

POTENCIÁ TU EMPRESA

Cómo darle impulso a tu negocio

Hernán de la Riva

Ejemplar Obsequiado por



TEMAS[®]

*A Sol, José e Ignacio.
Familia, los amo.*

Riva, Hernán de la
Potencíá tu empresa : como darle impulso a tu negocio / Hernán de la
Riva. - 1a ed revisada. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Temas Grupo
Editorial, 2019.
72 p. ; 20 x 14 cm.

ISBN 978-987-3887-95-6

1. Pequeña y Mediana Empresa. 2. Dirección de Empresas. I. Título.
CDD 658.022

© 2019. Martín Quirós

© TEMAS Grupo Editorial SRL. 2019
Cerrito 136 Piso 3º A, Buenos Aires, Argentina
Teléfonos: (5411) 4381.1182 o 4383.6336
www.editorialtemas.com

ISBN 978-987-3887-95-6

Integra la Colección VISIÓN PYME

ISBN de la Colección 978-987-3887-93-2

1ra. edición, septiembre de 2019

Comité TEMAS Grupo Editorial
Dirección: Jorge Scarfi
Coordinación general: Julieta Codugnello
Supervisión general: Betiana Cabutti
Comunicación & MKT: Martín Scarfi
Logística y Distribución: Emmanuel López
Diagramación editorial: Caterina Tabbia

Impreso en la República Argentina

Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723 Prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos de este libro en cualquier forma y medio sin previo permiso por escrito de los autores y/o titulares de Copyright

Esta edición se terminó de imprimir en el mes de septiembre de 2019 en Buenos Aires Print, Presidente Sarmiento 459, Lanús. Buenos Aires. Argentina.

Índice

Prólogo	11
CAPÍTULO 1	17
¿Dónde estoy?	
CAPÍTULO 2	27
¿Hacia dónde voy?	
CAPÍTULO 3	33
¿Qué empresa tengo?	
CAPÍTULO 4	61
¿Cómo logro mis objetivos?	
Consejos para un futuro rentable	

Prólogo

¡Qué placer!

En una hora y media descubrí alguien que te habla a vos, que te valora como empresario más allá del lío en el que estás metido. Navega con naturalidad en una complejidad de empresas con herramientas concretas para ir desenredando, paso a paso, esta madeja de hilos invisibles en donde todo está relacionado y que hoy te hace sentir que el contexto es terriblemente amenazante y que te agobia.

Esta lectura no solo es un recurso para la rentabilidad, sino que es ver juntos empresario, empresa y profesionalización, no juzgando sino potenciando las características que te hicieron llegar hasta aquí.

Hace algunos meses conocí a Norma y Ricardo. Estaban preparando una exposición en el exterior y Norma me dijo: «En nuestro primer encuentro con Hernán de la Riva, terminamos la videoconferencia (ellos tienen su empresa en Trelew, provincia de Buenos Aires) y mi socio me dijo: "Valió la pena dedicarle tanto tiempo a este tipo". Y Norma continuó diciendo: "No entendía por qué tan claramente nos cambió el humor y hoy, a seis meses de ese momento, recuerdo que

después de un tiempo en que hicimos catarsis con nuestras quejas del contexto, Hernán nos dijo: ‘Ahora hablemos de ustedes’. Y, de a poco, nos fue preguntando y guiando de manera que fuimos armando una mirada diferente, y el contexto dejó de ser amenazante para ser el campo en donde accionar para lo que, en su momento, creíamos era una crisis terminal y hoy es un camino de cada vez mayor rentabilidad”».

Hernan les cambió la mirada. Creo que Norma define con exactitud al autor de este libro. Hernán es un «cambiadador de miradas»: se maneja con sencillez, aunque con precisión y foco, haciendo que en cada paso se obtengan resultados inmediatos que motivan desafíos mayores, creando valor no abstracto sino dinero real.

En mi amplia trayectoria en pymes, nunca vi tanta rigurosidad profesional, tanta capacidad de transformación; cómo, sin pausa, obtiene resultados en cada empresa que toman y cómo capacita entrenadores y modificadores de cultura empresarial.

Las pymes tuvieron en mí un recurso valioso, pero tienen en Hernán un recurso superador. Qué increíble saber que, en la empresa, no hay complejidad sin solución y que es ese empresario, el que hoy está agobiado, el que tiene este libro en sus manos.

José María Quirós

Ya son muchos los años que llevo trabajando para pymes. Muchos años por no decir todos los que contemplan mi camino profesional, y todos ellos con el equipo de Quirós Consultores. Con el tiempo, el ejercicio, la escuela de José María Quirós, Roberto Osorio, Mónica Román y Rita Ugarte y, por sobre todo, con la confianza de los clientes, la mirada se fue agudizando, y me permitió entender con más claridad cómo aportar a la pasión de quienes llevan las riendas de una empresa.

Cuando me detengo a pensar por qué tanto tiempo en este trabajo, la primera respuesta que me surge es porque la vocación de servicio siempre estuvo presente en mí. Y cuando voy un poco más allá, descubro que es porque simplemente me gusta. Este libro, entonces, surge como parada natural en esta ruta.

No puedo estar más que agradecido con José María y Martín por la oportunidad de volcar parte de mi experiencia en *Potencíá tu empresa* y por todo el espacio que me han dado en estos últimos años. También lo estoy con todos los consultores del estudio, integrantes pasados y presentes. De todos ellos aprendí, aprendo y aprendemos con la seguridad de quienes se saben parte de un equipo que tiene mucho para dar.

Hernán de la Riva

El día a día nos supera. Nuestra empresa se asemeja a una montaña rusa de emociones.

Por un lado, nos llenamos de orgullo cuando tomamos conciencia del esfuerzo de tantos años de trabajo y de los sueños realizados; por el otro, llegamos a la frustración y pensamos «lo dejo todo y pongo un quiosco».

Pero no queremos que llegues hasta ese punto, queremos que el orgullo por tus esfuerzos siga siendo tu motor. Este libro te va a dar un conjunto de herramientas y consejos y, por sobre todo, te va a proporcionar una mirada simple sobre tu propia empresa que te va a devolver el gusto por conducirla.

¿Dónde estoy?

Vamos y venimos. Le damos vueltas al asunto. Y de nuevo volvemos a fallar. Volvemos a fracasar. Pero lo negamos, a los demás y a nosotros mismos.

Cuántas veces nos dimos contra la pared o, por lo menos, decimos que nos damos contra la pared. Asumimos que nos damos contra la pared porque vemos que no avanzamos, pero en realidad, no vemos la pared. Porque si la viéramos, por supuesto, la esquivaríamos.

Nuestra forma de pensar, nuestra forma de hablar, muchas veces nos atan al pasado. Definimos los eventos como inmutables: «En este país no se puede». O como inexorables repeticiones de sucesos pasados: «Cuando éramos más chicos...», «Cuando no había tanta competencia...». Parece que añorásemos esos momentos. Y, sin embargo, también nos decimos estar convencidos de «que la única constante es el

cambio». Encima, con frecuencia, cargamos la situación actual con el consabido: «Y, para colmo, ahora es peor». Esta actitud, a la que muchas veces las circunstancias nos llevan, nos excusa de asumir nuestro verdadero lugar en la sociedad.

Y si estamos hablando de empresas, estamos hablando de empresarios. ¿Te reconocés empresario? Te das cuenta de que ya no sos emprendedor, que si tu empresa tiene más de 4 años, superaste al 70 % de los emprendedores que han quedado en el camino. Y que, si tu empresa tiene más de 10 años, formás parte del club de los 12: estadísticamente sabemos que de cada 10 000 personas solo existen 12 empresarios con trayectoria de más de 10 años.

Esos 12 empresarios son responsables de generar en el orden del 70% del empleo. Entendés entonces la importancia que tenés para la sociedad. Tanto la sociedad como la empresa necesitan que ustedes como líderes se asuman en su rol. Una organización sin líderes está expuesta a desaparecer.

Una organización sin líderes está expuesta a desaparecer.

Desde la consultora sabemos que es un rol difícil. Es el único de los roles profesionales que no tiene título oficial y que, sin embargo, rinde exámenes todos los meses, todos los días. Es un título que, incluso, se pierde sin el ejercicio constante. Este título lo da la calle y se pierde si dejamos de tener empresa. Un arquitecto, un médico, un abogado, un contador, un ingeniero siempre van a conservar su título profesional.

Pero si tenés tu empresa y está con dificultades, el primer paso importantísimo que des es tomar el timón. Vos sos el capitán.

Ahora, ¿hacia dónde? Y esta pregunta solamente la podés responder vos. Vos sos quien embarca todos los días a tus colaboradores en esta empresa y esta es la pregunta que más nos pesa. La pregunta que evidencia que, si bien convivimos con varias personas en un espacio que puede ser más reducido o más amplio, a la hora de responderla estamos solos.

Podemos hablar con los colaboradores de más confianza, con los proveedores con quienes tengamos buena relación, con clientes que nos conocen desde hace mucho tiempo pero, al final del día, la respuesta recae en nuestro escritorio. No hay consenso ni reconocimiento que valga y puede ser peligroso si apoyamos nuestras decisiones en estos elementos. Sin darnos cuenta, buscamos evitar la crítica futura pero esta indefectiblemente va a venir. Es fundamental asumir, más temprano que tarde, que la soledad empresaria es parte principal del rol y del éxito de mi empresa.

Es fundamental asumir, más temprano que tarde, que la soledad empresaria es parte principal del rol y del éxito de la empresa.

Entonces, ¿hacia dónde? Este paso requiere primero entender dónde estoy. Hablemos de en qué etapa está tu empresa. Mucho de lo que leíste hasta ahora y, en particular, lo que viene a continuación en esencia está en el libro *Etapas*

*de la pyme*¹ escrito por José María Quirós. Es un libro increíble que no me canso de recomendar y de regalar porque describe sin más el día a día del empresario con tan profunda nitidez que lo hace sentirse identificado e interpelado a aplicar las soluciones que allí se plantean.

