

## Pequeña y Mediana Empresa: “Hacer Historia o Ser Historia, cuestión de actitud” (PRIMERA PARTE)

La diferencia entre ser una empresa con futuro o ser parte de las estadísticas de los fracasos, suele pasar en muchos casos en la actitud con la cual dirigimos nuestras empresas. A continuación intentaremos mostrar algunas de las decisiones que, quizás por estar demasiado sumergidos en la "rueda operativa" , no solemos tomar.

Siempre recuerdo mi primera reunión con el Sr. Eduardo Ruedas, dueño y fundador de Ruedas S.A. una empresa mediana dedicada al negocio de la reconstrucción de neumáticos. El encuentro fue propiciado por su hijo, Roberto, quien había sido mi alumno y permanentemente me comentaba que solía hablar y discutir los temas de clase con su padre.

Fue una tarde, tiempo después de haber rendido su examen final, cuando Roberto, me envió un correo electrónico manifestándome su intención de conversar y compartir algunas inquietudes respecto de su inserción laboral en la empresa familiar pero ya como profesional. Grande fue mi sorpresa cuando me preguntó si podía sumarse a nuestra reunión su padre, Eduardo, quien tenía interés en conocerme y plantearme algunos “problemitas” que estaba teniendo su empresa a lo que por supuesto, accedí.

“¿Así que Ud. es Juan Carlos?, ¡Roberto me ha hablado mucho de sus clases!” me dijo mientras me daba su mano y me miraba de “arriba abajo”.

“Roberto le habrá comentado que tenemos un “taller” que he fundado hace 20 años con la ayuda de mi familia y que actualmente es líder en nuestra industria. En todo este tiempo, no he dejado de viajar y visitar las principales empresas americanas y europeas del sector para aprender y copiar sus técnicas de trabajo y como consecuencia de ello no hemos dejado de crecer de manera permanente durante los últimos 10 años de modo tal que actualmente nuestro principal competidor apenas alcanza a facturar el 30 % de nuestras ventas”.

“Sé que realmente hemos logrado que Ruedas SA sea el referente absoluto en el mercado local, al punto que habitualmente nuestra razón social se utiliza como sinónimo del proceso de reconstrucción y eso lo hemos conseguido con trabajo, sacrificio y compromiso a lo largo de años. Admito que Roberto tiene una visión distinta de las cosas, a partir de lo que estudió en la Universidad pero estoy convencido que si podemos introducir algunos retoques dentro de la Empresa, estaremos en condiciones de **hacer Historia en el sector**”, me comentó Eduardo y agregó:

“Por eso me gustaría que se diera una vuelta por el taller y me ayude a mostrarle a mi hijo que la diferencia entre lo que hacemos y lo que deberíamos hacer no es tan grande, ¿acepta?”.

Un mes después de esa charla y luego de una serie de visitas a la empresa (nunca sabré porqué el empresario de una pyme siempre la menciona como “taller”), en las cuales pude tener acceso a clientes, proveedores y tras varios

relevamientos no sólo de procedimientos sino fundamentalmente de evaluación de clima organizacional, estaba en condiciones de volver a sentarme con Eduardo Ruedas para elevarle el resultado de mi análisis (y algo me decía interiormente que no le iba a gustar lo que estaba por escuchar).

“Y ¿qué tal?, ¿cómo encontró todo, Juan Carlos? ¿Le podemos decir a Roberto que se quede tranquilo?” me dijo en un tono distendido y jovial mientras me extendía la mano.

“Creo que tenemos bastante que hablar, Eduardo” le respondí y su rostro cambió.

“Indudablemente Eduardo, nadie absolutamente puede negar la realidad que hoy en día es Ruedas S.A. ni su liderazgo indiscutido en el sector. Cualquiera que analice la evolución de la empresa verá rápidamente el resultado de su esfuerzo y sacrificio de años unido a un conocimiento del negocio realmente envidiable. La tasa de crecimiento de las ventas durante el último tiempo es impactante, el ritmo incesante y continuo de trabajo, la diversidad de clientes, la calidad de la flota de distribución, la dimensión de las instalaciones, absolutamente todo refleja la importancia que ha alcanzado la empresa pero... tengo una pregunta muy importante para hacerle”, le dije.

“Ud. me planteó en nuestra primera entrevista que su pensamiento es que la empresa estaba en condiciones de **hacer Historia en el sector**, ¿verdad? ¿Qué considera que hace cada día para lograrlo?”.

“Ejem, por supuesto” me contesto poniéndose serio ante una pregunta que evidentemente no esperaba, “estoy permanentemente pendiente del negocio. Soy el primero en llegar y el último en irme, atiendo a los principales clientes, negocio condiciones con los proveedores, gestiono con el gerente del banco nuestras necesidades crediticias, me reúno con los delegados sindicales, controlo todo lo que se hace, corro todo el día solucionando los problemas. Esa es mi manera de lograr que Ruedas crezca y es mi modo de asegurarme que el día de mañana, Roberto pueda recibirla de la mejor manera posible para sucederme”.

“¿Y cómo considera Ud. el resultado de su actuación?” fue mi pregunta siguiente.

“Creo que estoy haciendo un buen trabajo, Ruedas crece ¿no? Claro pero debo admitir que cada vez ese crecimiento me cuesta más mantenerlo. Cada vez me siento más asfixiado por las demandas de todos, parece que el día tiene menos horas, que hay más cosas para hacer, más decisiones que tomar, más quejas de los clientes, más errores, más problemas, más fallas en la producción cosa que antes no nos pasaba. Parece que por cada negocio que genero, surgen 10 problemas nuevos y lamentablemente no puedo contar con nadie porque todos esperan que les resuelva sus problemas, nadie se pone la camiseta de Ruedas, tengo que estar en TODO si quiero obtener resultados pero, aun así ¡no me alcanza el tiempo!”.....

**Juan Carlos Valda**