso es más práctico pensar hacia dónde vamos.

El hecho de contar con un plan lo cambia todo sacándonos de la inmovilidad y la duda. El verdadero valor del plan es el de mostrarnos una salida. Si el plan es tan ambicioso, prolíjo y lejano que no lo creemos posible o que de solo pensarlo nos exige un esfuerzo que ya no estamos en condiciones de hacer, no sirve. Y no sólo no sirve sino que quema nuestras últimas esperanzas. .

CONDICIONES PARA PENSAR EL PLAN

Es imprescindible que en un momento como este cuidemos, como si fuera el máximo capital que tenemos, el poder esperanzador que tiene el plan por lo cual necesitaremos cumplir las siguientes **5 condiciones**:

1. **No se distraiga tratando de mantener el status:** Si en vez de focalizarnos en ganar dinero y hacer rentable el negocio pensamos en mantener la imagen y usamos nuestros recursos y nuestra energía en guardar una apariencia estamos perdidos, quiere decir que todavía no entendemos la urgencia de las cosas y qué es lo verdaderamente importante. Olvidémonos del status y volvamos a hacer negocio.
2. **No piense en lo que no puede hacer:** Al hacer el plan nos tenemos que focalizar solamente en lo que podemos hacer y en lo que depende de nosotros, sin exageraciones ni condicionamientos de esfuerzo que dependan de otros.
3. **En lo financiero priorice el dominio:** No importa el monto de deuda actual más el incremento que produzca el plan, lo que importa es el dominio para que no se interrumpan las posibilidades de pago.
4. **No piense a mediano o largo plazo:** Si manejamos de noche desde Buenos Aires a Mar del Plata necesitamos que los faros de nuestro automóvil iluminen los próximos 200 metros, de nada sirve que iluminen los 400 km. que distan entre la salida y el destino final. Pensar a mediano o largo plazo no solo es angustiarse, sino que no lo necesitamos y no es conveniente para el plan.
5. **Figúrese a su gente con disponibilidad de tareas:** Así como nosotros dueños de la empresa, en una situación como ésta estamos dispuestos a hacer todo lo que sea necesario, desde trabajos operativos hasta salir a vender, de la misma manera y con la misma disponibilidad que para con nosotros mismos, tenemos que pensar a nuestra gente. Es decir, si se requiere hacer “salir a vender” a una empleada que siempre desarrolló tareas administrativas tenemos que considerarlo: es preferible para todos estar en un barco que flota que en un barco que se hunde. Nadie tiene tareas predeterminadas, todo se puede definir de manera diferente en función del plan.

¿EN QUÉ CONSISTE EL PLAN?

No se trata de definir “como hacer paso a paso” sino en plantear las **entradas y salidas que tendría el negocio en una situación de mínima**. Al formular, y sólo formular, cuáles serían las salidas y cuáles las entradas nos vamos a dar cuenta de que sigue siendo negocio y de que tiene potencial para ganar dinero. ¡Y eso es lo que necesitamos!

El armado de este plan tiene que encararse con ánimo “lúdico”, no como una exigencia. La exigencia genera resistencia, la resistencia lleva a la postergación y la postergación al

deterioro. Por eso sepa que solamente está planeando, jugando a pensar alternativas, no hay ninguna decisión por el momento de llevarlo a cabo.

Es fundamental armar el plan desde la hipótesis de que se parte sin nada ni nadie, sin estructura ni personal. En ese caso ¿cuáles serían las *salidas* y las *entradas*?

Salidas (no lo llamemos costos)

1. Gastos personales
2. Intereses financieros
3. Servicios de funcionamiento mínimo
4. Estructura mínima

Priorizando ese orden y mirando en los puntos 3 y 4 sus correspondientes beneficios. Es decir, los servicios y la estructura que traen más que lo que cuestan.

Entradas (diferencias entre facturación y costos directos, no contemplados en salidas). En las salidas no se contemplaron los insumos, materias primas, o tercera variables con respecto a las ventas que se produzcan.

1. Operaciones – Negocios o clientes de mínima

ABANDONE. RENUNCIE. ELIJA.

Descarte oportunidades que no le convengan y tenga en cuenta que cada uno que cobra de este negocio le va a exigir de forma individual, pero recuerde que sólo usted sabe que tal como están las cosas el negocio no puede dar para pagar todo. De modo que una vez hecho el plan rentable habrá que vendérselos para que vean que con este proyecto hay capacidad de pago.

La reducción de tamaño trae dominio, el dominio capacidad de pago y esto supone empresario con más aptitud de negocio. Aún así es importante que condicionemos los compromisos financieros a lo que hoy el negocio pueda dar. De ser necesario vuelva al capítulo sobre reestructuración.

ANEXO III:

FUNCIONES DEL NEGOCIO

A MODO DE EJEMPLOS

¿Cuáles son las funciones importantes en un **RESTAURANTE**?

1. Eje de diseño y elección de productos y/o servicios

La carta y sus formas de elaboración

2. Eje de comercialización

La captación de nuevos clientes

Las promociones especiales

Las ventas (sólo para los casos en que quienes atienden impulsan las compras)

3. Eje de logística

La producción del servicio

4. Eje de administración de capital de trabajo

No hay ninguna función en este eje, porque esa empresa no otorga créditos, cobra al contado y paga en el momento a cada proveedor por contar con la liquidez necesaria

¿Cuáles son las funciones importantes en un **ESTUDIO CONTABLE**?

1. Eje de diseño y elección de productos y/o servicios

La elección de los servicios que presta y las especialidades que necesita actualizar y optimizar para cumplir con los servicios elegidos

2. Eje de comercialización

La captación de clientes

La cotización

Las ventas

3. Eje de logística

La producción del servicio

4. Eje de administración de capital de trabajo

Aunque cobra y paga, este eje no significa una variante significativa para este negocio.

¿Cuáles son las funciones importantes en una **DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS COMESTIBLES?**

1. Eje de diseño y elección de productos y/o servicios

La elección de las líneas de productos

2. Eje de comercialización

La captación de nuevos clientes

Las promociones

Las ventas

3. Eje de logística

Las compras y la reposición

La distribución

4. Eje de administración de capital de trabajo

Créditos

Cobranzas

¿Cuáles son las funciones importantes en una **FÁBRICA DE PRODUCTOS DE BAZAR?**

1. Eje de diseño y elección y diseño de productos y/o servicios

La elección de los productos

El diseño de procesos de fabricación

2. Eje de comercialización

La captación de nuevos puntos de ventas

La promoción en lanzamientos

Las ventas

3. Eje de logística

La producción

La distribución

4. Eje de administración de capital de trabajo

Créditos

Cobranzas

¿Cuáles son las funciones importantes en una **UNIVERSIDAD?**

1. Eje de diseño y elección de productos y/o servicios

La elección de carreras a ofrecer

El diseño curricular

2. Eje de comercialización

La promoción de las carreras

Las ventas

3. Eje de logística

La producción del servicio

4. Eje de administración de capital de trabajo

Cobranzas