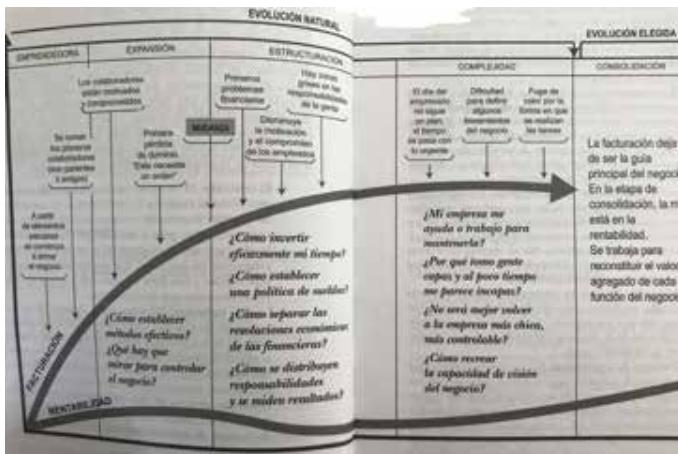


Figura 1: Etapas de la pyme (2012), José María Quirós,
págs. 20-21

Ahora, sobre esta base, avanzamos y te invito a que traslades las próximas imágenes a tu propia empresa.

Ya hace unos cuantos años que estás al mando de este barco. Ni hablar si fuiste vos el que fundó la empresa. Momento romántico si los hay, por lo menos en el recuerdo, ya que la trayectoria no fue lineal hacia el presente. Hubo momentos muy altos y muy críticos. Momentos en donde con poco hacías muchísimo y que, si bien hablabas con mu-

1. José María Quirós (2012), *Etapas de la pyme*, Editorial Granica.

cha gente, nadie entendía lo que estabas haciendo. Muchos te acompañaban, creían en vos y otros tantos te cuestionaban. Pero sabías que ninguno entendía. Tenías una visión que con cada acción iba cobrando vida. Una imagen de rompecabezas medio distorsionada para la cual trabajabas e ibas probando las piezas que encontrabas a tu paso.

Una de las palabras que instintivamente me sale cuando me toca definir una pyme es «pasión». Si hay algo que distingue a los empresarios es la pasión con la que hacen cada cosa y toman cada decisión. Le ponen todo y no se guardan nada. La pasión es ese combustible vital del inicio que los lleva de la nada, de estar ellos y su idea hasta que la idea poco a poco cobra vida independiente de su gestor.

La pasión mezclada con la perseverancia y la alta efectividad de cada acción son los valores que dominan esta etapa junto con el alto riesgo que se corre. Como marcamos antes, muy pocos sobreviven a la etapa emprendedora.

No deja de sorprenderme en cada entrevista con empresarios cómo esta etapa, que la sentimos como mística, marca la vida de cada pyme. No importa cuan distante esté cada empresa de este momento. Los valores que toman vida a partir de esta etapa conducen las riendas de la organización en el futuro.

Los valores que toman vida a partir de la etapa inicial, que la sentimos como mística, conducen las riendas de la organización en el futuro.

Nos damos cuenta de que superamos esta etapa cuando ya jugamos de memoria. Cuando ya se está seguro del negocio. Si bien seguimos experimentando y haciendo ajustes, lo hacemos sobre una base sólida.

Y si marcamos la etapa anterior como mística, esta segunda etapa la podemos definir como heroica. «Acá no gana plata el que no quiere» es la frase que domina al ya empresario. Tenemos un empresario fuerte que, por momentos, puede parecer soberbio, pero que cada paso que da hacia adelante respalda su convicción. Para los que lo ven desde afuera y para los que lo acompañan desde adentro, el ascenso no parece tener techo.

Se toman a los primeros colaboradores, colaboradores que son familiares o conocidos. Estos captan en seguida la esencia, los valores de la etapa anterior y multiplican rápidamente la pasión inicial.

En las entrevistas que conducimos cuando trabajamos con el cliente, es muy interesante ver cómo, quienes acompañan al empresario desde el principio, recuerdan con más detalle esta etapa. El empresario recuerda más nítidamente la etapa emprendedora, donde pone más pasión y donde le brillan los ojos al contarla; esto mismo le sucede a los primeros colaboradores con la etapa de expansión. Etapa donde todavía hay mucho en juego y el potencial es mayor que la realidad.

Justamente, cuando ese potencial va cobrando realidad; cuando se crece al 50, 70 o a más del 100 % anual; cuando ya el día a día va superando al empresario; cuando, debido a la multiplicación del negocio, empieza a haber problemas con las entregas a los clientes y con la confiabilidad de los proveedores; cuando empezamos a sentir una separación

con nuestro entorno, tenemos a los empleados desmotivados y la caja deja de ser un parámetro confiable del resultado, en estos momentos es cuando estamos empezando a pasar a la próxima etapa, la etapa de estructuración.

Si bien hasta ahora no necesitábamos demasiada ayuda del entorno, no mucho más que unas manos para multiplicar la tarea, nos sentimos tentados —mejor dicho, obligados— a consultar a un profesional. Y por supuesto, al que tenemos más a mano es al contador. La frase que domina la siguiente etapa es: «Esto necesita un orden».

No es que la empresa dejó de ser negocio. Todavía demuestra su potencial con cada operación o cliente nuevo pero, claramente, los procedimientos, los métodos que nos trajeron hasta acá ya no son suficientes. Sentimos un desbalance entre lo que el mercado nos pide y nuestra capacidad de atender esa demanda.

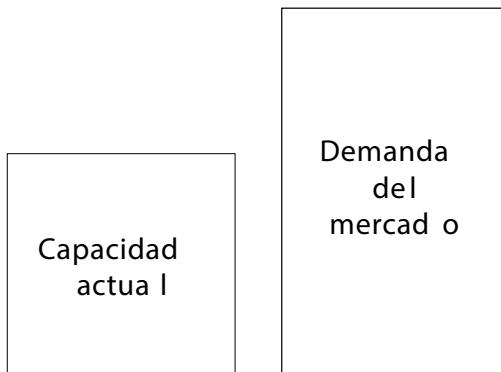


Figura 2: Capacidad y demanda

Las palabras que naturalmente surgen de aquellos a quienes les contamos nuestras necesidades son: «Todo pasa por vos», «Tenés que delegar» o «Necesitás mejores procedimientos».

¡Como si no lo hubiésemos intentado! Probablemente, contrataste gente con título universitario o con experiencia en el mismo rubro, proveniente de empresas con más trayectoria, que después de un tiempo te diste cuenta que no entendían tu negocio y que, lejos de potenciar el tuyo, lo terminaron deformando. O también probaste con la «Estructura de Sol», dejando que la gente con más confianza trabajara con autonomía en situaciones normales, siendo vos la consulta en el caso de excepción. El problema es que todo termina siendo excepciones. Y, en última instancia, están los procedimientos: «Está todo escrito. No hay que pensar, ya lo armamos y repensamos muchas veces». Pero simplemente lo escrito queda en el papel, la gente no incorpora los procedimientos o siempre surge una excepción, una modificación dada por los proveedores o por el entorno que rápidamente vuelve obsoleto el procedimiento.

Si no resolvemos los problemas de la etapa de estructuración, eventualmente empezamos a notar que la rentabilidad comienza a caer. Que haciendo lo mismo, no estamos tan holgados. Comenzamos a correr para sostener la facturación y hacer cada vez más esfuerzos y excepciones. Entramos en la etapa reactiva al grito de «¡¡En qué me metí!!». Nos es difícil entender cuál es la causa de semejante situación. Nos sentimos enredados, no sabemos por dónde empezar, perdemos buenos clientes, hacemos retrabajos impensados en otros momentos de la empresa y, por

supuesto, tenemos justificación para todo. No sabemos a qué renunciar y nos sentimos atrapados por el día a día.

Nos repetimos que tenemos un tamaño medio no conveniente. Que el mercado está en recesión y que en lo primero que dejan de gastar los clientes cuando no tienen plata es en lo que nosotros hacemos. Que la competencia es desleal: los más chicos con su informalidad y los más grandes con su capacidad de hacer descuentos que para nosotros son imposibles. Que el Gobierno no ayuda. Son puntos de vista que ponen todo en el afuera y nos hace olvidar la fuerza y la visión que nos trajo hasta acá.

La buena noticia es que esta etapa se supera. La mala, que probablemente esta situación se vuelva a repetir. Estas etapas, que en la figura anterior se describen de forma lineal, podemos pensarlas como una secuencia repetitiva y cíclica.

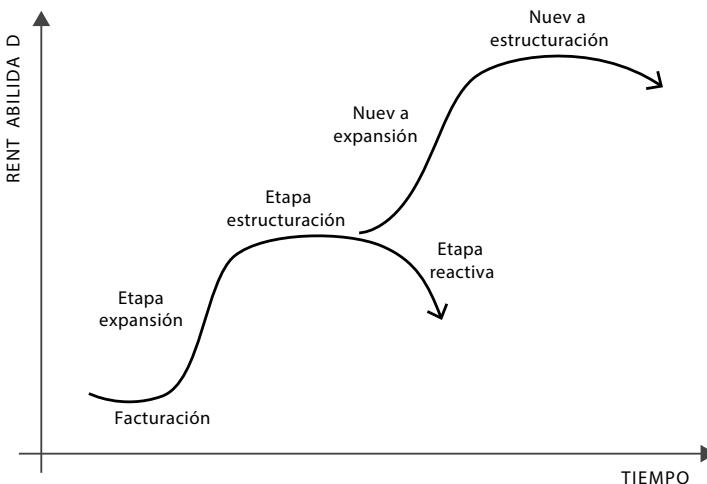


Figura 3: Otra mirada a las etapas de la pyme

Al superar exitosamente una etapa reactiva o lograr una estructuración sólida, alcanzamos un nuevo nivel de dominio que nos auspicia una nueva etapa de expansión y de resultado para la empresa.

Superar una etapa de estructuración exitosamente hacia una nueva expansión requiere de una innovación en la forma en que el negocio lleva día a día sus actividades. Las primeras estructuraciones van de la mano del manejo de los colaboradores y de tecnologías de información.

Cada consolidación requiere que el empresario recupere el dominio sobre los hilos que conducen la empresa, logrando un balance entre lo que el mercado le está pidiendo, su capacidad de hacer negocio y las necesidades de la empresa.

Cada consolidación requiere que el empresario recupere el dominio sobre los hilos que conducen la empresa.

Lo conveniente es implementar y desarrollar distintas herramientas que permitan acompañar al empresario en su trayectoria. Por supuesto, no todas son implementadas de la misma manera porque cada pyme tiene su mundo, su esencia. El desafío es el cómo implementar la mejora sin perder ese ímpetu, esos valores que consolidan la empresa.

¿Hacia dónde voy?

Estamos tan acostumbrados a la táctica, a ir resolviendo en el camino, a improvisar, que pocas veces nos damos cuenta de todo lo que hemos evolucionado y la potencia que tenemos como empresa y como empresarios. No nos damos cuenta de que estamos en ese futuro que alguna vez imaginamos y, sin embargo, subestimamos el poder de nuestra visión.

Empezamos diciendo: «Mi empresa le va a vender a este (potencial) cliente», haciendo referencia a un cliente emblemático del sector, «Mi organización va a ser mejor que este principal proveedor del rubro», «Mi producto/servicio va a ser distinguido por mis clientes por su calidad y precio», «Mi empresa va a ser la mejor empresa en el rubro en la Argentina», «Voy a hacer trabajar para mí, no para otros», «Voy a venderle todo (lo que necesiten) a todos (mis clientes)», «¡Acá hay mucha plata!» y, eventualmente, llegamos a cumplir estas metas.

En el camino fuiste dando lugar a cosas que antes no existían, diseñaste soluciones a problemas imposibles, desarrollando a colaboradores a niveles que ni ellos mismos habrían imaginado y allanando caminos entre clientes y proveedores que no eran obvios. Generaste un «saber hacer» que es único. Y llegaste. Sos eso que soñaste. Nadie te dijo el cómo. Vos diseñaste tu propio camino.

No importa la etapa en la que esté tu empresa, puede ser que vos personalmente te sientas en una meseta, que no tengas tan claro el camino, ni siquiera cuál es el próximo paso a dar y que las preguntas que estén dando vueltas por tu cabeza sean «¿qué estoy haciendo?, ¿a dónde voy?, ¿qué hago con todo esto?».

Ya tenés trayectoria. Definitivamente sabés cómo tu empresa lleva adelante el día a día. De hecho, tenés claro qué le podés pedir y qué no. Dónde, si apretás el acelerador, empieza a tener problemas. También sabés qué es lo que te diferencia de la competencia. Por qué el cliente, el mercado, te compra a vos y no a tu competidor. Por supuesto que podrías tener más clientes y un mejor resultado, que se pueden hacer más cosas y abarcar más, pero hay una parte del mercado que reconoce en vos un diferencial: especialidad, ubicación, precio, disponibilidad, calidad, constancia.

Ahora, parafraseando a Simon Sinek², la pregunta que te hago es: ¿tenés claro **por qué lo hacés**? Siempre hubo un porqué. Si no fuera así, la pasión que le pusiste desde el día cero, los sacrificios que hiciste y el tiempo que le dedicaste no tendrían sentido.

2. Ver en www.visionpymelibros.com

Esta pregunta «¿Por qué tenés esta empresa —que hace lo que hace— y no otra?» es difícil de responder mirando para adelante. Se empieza a responder mirando para atrás. Se responde tomando las palabras del famoso discurso de Steve Jobs en la Universidad de Stanford³: «uniendo los puntos», uniendo los distintos hitos propios y de la empresa que tuvieron lugar en el pasado. O sea, a la luz del presente, significa destacar qué eventos de nuestra historia personal cobran sentido, cohesión.

Si dos puntos definen una recta, varios puntos —que describen la trayectoria— van a dar lugar al porqué lo hago. Es bastante intuitivo. Y aquí te invito a que enumeres los 10 primeros hitos/eventos que se te ocurran de tu historia empresaria y que los veas a la luz de lo que hoy estás haciendo.

Esta es la mejor definición de «misión» que vas poder darle a la empresa. Son pocas las personas que, al comenzar una empresa, pueden definir esa misión. Si bien ya desde el principio la empezamos a vivir intuitivamente, la trayectoria, los eventos, las crisis (sobre todo las crisis) y las decisiones que hemos tomado a partir de estas nos ayudan a sacar a la luz esa misión.

«A pesar de que estábamos sin plata, que el mercado marcaba otra tendencia, sabía que la decisión era la correcta». ¿Cuántas veces nos pasó esto? Y probablemente teníamos todas las posibilidades de éxito en contra, pero la pasión que le pusimos fue lo que hizo que de lo imposible hiciéramos algo real.

3. Ver en www.visionpymelibros.com

Poder enunciar la misión, el porqué, nos abre un camino muy amplio, describe nuestros valores y nos da un norte claro hacia donde ir.

Visualizar el futuro

Un punto más que quiero proponer es un ejercicio muy sencillo que nos puede ayudar a visualizar ese futuro. Les propongo que pongan en el eje vertical su nombre, el de sus socios, principales colaboradores y familiares más cercanos para ustedes en el día a día y, a continuación de cada nombre, en el eje horizontal, la edad que tienen actualmente. Yendo hacia la derecha sobre el mismo eje, completen las edades sumándoles 5 en cada casillero, hasta llegar a una edad que sea significativa.

Nombre	Edad actual	+5	+10	+15	+20	+25	+30
Yo	45	50	55	60	75	80	85

Tomando la última edad como referencia, les propongo que miren a mitad de camino y si piensan que hay mucha distancia entre estos tres puntos, partan la distancia

en 3. De la partición del camino que hayan elegido hacer, destaque la división que esté más cercana a ustedes hoy. Marquen esa columna y miren las edades de las personas que están en el resto de la lista.

Imaginen que a esa edad consiguen sus mayores anhelos personales y con la empresa, y que profundizaron los vínculos con quienes más les importa. Necesito que se lo imaginen en detalle. Que enumeren dos o tres logros que son importantes para ustedes, para la empresa y que sientan cómo se imaginan ese vínculo con sus hijos, su pareja, sus amigos, sus empleados, clientes y proveedores. Céntrense en esa imagen. Para algunos va a ser muy clara; para otros, no tanto. Les propongo que, si tienen un papel y un lápiz, escriban todo lo que les venga a la mente. Cuantas más veces hagan este ejercicio, más nítida la imagen va a ser.

¿Qué empresa necesitamos para cumplir con esa meta? ¿Qué empresario necesita esa empresa para llegar a ese puerto? Incluyan también esta idea.

Es importante que nos centremos en todos los aspectos de la vida, que no pongamos el foco solamente en que somos empresarios: también somos seres humanos que funcionamos fuera de la empresa. Con frecuencia nos cuesta vernos como personas más allá de la empresa y entender que no le ponemos a nuestro trabajo y a nuestra vida personal la misma energía. Ampliar la mirada sobre nuestro devenir con este ejercicio nos va a brindar un panorama más amplio que permita respuestas más profundas sobre la motivación personal para la toma de decisiones, enriqueciéndonos como personas y como empresarios.

¿Qué empresa tengo?

FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Ya sabemos dónde está la empresa, ya sabemos a dónde queremos ir. Ahora, ¿qué empresa tenemos?

Para esta pregunta tenemos otra herramienta sencilla: el análisis FODA. FODA es el acrónimo de FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES y AMENAZAS. Es, básicamente, un cuadro de doble entrada que nos permite evaluar nuestras cualidades y capacidades internas (fortalezas y debilidades) frente a un contexto exterior (oportunidades y amenazas). De cómo las primeras se alinean para aprovechar las segundas y viceversa.

Las fortalezas y debilidades son los aspectos positivos o negativos internos del negocio y que, por lo tanto, están

bajo control. Ejemplos de esto pueden ser las certificaciones alcanzadas, variedad de productos, cantidad de sucursales, tiempo de respuesta a las consultas, stock confiable, atención personalizada, innovación, capacidad de respuesta, cobertura, etcétera.

Las oportunidades y amenazas son aspectos externos que pueden beneficiar o complicar nuestro negocio y de los cuales no tenemos control. Podemos desarrollar estrategias para sacarles el mayor provecho o (intentar) neutralizarlas. Ejemplo de esto es un cambio en la modalidad en que los consumidores se comportan, el establecimiento de mayores exigencias para la importación o para la exportación, variación del dólar, guerra comercial entre China-EE. UU., precio de los commodities, posibilidad de inundaciones, etcétera.

Una recomendación: la tentación en estos cuadrantes es volcarnos a describir únicamente situaciones de forma cualitativa (mayor tamaño, peor posición geográfica, buena rotación, menor cantidad de fallas que la competencia) y no cuantitativa (un 50 % más grande; 200 km de distancia del centro logístico principal más importante; rotación de stock igual o mayor a 4 veces la venta; mientras que la competencia presenta grandes fallas en 1/3 de las situaciones, nuestros artículos resultan defectuosos en 1/10). Cuanto más fundamentadas estén las afirmaciones que hagamos en este cuadro, mejor saldrá el armado de las estrategias a seguir para llegar al futuro que anhelamos.

Un ejemplo de los más reiterados es el de «atención personalizada» ¿Es una realidad o un deseo? ¿Lo demanda el mercado? Si el mercado lo demanda y eso me distingue de la competencia puede ser una oportunidad si todavía no lo

desarrollé en mi empresa, y una fortaleza si ya está en marcha. Si la competencia ya lo tiene y yo no, entonces pasa a ser una debilidad (sobre todo si el mercado premia a quien lo tiene). Ahora supongamos que asumo que es una necesidad del mercado y yo digo que ya está implementado en mi empresa. ¿Realmente es así?

Imaginemos el caso de una ferretería industrial: puedo pensar que sí porque tengo un mostrador con una cantidad de vendedores que atienden uno por uno a los clientes, «persona a persona»; pero si esos vendedores no dan abasto y a todos le dan la misma respuesta o tratan mal a los clientes, podríamos decir que más que una atención personalizada es un maltrato personalizado. Por eso, una medición objetiva sería pensar en un tiempo medio necesario para atender a un cliente y entender si se está cumpliendo con esa medida.

Tenemos que ser conscientes de que nuestra mirada tiene el sesgo de *nuestra* realidad, de cómo nosotros vemos e interpretamos lo que sucede en nuestro entorno. Cuanto más tiempo tenemos en el mercado y más grande es nuestra empresa, más tendemos a pensar que nuestra mirada describe la realidad y nos olvidamos de que es nuestra realidad. Por eso, al momento de hacer esta evaluación, es recomendable encontrar la forma de incorporar la mirada externa: entender cómo nos miran los clientes, proveedores, empleados y el entorno. Esto lo podemos lograr mediante encuestas o simplemente mediante entrevistas improvisadas con algunos actores que definamos como socios estratégicos.

El primer resultado que surge de armar este cuadro de doble entrada se puede ver de la siguiente manera:

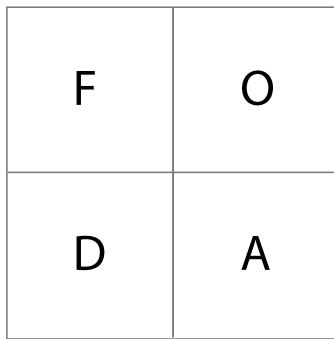


Figura 4: Matriz FODA

Ahora, mirando el hacia dónde, necesitamos hacer espacio en este gráfico para las estrategias, para poder entender qué acciones deberíamos seguir y no dejar nada librado (inconscientemente) al azar.

Así, podemos desdoblar el cuadro de la siguiente manera:

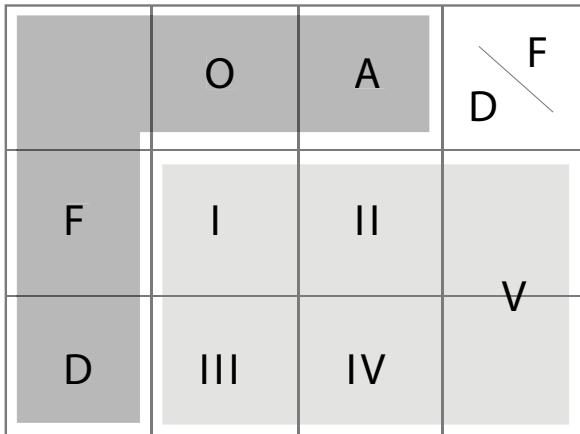


Figura 5: FODA y estrategias

Y aquí tenemos dos diferentes grupos de estrategias: el de las estrategias directas y el de las cruzadas. No es necesario que cumplamos con todos los cuadrantes. La idea es generar opciones, detectar dónde las estamos generando y dónde todavía puede haber posibilidad de mejora.

Las estrategias directas están relacionadas con la situación descrita en sí misma: qué tengo que cuidar para sostener una fortaleza en el tiempo, qué decisiones tengo que tomar para modificar una debilidad o neutralizar una amenaza y qué camino debo seguir para poder capitalizar una oportunidad.

Las cruzadas me ayudan a tomar decisiones considerando dos cuadrantes como parámetro. Las estrategias posibles son las siguientes:

1. De éxito: qué fortalezas puedo utilizar para aprovechar las oportunidades.
2. De reacción: en qué fortalezas me puedo apoyar para neutralizar las amenazas.
3. De adaptación: cómo debemos corregir una debilidad para aprovechar esta oportunidad.
4. De supervivencia: cómo vamos a trabajar sobre una debilidad para amortiguar el posible impacto de una amenaza.
5. De compensación: qué fortaleza puedo aumentar para mitigar el impacto de una debilidad.

Limitantes externos: las amenazas

- **Recursos humanos**

En general, le echamos la culpa a la dificultad para conseguir gente idónea como limitante a nuestro crecimiento o a poder hacer las cosas como queremos que se hagan.

Por más que haya muy buena voluntad, sin una preparación, sin una planificación no podemos contar con las herramientas necesarias para tener colaboradores idóneos. Es indispensable capacitar a las personas para formar un buen equipo de trabajo, aunque reconocemos el riesgo de hacerlo, ya que, como lo hemos visto con frecuencia en las consultas, sucede que una vez capacitados nuestros empleados pueden ser tentados a ser parte de grandes empresas o por nuestros competidores, con sueldos imposibles de igualar. O por qué no, convertirse en nuestra competencia.

Es cierto que hay momentos en los que es más fácil conseguir gente capacitada y momentos en los que no lo es por las crisis del país o porque hoy las pymes no son tabú para los profesionales tanto como lo eran antes. Es importante, para evitar la fuga de gente en la que hemos invertido tiempo y dedicación, poner el foco en los beneficios que brinda trabajar en una pyme:

- ambiente más familiar,
- cercanía con quien toma las decisiones,
- mayor flexibilidad en las condiciones laborales,
- cercanía física entre el hogar y el lugar de trabajo.

Pero en mi experiencia, la dificultad para conseguir el recurso humano está relacionada con el paradigma con el que miramos.

Cada estadio de la pyme tiene uno o muchos condicionantes distintos: la financiación, la captación de clientes, el diseño de productos, resolver la logística, la producción o el desarrollo de proveedores.

Pero, una vez que el saber hacer es conocido por quienes dirigen la empresa, las siguientes etapas de crecimiento van a estar seriamente condicionadas por una sola cosa: el tiempo del dueño y en lo que lo aplique. No tienen el mismo impacto en el resultado del negocio una hora dedicada a arreglar un reclamo de un cliente por una mala entrega, una diferencia de precio para diseñar la forma en la que se atiende a los clientes o el tipo de productos que se van a fabricar o comprar para atender a la demanda. Sin tener en cuenta la importancia del cliente o el tamaño del pedido, los primeros dos ejemplos describen un escenario puntual mientras que los últimos definen un escenario mucho más abarcativo.

Las siguientes etapas de crecimiento van a estar seriamente condicionadas por una sola cosa: el tiempo del dueño y en lo que lo aplique.

En las carreras de grado, en todas las que se plantea algún concepto de microeconomía en donde se analiza el funcionamiento de una empresa, se habla del «apalancamiento de los gastos fijos», un hito a partir del cual cada peso

de contribución neta es ganancia. Es decir, una vez que se supera la barrera de los fijos del mes, el resultado de la empresa aumenta con cada peso adicional de la contribución neta de la siguiente venta de forma directa.

Pero en ningún momento hablan del apalancamiento del tiempo del dueño como factor de multiplicación del resultado. Asumo que se debe a que muchas teorías de análisis (por no decir todas ellas) se hacen pensando en que, en las empresas grandes, estas barreras ya están superadas.

Recién hoy en día (me refiero a los últimos cinco años), con la mirada puesta en la riqueza individual, se pone de manifiesto el hecho de la delegación como un factor de riqueza. Y esto es así. Cuando un empresario entiende que su principal condicionante para el crecimiento es el de dominar la forma en la que piensa a su gente y lo que invierte en conseguirla o lo que tarda en conseguirla (y lo que eso le cuesta) se abre todo un mundo de posibilidades.

Cuando un empresario entiende que su principal condicionante para el crecimiento es el de dominar la forma en la que piensa a su gente y lo que invierte o lo que tarda en conseguirla (y todo lo que esto le significa) se abre todo un mundo de posibilidades.

En primera instancia podemos hablar de puestos operativos o más estratégicos. Ahora bien, ¿tenemos claro cuáles son los puestos estratégicos en la empresa? Para esto, te propongo una versión adaptada de la Matriz de Kraljic.

Adaptada porque esta matriz está pensada originalmente para analizar la relación con los proveedores en lugar de, como lo vemos aquí, con los colaboradores.

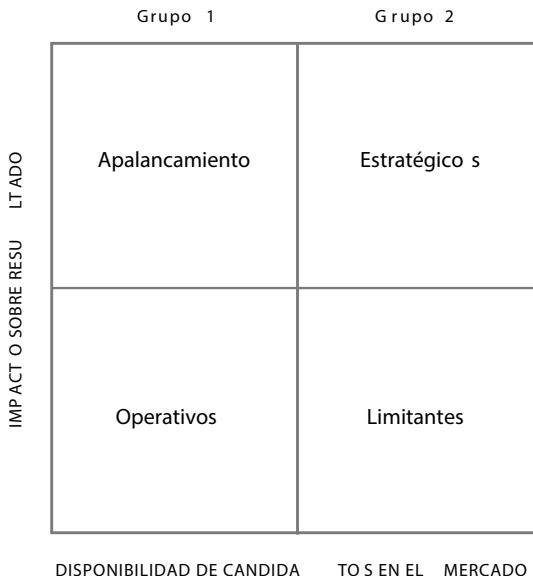


Figura 6: La relación con los colaboradores

En el eje vertical, deberemos evaluar cuánto impactan sobre el resultado final del negocio las acciones, responsabilidades y decisiones de los distintos puestos de trabajo en la organización. No tienen el mismo impacto sobre el resultado un obrero, un capataz o un arquitecto que un coordinador de obras.

En el eje horizontal, vamos por la oferta/demanda de los distintos puestos en el mercado, donde un puesto puede estar más a la derecha que a la izquierda en este eje para empresas del mismo rubro y especialidad; por ejemplo, por la ubicación geográfica de la empresa, por cómo ha estructurado la forma de llevar adelante la operación o por la etapa de la empresa en la que se encuentra.

Pensemos solamente en los estratégicos y en los limitantes (Grupo 1), que en líneas generales son menos del 5 % de la masa total de empleados. Porque para los operativos y de apalancamiento (Grupo 2) es conveniente desarrollar a alguien que los sepa tomar (y este recurso será parte del grupo anterior) y que no nos involucre en el proceso.

Para los puestos del Grupo 1, también necesito desarrollar recursos o formas que me acorten los tiempos de selección e incorporación, pero con estos puestos tengo que ir más en profundidad.

En este caso, estamos hablando del puesto que tanto nos cuesta cubrir (estratégico) o que subestimamos (limitantes), sobrevalorando nuestra intuición. Necesitamos pensar bien qué necesito de estos puestos para no sentirme tentado a elegir el candidato que mejor me caiga en la selección, renunciando a capacidades o valores que son necesarios en el desempeño de este cargo, porque una decisión desacertada me condicionará en el día a día de la empresa. Intuición que, además, condicionamos apremiados por el tiempo de cubrir una vacante.

Cuanto más desarrollado tengamos el entendimiento sobre estos puestos y el impacto que estos tienen sobre nuestros resultados, dejaremos de improvisar y utilizaremos todos los

recursos que tenemos a mano para retenerlos sabiendo que nuestra pyme se vuelve día a día más confiable, y crecer en la confiabilidad equivale a tener un crecimiento sostenible.

- **Mercado**

La vida tiene sus ciclos, momentos en los que uno, como persona, esta mejor y momentos en los que la energía no es la misma. Con el tiempo, nos damos cuenta o reconocemos que la vida no es un camino lineal ascendente o descendente, sino que tiene sus altibajos. Y por suerte nuestra cultura está aprendiendo a aceptar que en el desarrollo del ser son tan necesarios los momentos «buenos» como los «malos».

Es esperable que las pymes, que dependen del ritmo y pasión que le imprimen sus dueños, tengan también, en mayor o menor medida, estos ciclos ascendentes o descendentes.

En esos momentos de pocos resultados, una de las primeras justificaciones que adoptamos es el clásico «el mercado no es el mismo». Y es esperable que así sea y más en los tiempos que corren, donde el acceso a la información y la formación es cada vez más económico, donde las tecnologías también lo son y donde, justamente, el valor principal es innovar.

Con esto no me refiero a que tengamos que innovar todos los días, no por ahora, pero sí que seamos conscientes si *no* estamos innovando o de *cuánto* estamos innovando. Porque tenemos nuestras zonas de confort y muchas veces eso está auspiciado por la linda rentabilidad que nuestros clientes actuales nos otorgan. La rentabilidad tapa todo y solo nos damos cuenta de que no hemos evolucionado

cuando, de un día para el otro, nos vemos complicados financieramente y no sabemos por qué. Cuando, claramente, nos damos cuenta de que el mercado no es el mismo.

Entonces, antes de salir a culpar al mercado, aceptemos que hemos subestimado todo este tiempo en que la vida continúa, que nos hemos quedado en nuestra zona de confort y que es momento de renovar la mirada.

Cuando una pyme de más de 10 años entra en un ciclo de pérdida de rentabilidad por la distancia que toma con las necesidades del cliente, no es algo catastrófico. Se puede revertir en poco tiempo, comprando tiempo para dar lugar a una innovación más profunda que la lleve al siguiente nivel de rentabilidad y de resultado.

Pero cuidado: al revertir podemos caer en un parche riesgoso que nos puede devolver a nuestra zona de confort y convertirnos en una pyme que se acomoda a la costumbre de no ganar plata. O sea, que se está acostumbrando a sufrir.

El conocimiento intrínseco que tiene una empresa de 10 años o más sobre el mercado y sus clientes es tal que difícilmente haciendo foco no pueda revertir sus primeras «pérdidas» o pérdidas de primer nivel. Llamo «pérdidas de primer nivel» a, cuando, por ejemplo, empezamos a estirar los pagos a los proveedores, cuando los retiros de los dueños empiezan a ser menores o cuando estoy usando los primeros préstamos a corto plazo. Todavía estamos lejos de la cesación de pagos. Si bien económicamente no estamos teniendo un resultado positivo, financieramente podemos sortear esa situación. Ya cuando financieramente estamos más complicados, ahí es cuando se necesitan otras medidas más profundas que hacer foco.

En definitiva, nunca una empresa puede darse el lujo de no saber su resultado negativo, magro o positivo dado que es una muy buena medida de cómo está interpretando las necesidades de sus clientes y de la proporción del mercado que está atacando.

- **Tasas de interés**

¿Sabés cuánto vale tu empresa? ¿Sabés cuánto tenés invertido? ¿Sabés cuánto rinde esa inversión? La realidad es que son preguntas que pocas veces el empresario de una pyme tiene el tiempo o los medios para hacerse. ¿Y por qué junto la tasa de interés con el valor de la empresa? Para relativizar y entender un poco más de la vida financiera que nos atraviesa como empresarios inmersos en nuestro país.

En una primera etapa de la vida de las pymes, los empresarios «interpretan» el resultado de la empresa a través de cuánta plata hay en la caja. Observando la curva de etapas de la pyme descripta por José María Quirós⁴, podemos decir que esta forma de administrar la empresa es viable en la etapa de crecimiento y a principios de la etapa de estructuración. Después, las finanzas se complejizan y esa medida no es suficiente para entender «dónde está la plata» o «cómo trabajar» para sostener la empresa. Esto no es algo que tiene que hacernos sentir en falta. Simplemente es un saber hacer que, de dominarlo, nos va a ayudar a entender situaciones que no son claras.

4. Ob. cit.

¿Falta plata? Pero si las ventas son mejores que las habituales y los clientes están pagando bien. ¿Estoy en condiciones de encarar una inversión con recursos propios? ¿Me conviene tomar un préstamo? ¿Hasta cuánto puedo endeudarme?

Muchas de estas preguntas surgen cuando ya es tarde, cuando vengo mirando el negocio y desde administración me avisan que no van a poder pagar los sueldos o cuando ya estamos cansados de escuchar los reclamos de los proveedores. Y, entonces, me pongo el traje de superhéroe (ya con varias lavadas encima) para poder «salvar» la situación.

Nos tentamos diciendo: «Esto se soluciona con un cash-flow». Y mi respuesta es (casi) siempre la misma: «De ninguna manera. Se administra gestionando la cuenta corriente de clientes y alcanzando la facturación presupuestada».

Miradas simples para problemas que parecen complejos. Ahora, para entender cómo influye la tasa de interés en tu empresa, te propongo que hagamos algunas cuentas.

La primera cuenta sirve para entender cuánto tengo invertido en mi empresa. Esta cuenta la quiero hacer muy fácil. Miremos qué es lo que tenemos como activo corriente y pasivo corriente: cuando digo activo corriente me refiero a la plata que tengo en la caja, el banco, los cheques de terceros y los bienes en stock (producto terminado, producción en proceso y materia prima) y, si no sabemos alguno de estos valores, lo estimamos (para no perdernos el ejercicio).

Cuando hablo del pasivo corriente, hablo de los préstamos a corto plazo, los cheques propios emitidos no debitados, la cuenta corriente de proveedores. Digamos cualquier obligación (ya emitida) que tenga que cubrir dentro del año.

Lo más importante es que esta cuenta la hagamos con valores que sean todos del mismo momento. No sirve de nada hacer la cuenta si tomamos las deudas de fin de mes con la caja de mitad de mes. Eso es como sumar peras y bananas.

$$A_c - P_c = K_w$$

Figura 7: ¿Cuánto tengo invertido en mi empresa?

Salvo que estemos en determinados sectores (principalmente en financieros), la diferencia debería ser positiva. Si esta cuenta nos está dando negativa, puede ser que estemos en situación «riesgosa». En este caso, deberíamos preguntarle a un especialista.

Volviendo a la diferencia positiva, este monto es la plata que tenemos invertida. ¿Y los bienes de capital? ¿Y los bienes de uso? Hay muchas cosas que estamos dejando afuera pero, a priori, buscamos establecer un primer ejercicio, después cada uno podrá hacerlo más completo.

La segunda cuenta es tomar el resultado final mensual antes de impuestos, multiplicarlo por 12 y ese número lo dividimos por la diferencia que hicimos antes. Multiplico el resultado de esta cuenta por 100 y ahí lo comparo con la tasa de interés que tenga como referencia (que llamaremos tasa de referencia).

$$R_{AIG} / K_w = ROI_{K_w}$$

Figura 8: ¿Cuánto rinde mi empresa?

Si dio más alto, podríamos en principio quedarnos tranquilos: mi empresa rinde más que una inversión más cómoda. Y me consuelo pensando que, para esta diferencia de puntos, vale la pena la malasangre que nos hacemos. Obviamente, queda a criterio de cada uno comparar el resultado con las tensiones que habitualmente tenemos en la empresa. (Después de todo, es nuestra empresa y cada uno de nosotros sabemos los esfuerzos que ponemos). Y, por supuesto, es distinto el gustito de confiarle la propia plata a otro, a tener uno el toro por las astas. Y lo mismo para el otro lado, cuanto más abajo estemos de la tasa de referencia también es subjetivo... tal como lo fue elegir la tasa de referencia.

Pero al margen de eso, no significa que hicimos tanta matemática de gusto. Hay todo un valor en esa cuenta para entender cómo aprovechar mejor nuestros recursos disponibles y dónde hacer fuerza para que el mismo esfuerzo nos rinda más. Sí, a eso nos refererimos, a que el mismo esfuerzo nos rinda más. Y esto lo puedo hacer aumentando el numerador o achicando el denominador. Matemática pura.

Aumentar el numerador sería mejorar el resultado mensual... nada que no sepamos o que no se nos haya cruzado por la cabeza. Aumentar la facturación, mejorar los precios, ser más eficientes, bajar los costos fijos, entre otros.

Ahora, adonde no vamos muchas veces es al denominador. Y trabajar sobre el denominador significa tener el mismo resultado con menos plata. Ser más livianos. Y de qué estamos hablando: stocks más chicos, que los clientes nos deban menos, tener menos plata en la caja (solo la justa y necesaria para los corrientes), deberle más a los proveedores, deberle más al banco.

Adonde no vamos muchas veces es al denominador. Y trabajar sobre el denominador significa tener el mismo resultado con menos plata.

Por supuesto respetando ciertos niveles en el primer caso, cuidando que la falta de estos activos corrientes no condicionen el funcionamiento o nos conduzcan a una situación de insolvencia. Es decir, con cuidado, no frenemos el negocio.

¿Cómo manejamos esto? Armando un plan. Hay varios indicadores que se pueden hacer de manera muy sencilla mirando las «grandes cuentas». Días en la calle, rotación de inventario, período promedio de pago a proveedores son todos indicadores relativamente accesibles y que, al mantenerlos estables, nos permiten dominar el denominador y achicarlo. Y el impacto en el valor de la empresa es igual o mayor a solamente centrarnos en el resultado mensual.

Limitantes internos: las debilidades

- **Creencias**

Las creencias forman parte de esa especie de discurso interno que me digo todas las mañanas cuando me levanto. Imperceptible pero constante y que, día a día, horada o potencia mis decisiones y mi accionar.

Como consultores, son incontables las entrevistas que hemos tenido en las que escuchamos a los empresarios hablar

desde su realidad, entrevistas que nos llevan a ser testigos privilegiados de cómo muchas personas se cuentan la misma realidad de distinta manera. Cómo unas son exitosas y otras también lo podrían ser si cambiases la forma de ver las cosas.

No me cansas de contar la historia de dos dueños de pymes que hoy tienen empresas de similar tamaño, que están instalados en la misma zona y tienen un proceso productivo similar. Una con un nivel de ausentismo del 20 %, la otra con un nivel de ausentismo del 5 %.

El primero explica su indicador en que la gente no es la de antes, que la competencia le roba a los más trabajadores y, en algún momento, hasta lo escuché decir que el principal programa de televisión de la Argentina terminaba tan tarde que la gente no venía a trabajar. Todas las causas de sus males estaban fuera de él. Inalcanzables. No había nada que él pudiera hacer, era imposible trabajar con gente. Era imposible tener una planta con niveles de productividad razonables.

El segundo explica su resultado diciendo las veces que le fue mal por abandonar a su gente y enumerando las cosas que hace todos los días para estar cerca de la gente. No se toma él un mate con la gente —no con todos por lo menos— pero se ocupa a través de terceros de cuidar el ambiente laboral. Si no lo hiciera, esa creencia lo llevaría del otro lado.

Las creencias son nuestra verdad. Una verdad que construimos y reforzamos a base de repetición y sesgo. Que nos conducen a comportarnos como en el pasado y, por lo tanto, se van —para bien o para mal— consolidando. La famosa verdad autocumplida.

Aceptemos que las creencias pueden originarse por experiencias propias, desde alguien en quien confío o a través de nuestros valores. Pero, en definitiva, si bien es interesante entender las fuentes, lo más importante es poder detectarlas. Sacarlas a la luz. Saber que las tenemos. Esas creencias que un día ayudaron a sacar adelante la empresa, a fundarla, a llevarla a la primera gran cuota de éxito hoy pueden estar condicionando mi evolución.

La famosa frase «El ojo del amo engorda el ganado» es una frase que odio y amo al mismo tiempo. La potencia y el ingenio del empresario logran sacarle jugo a situaciones que son increíbles. Pero la tentación es «estar en todo» o de menospreciar las habilidades de nuestros colaboradores. Y ahí es cuando nos quedamos sin tiempo y nuestra empresa se estanca. Esta creencia, como todas, puede ser a su vez limitante o potenciadora. Todo radica en entender cómo opera en mí.

Una forma de detectar las creencias que nos condicionan hoy en nuestra pyme es uniendo la noción de las creencias con la de los rendimientos decrecientes, en donde los rendimientos de mi organización, de cómo la tengo concebida, no pueden capitalizar todo el esfuerzo o todo el negocio que llega. Donde el tiempo ya no rinde como lo venía haciendo. Donde siento que la organización se me está volviendo pesada cuando hasta hace no mucho todo brillaba.

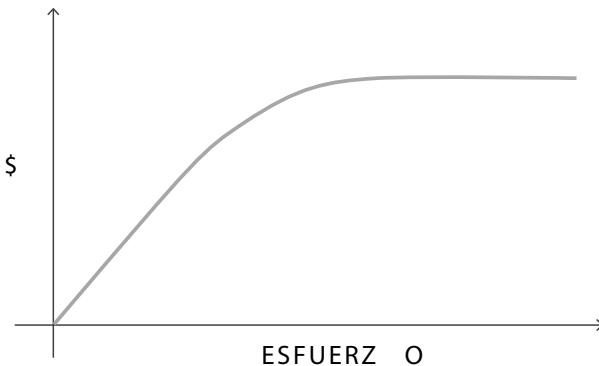


Figura 9: Rendimientos decrecientes

En esos momentos es bueno plantarse frente al espejo y entender hacia dónde quiero ir. Muchos nos repetimos «el que no avanza, retrocede» y se representa en una imagen volcada hacia el crecimiento en tamaño, en volumen de operación. Si ese es el camino que elegimos y estamos en un momento de rendimientos decrecientes, es hora de revisar las creencias para entender qué es lo que nos está condicionando y pasar a la siguiente etapa, al siguiente nivel de resultado.

Una limitante muy habitual es asumir que la gente que incorporo a mi equipo (más si quiero expandirme) tenga que ser del sector, tenga que contar con experiencia pyme, que yo tenga que estar al frente de la búsqueda y que tenga que encontrar a alguien de confianza. Por supuesto que esa sería como la situación ideal, pero sabemos que es un camino largo con pocas probabilidades de éxito y que finalmente termina condicionando mi anhelado crecimiento y sosteniendo mi nivel en la curva de rendimientos decrecientes donde cuanto más esfuerzo hago, menos resultado tengo en contraprestación.

Aunque el ejemplo esté exagerado y parezcan claras las respuestas a las creencias anteriores, lo que queremos es transmitir la idea de que si algo no lo estoy pudiendo concretar es porque necesito ver más allá de la acción. La idea es entender desde dónde estoy pensando la solución al problema y, entonces, desde allí se nos abre un panorama mucho más amplio de posibilidades.

Lo que queremos es transmitir la idea de que si algo no lo estoy pudiendo concretar es porque necesito ver más allá de la acción.

- **Metabolismo**

Todo el tiempo tenemos buenas ideas. Soñamos con el hacia dónde llevar nuestra empresa. Después miramos la agenda, miramos el teléfono y la realidad nos invade. Nos ocupa todo.

De cualquier manera, después de mucho esfuerzo, tomamos la decisión de contratar a una persona nueva que no esté «intoxicada» para que haga eso que yo no puedo hacer. Pero al poco tiempo el nuevo, el «profesional», la promesa, está cargando datos como ya lo hace Miguel desde tiempo atrás. Y para colmo, Juan —que se había entusiasmado con el candidato, que le dio su venia— hoy es el primero que se queja. Tiene que hacerse cargo de todas las cosas que «el nuevo» hace mal y que termina siendo el administrativo más caro de la organización. Otro más y van... ¿Qué es lo que falla?

Esta situación tan frecuente en las empresas está dada por lo que nosotros llamamos el metabolismo de las organizaciones o, como generalmente se lo llama, cultura organizacional. Y no hay que tomarlo en sentido negativo. Por el contrario, toda empresa tiene un metabolismo que le permite funcionar, al que le hemos dado forma y que, a base de experiencias buenas y malas, se ha ido forjando. Y aprendiendo lo bueno y descartando lo malo. Este metabolismo le da resiliencia a nuestras organizaciones y le permite no solo atravesar el día a día, sino también salir adelante de situaciones más complejas.

Peter Drucker⁵, a quien se lo define como el principal mentor de la organización moderna, se le adjudica la frase: «La cultura se come a la estrategia en el desayuno». Todo el tiempo hacemos estos planes estratégicos que fracasan continuamente. Lo que deberíamos tener presente es su existencia. Son como hilos invisibles que nos mueven y, a su vez, nos limitan los cambios. Y que cuando queremos encarar un nuevo proyecto, todo el tiempo subestimamos su existencia.

La cultura, en sentido amplio, se define como el conjunto de creencias que las personas tienen. Y esa cultura ha ido tomando forma con las experiencias que han transcurrido, que han compartido un conjunto de personas a lo largo del tiempo: un país, una provincia, una ciudad, un barrio, una empresa, una familia. Las personas nos adaptamos a esa cultura «local». Basta con ver cómo cambia nuestro comportamiento cuando vamos a otro país o de invitados a una casa.

5. Peter Drucker (2005) *El ejecutivo eficaz*, Ed. Random House.

Primero observamos cómo se comportan los lugareños para no desencajar. Nos adaptamos. Esa es una buena muestra de cómo esa cultura influye más sobre nosotros que lo que nosotros (pensamos que) podemos influir sobre ella.

La cultura, en sentido amplio, se define como el conjunto de creencias que las personas tienen.

Como dijimos, las creencias definen la conducta de las personas. Hace unos años se viralizó un cuento titulado «La metáfora de los monos»⁶.

Para los cinco monos nuevos, la cultura estaba dada por las experiencias que habían pasado otros y, en consecuencia, actuaban de una forma (que desde afuera parecería) completamente irracional.

No existen culturas buenas o malas en sí mismas. Dependerá de cuál sea la estrategia que necesitemos ejecutar y esta estrategia debe estar alineada con el mercado/rubro en el que mi empresa está inmersa. Una cultura que fomente el aspecto creativo de sus integrantes va muy bien con una empresa de innovación, mientras que una empresa que fomente el aspecto más ejecutivo de las acciones va más de la mano con aquellas que estén en un contexto más competitivo o de bajo margen.

6. Ver en www.visionpymelibros.com

Y por esto es que planteamos que lo más importante es que seamos conscientes de que toda empresa tiene su cultura que condiciona o impulsa la estrategia y, por consiguiente, el resultado de la empresa. Luego, estará entender qué cultura necesito para la mía.

Toda empresa tiene su cultura que condiciona o impulsa la estrategia y, por consiguiente, el resultado de la empresa.

No hay una fórmula universal para definir los tipos de cultura: dependerá del autor el tipo de clasificación. Una ampliamente aceptada es la del modelo multifocal de Hofstede que abarca las siguientes 6 dimensiones para evaluar la cultura organizacional:

1. Orientada al resultado vs. a los procesos: donde los empleados se sienten más identificados con el «qué hacer» o más orientados al «cómo hacerlo».
2. Alineada al exterior de la organización vs. hacia el interior: en la primera, en la organización el valor principal es «el cliente tiene la razón»; en la segunda, la ética y la honestidad prevalecen sobre los clientes.
3. Flexibilidad vs. control: en la primera, la organización aísla la improvisación para resolver el día a día; en la segunda, premia la estructuración de la actividad.

4. Local vs. profesional: donde los empleados, en líneas generales, dependen del futuro de la empresa; en la segunda, la mirada está puesta más allá de esta.
5. Sistema abierto vs. cerrado: esta dimensión hace referencia a la facilidad con la que un empleado nuevo es aceptado por quienes ya están hace un tiempo.
6. Orientada al trabajador vs. al trabajo: en la primera, los empleados saben que la organización se preocupa por su desarrollo, incluso cuando esto tenga un aparente resultado negativo sobre el negocio; en la segunda, todo se subordina a realizar el trabajo.

En este punto, me gustaría poner sobre la mesa dos elementos más. El primero, entender qué valores nos mueven como empresarios y qué nos gustaría que tenga la organización. Distinguir en qué acciones de nuestra empresa nos sentimos genuinamente nosotros y en cuáles no. Esta será nuestra brújula. El segundo, reconocernos como principales actores del cambio. Si nosotros no nos reconocemos de esta forma, es imposible que nuestra organización vire hacia una organización que dé mejores resultados.

- **Complejidad**

Entendemos, por experiencia personal, la palabra complejidad con una connotación negativa. Sin embargo, la complejidad está dada por la cantidad de variables, sus vinculaciones y la distancia entre las mismas. No es lo mismo

tener un local que 6 locales. No es lo mismo tener 10 clientes que tener 1000 clientes. No es lo mismo que estén esos clientes a 30 km a la redonda que distribuidos a lo largo de todo el país. Y no es lo mismo atender a esos clientes con un servicio a medida que con un catálogo acotado de productos o con una potencialidad de 5000 productos en stock.

El ecosistema que representan nuestras empresas entre variables y vínculos, ecosistema que definimos nosotros (ni más ni menos), puede ser más o menos complejo. Pero no bueno o malo. Lo que es limitada o, por momentos, insuficiente sería nuestra capacidad de administrar esa complejidad. Y cuando decimos «nuestra capacidad», no estamos hablando de la capacidad del empresario, sino de la organización toda.

Es la organización la que tiene que poder absorber el nivel de complejidad que definimos para el ecosistema en el que se mueve. El balance entre las capacidades del ecosistema y el tamaño que yo defino para que mi organización haga negocios establece cuántas veces vamos a tener que salir a apagar incendios (y esto nos toca a nosotros, porque somos los únicos en condiciones de resolver esa complejidad). Por eso, hacemos la distinción entre la empresa y el empresario.

La calidad del servicio que mis clientes, proveedores y empleados van a percibir, la fuerza que vamos a tener que hacer para poder llegar al punto de facturación deseado y la previsibilidad de mis acciones van a estar definidas por dicho balance. La complejidad, como el metabolismo, es otra de las cosas que en las organizaciones transcurre invisible a nuestros ojos. La subestimamos porque nosotros vemos a través de ella y nos preguntamos cómo el resto de los colaboradores no entienden las prioridades y por dónde empezar a resolverlas.

¿Cómo puede ser que se hayan olvidado de aplicar el descuento habitual? ¿Cómo puede ser que hayan llegado tarde con la entrega a este cliente al que le entregamos todas las semanas? ¿Cómo puede ser que, después de 6 meses, todavía no conozcan qué es lo que vendemos? ¿Cómo puede ser...?

Si alguna de estas preguntas inician tus reclamos hacia la organización entonces PUEDE SER que estés en una instancia de complejidad mayor que la que tu empresa tenga capacidades para absorber.

Imagino a la organización como a un chico con su cuarto desordenado y al padre pidiéndole que lo ordene. El padre sabe que él es capaz de ordenarlas por separado, lo ha visto hacerlo en otras oportunidades: ordenar la caja con los bloques, juntar los libros, colgar la ropa y hasta hacer la cama. Son todas acciones aisladas que el padre sabe que es capaz de hacer. Sin embargo, ve al hijo inmóvil en el medio del cuarto mientras él repite como loro: «¡¡Ordená el cuarto!!». Para el hijo, todo es gris. No sabe por dónde empezar. Mientras que el padre ve los colores, distingue, la complejidad apabulla al chico y, por lo tanto, lo inmoviliza. Uno grita más fuerte (o desiste) y el otro se petrifica cada vez más.

Así es, la complejidad nos apabulla, nos inmoviliza, o nos hace correr hacia ninguna parte. Esa complejidad que vuelve todo gris para quienes están inmersos en ella y es tan clara para quienes vienen de afuera. ¿Qué hacemos, entonces? Se plantean dos caminos. O simplifico el ecosistema en el que me sumergí o desarrollo nuevas capacidades. Cualquiera de las dos posibilidades es completamente válida.

Lo primero que tenemos que considerar antes de encarar un camino o el otro es el riesgo de la empresa. O sea, debe-

mos considerar si la rentabilidad está comprometida o no, dado que el primero de los caminos, el de la simplificación, es el camino que va a mostrar un resultado en menor tiempo.

Simplificar puede significar, por ejemplo, cerrar algún local. Decisión difícil si no estoy llegando a abastecer todos los locales por fallas en los reportes o en los controles o en el equipo de logística, lo cual me lleva a que los locales no puedan responder adecuadamente a la venta (que potencialmente tienen). Cerrar un local —el más chiquito o el de menor potencial de ventas— aunque sea transitoriamente (supongamos, 2 meses de reformas) puede hacer que rápidamente los otros locales se rentabilicen (y, por consiguiente, la empresa) al lograr la correcta gestión y el abastecimiento de las restantes sucursales.

Absorber complejidad, la segunda opción, significa desarrollar nuevas capacidades. En el ejemplo anterior sería desde armar un segundo equipo de logística, instalar un mejor soft, contratar a un tercero para la toma de inventario o a una persona adicional que se encargue del seguimiento de la mercadería de los locales.

¿Cómo logro mis objetivos? Consejos para un futuro rentable

Funciones y rentabilidad

Entonces ya sabemos dónde estamos, hacia dónde queremos ir en el mediano plazo y entendemos la estrategia que tenemos que seguir. Ahora bien, ¿cómo hacerlo y no morir en el intento?

Una forma efectiva que hemos encontrado a lo largo de nuestros años como consultora es la de repensar la empresa como un conjunto de funciones que, sin subestimar la complejidad que implica llevar adelante el día a día, nos permite simplificar la mirada y hacer de la planificación estratégica una posibilidad.

¿Qué es una función? Podemos definirla como un conjunto de tareas cuyo resultado es medible en base al valor agregado que fluye a través del negocio en un período de tiempo. Entendemos que la principal fuente de energía para este organismo que es la empresa es la rentabilidad, principal combustible que nos permitirá alcanzar el objetivo anhelado. Si bien el organigrama puede ser una representación formal de cómo se estructura el conocimiento, poco me dice de cómo fluye la energía a través de esa estructura.

En definitiva, pensar la empresa a partir de las funciones permite entender la capacidad de hacer negocios con mayor practicidad, mejorar la comunicación con mis colaboradores y centrarme en lo importante dejando de lado lo urgente.

Un ejemplo muy claro que usa José María Quirós en su libro *Etapas de la pyme*⁷ es el siguiente:

«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 trabaja para lograr lo mejor para su área y busca siempre comprar al menor precio posible y con las mejores condiciones de pago, esta eficiencia no es 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... pueden salirle más caros que el ahorro que se hace para el sector. Si este comprador, en vez de trabajar para la perfección de la compra, trabajara para

7. *Etapas de la pyme*, ob. cit., página 154.

un objetivo [...]» (o sea, un objetivo que le permitiera alinear su expertise en la rentabilidad del negocio y no con el de su especialidad, como por ejemplo, sostener el ritmo de la facturación con un mínimo de stock) «estaría desarrollando una función para el negocio».

¿Todas las tareas se pueden agrupar en funciones? Podemos decir que sí y que no. Porque, si bien definimos las funciones como «un conjunto de tareas», en realidad consisten en poner el expertise de quienes integran mi empresa al servicio del resultado (y no al revés). En el nivel superior de esta esquematización está el modelo DCLK de Quirós Consultores:

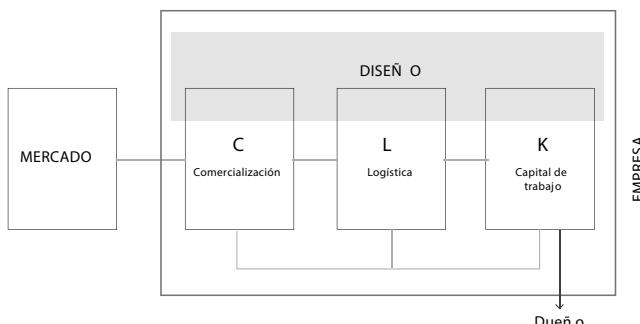


Figura 10: Modelo DCLK

C: COMERCIALIZACIÓN. La función responsable de identificar, captar y venderle al mercado.

L: LOGÍSTICA. La función principal encargada de entregarle al mercado en tiempo y forma aquello que le hemos prometido.

K: CAPITAL DE TRABAJO. La función encargada de administrar los recursos y su reinversión.

D: DISEÑO. La función encargada de entender las necesidades del mercado y diseñar cómo la empresa atenderá esa demanda.

Por ejemplo, para quienes tienen una fábrica, se tienen que poner en la situación de hablar con el jefe de producción y plantearle la necesidad de poder cumplir con los pedidos del mes. O sea, el «qué» y no el «cómo» (por lo menos por ahora).

Podemos recibir distintas respuestas del jefe de producción:

1. «Me falta gente» (RR. HH.);
2. «Me falta materia prima» (Compras);
3. «No tengo máquinas suficientes» (Mantenimiento);
4. «No tengo espacio donde guardar la producción» (Stock).

En esta instancia podemos ser nosotros responsables de la coordinación de cada especialidad o, en términos menos académicos, salir a apagar el incendio, respondiendo lo siguiente:

1. RR. HH.: «Contratá a 10 operarios más». (Pero si él es el que debería anticipar esto, ¿cómo no lo vió? ¿Y el ausentismo? ¿Por qué no se hace cargo del ausentismo?)
2. Compras: «El camión que viene la semana entrante no llega a tiempo. Podés hablar con Juan (principal proveedor habitual o competidor amigo) que me debe algunos favores para ver si nos presta lo suficiente para cubrir la mitad de la necesidad para esta semana y la otra, lo cubrimos con esta otra materia prima que es un poco más cara». (Otra vez cobrando favores y haciendo magia. Por suerte no me hicieron caso en Ventas y todavía queda esa materia prima más cara en el stock).
3. Mantenimiento: Pedro, que ya me viene venir, me recibe con el grito de que no tiene gente para cubrir todo el mantenimiento, que le faltan herramientas y que para

las máquinas que le voy a reclamar no existen más repuestos. No me gusta su actitud, lo tengo que sacar, pero en el fondo tiene razón. ¿Y ahora? ¿Vuelvo a RR. HH.?

Probablemente, tengas la empresa que tengas, esta situación te resulte conocida. Ahora, en cada posición, RR.HH., Compras, Mantenimiento, etc., vos tenés gente que sabe más que vos de su especialidad (o, por lo menos, le dedica mucho más tiempo que vos a eso) y que por momentos vos la ves perdida, trabajando para cualquier cosa. No cualquier cosa, quizás sean desarrollos interesantes, pero como ignorando lo que pasa hoy.

La experiencia cambia notablemente cuando a cada uno de mis principales colaboradores lo hago responsable por el resultado de la empresa. Por supuesto que habrá quienes puedan entenderlo y quienes no. Pero ese es otro tema.

Si en la charla con el jefe de Producción están todos involucrados y, en lugar de hablar de los pedidos para llegar a fin de mes, presupongo un cierto nivel de actividad mensual —que, por supuesto, después puede sufrir ajustes y revisión en base a los pedidos en concreto— habrá una modificación en la reacción de los colaboradores. Ellos no solo van a pasar de reaccionar a mis pedidos/mandatos a accionar con anticipación y a sacar su expertise sobre su materia —en especial en cosas que yo no conozco—, sino que comenzarán a hacerse responsables de sus acciones porque entienden sobre la base concreta de qué se los juzga. Créanme, no es evidente para todos que el objetivo es la facturación o, mejor dicho, la rentabilidad y tampoco necesitamos profesionales de Harvard para entenderlo.

Hace 2 años tuvimos un caso —al que llamaremos del «stock confiable»— de una organización que tiene alrededor de 14 000 artículos en stock. A esta cifra la tenemos que multiplicar por la cantidad de ítems del mismo artículo para empezar a dimensionar el tamaño del stock, y también tener en cuenta que el depósito principal está en medio de la Ciudad de Buenos Aires, en distintos edificios, conectado por pasillos muchas veces incómodos para el traslado de la mercadería (y no hablemos del control de la mercadería).

El encargado de ese depósito lejos estaba de tener algún estudio universitario. Sin embargo, se destacaba por el manejo de su gente y la pasión por el trabajo. El paradigma instalado por él en esa empresa (y avalado por el dueño) era «stock error cero», un hecho prácticamente imposible. Esa definición puede ser plausible para algún tamaño de stock o con mucha tecnología. Pero con las condiciones mencionadas, lo único que lograban era la frustración del encargado y de su gente. Cuando se le explicó que lo que se necesitaba era un stock confiable —con cierta razonabilidad de diferencias en el stock—, que eso era lo necesario para sostener bien las ventas (y, en particular, de los artículos de mayor rotación), salió a flote toda su experiencia y en el transcurso de 3 meses el reclamo de los vendedores sobre las diferencias en el stock pasó del 25 % al 5 %. Y ni hablemos del resultado del negocio (mayor venta y menor costo), del ROI (por menor inversión en stock) y del clima de trabajo en general.

Hablamos de la gente, de cómo ellos empiezan a entender el para qué de su trabajo, y su motivación pasa a ser otra. Demos una vuelta de tuerca más. Hablemos de la coordinación. En

los ejemplos hasta ahora hablamos solo de la L del modelo⁸. Pensemos en la interacción entre Ventas y Logística.

Logística no puede hacer nada más que lo que Ventas logre traccionar del Mercado. En las empresas es muy habitual que se dé el partido Ventas-RestoDelMundo, dado que unos no entienden que no es fácil «cazar el mamut» todos los meses y el resto subestiman que es lo mismo «cazar un mamut que un tigre dientes de sable» (que por cierto también tiene mucho mérito).

Si en lugar de discutir lo que podemos y no podemos hacer, discutimos cuánto es lo que se necesita para que la tribu sobreviva —expertise y energía de unos y otros— empezamos a confluir en la dirección correcta.

Recuerdo el caso «frasquitos», el de un cliente que trabajaba a fasón para grandes empresas comercializadoras a nivel mundial. Las campañas de sus clientes parecían caprichosas e inexpugnables para Ventas, que poco podían hacer para anticipar las necesidades del mercado. En consecuencia, lo único que podía hacer Logística para tratar de cumplir con la demanda de los clientes era sobrestockearse de todo: materia prima, producto terminado, gente, maquinaria. Al presuponer un nivel de actividad, es decir, cuánta mercadería necesitaban para cubrir las necesidades, se identificó en su momento como 10 000 frasquitos por mes. Un lenguaje que todos podían entender y, por lo tanto, comprometer.

Así Ventas identificó la necesidad de desarrollar otros clientes para sostener el ritmo, vio la posibilidad de vender más productos dentro de los clientes activos de una línea que era rentable para la empresa (y que ellos no sabían) y

8. Ver Figura 10: Modelo DCLK.

fue a recuperar clientes olvidados con el compromiso de Logística de cumplir con los tiempos de entrega para ciertas situaciones. Mucho para mirar hacia adentro del departamento, en lugar de tirar la pelota para los otros.

Y, como última ventaja, al pensar la empresa a través de estas funciones está el dominio. Recordemos que la pérdida de dominio se da por un desbalance inicial que después viene en una situación de complejidad y entramos en la etapa reactiva. El desbalance se da entre mis recursos/capacidad para hacer negocios y lo que el mercado me está pidiendo.

Cuando miro la empresa desde las funciones, puedo entender que hay un recurso que me está limitando la cantidad de negocio que puedo hacer. Este punto lo podré poner sobre la mesa solo una vez que haya pasado por los otros dos puntos, en los cuales el expertise de mi gente ya se puso en juego porque me puedo engañar muy fácilmente, minimizar condicionantes y sobredimensionar la empresa.

Cuando miro la empresa desde las funciones, puedo entender que hay un recurso que me está limitando la cantidad de negocio que puedo hacer.

En el ejemplo del «stock confiable», el dueño pensaba que no hacía más negocio porque le faltaba mercadería y quería comprar otro edificio lindante para seguir aumentando el stock. En el ejemplo del caso «frasquitos», los dueños pensaban que era porque faltaban más máquinas y porque el jefe de producción no era idóneo. En ninguno

de los dos ejemplos se hicieron modificaciones sustanciales en las empresas involucradas. Todos los recursos y la gente necesaria estaban ya en la empresa.

Puesto en marcha el modelo DCLK, nos dimos cuenta de que los dueños tenían y no tenían razón. Por un lado, sí necesitábamos más stock, pero quien estaba a cargo de este, junto con Compras y Ventas, decidieron reducir los mínimos de artículos con baja rotación y, con ese espacio y con la disponibilidad que lograron del propio stock, invertir en aumentar las cantidades de otros artículos preexistentes y nuevos. Por otro lado, sí necesitábamos máquinas nuevas, pero no del modelo todoterreno que se quería comprar en un principio, sino una maquinita por demás secundaria que estaba limitando la capacidad de las otras 3 máquinas todoterreno que ya estaban en planta.

Desde este punto de vista, estamos expandiendo nuestra limitante con muy poca inversión, pero también aprendiendo a balancear la demanda con la capacidad. Esta mirada es la que tenemos que sostener todo el tiempo.

La cuestión consiste en expandir nuestra limitante con muy poca inversión, pero también aprender a balancear la demanda con la capacidad.

Si vemos a nuestros colaboradores corriendo, si vemos que estamos con problemas de entrega, si hay serias fallas en el servicio que estamos dando y ni hablar si la rentabilidad no es la que era, es momento de entender el juego. No

hay empresas con más de 10 años que no tengan solución para volver al camino de la sustentabilidad.

Ahora, que contamos con herramientas simples que ayudan a cambiar la mirada sobre cómo pensamos nuestras empresas, encarar el día a día nos resultará más sencillo y, por sobre todo, más rentable. Y así, sin ninguna duda, también colaborará para devolvernos el gusto por conducir la empresa.



HERNÁN DE LA RIVA

Es Ingeniero Industrial egresado del ITBA y tiene un MBA de la UTDT. Desde el inicio de su carrera profesional, en 2004, comenzó a trabajar en el equipo de Quirós Consultores en el asesoramiento a directivos de pymes. Actualmente es Director de la Consultora, y está abocado a la formación y desarrollo de los consultores, a la conformación y seguimiento de los equipos que atienden a los clientes y al diseño de las herramientas para lograr los objetivos de gestión en las empresas clientes.

En sus 15 años de trayectoria ha participado en el asesoramiento de más de 100 pymes argentinas acompañando a sus dueños en:

- Armar equipos dinámicos de trabajo
- Profesionalizar los procesos clave del negocio
- Profundizar el análisis sobre los resultados de la empresa
- Recobrar el dominio de sus organizaciones

Hernán tiene una gran capacidad para escuchar e interpretar la realidad de los dueños y dueñas de pymes. Estas cualidades se complementan con una claridad única para diagnosticar la situación de la empresa y para diseñar los caminos de consolidación.



QUIRÓS CONSULTORES

Es el estudio pionero en consultoría para empresas medianas y pequeñas y cuenta con más de 400 empresas asesoradas. Desde que lo fundó José María Quirós en 1987 hasta la actualidad, su equipo de profesionales se ha especializado en interpretar las situaciones propias de las empresas medianas y pequeñas y en formular respuestas adecuadas a su realidad. Quirós Consultores brinda asesoramiento integral a dueños y directivos para simplificar para simplificar la gestión, aumentar la rentabilidad y lograr armonía en la empresa familiar.