

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

“Bien, creo que comenzamos a ver la misma realidad ahora”, le respondí y agregué: “Quiero que entienda muy bien lo que voy a decirle. Todo lo que Ud. ha realizado le ha permitido alcanzar esta posición de liderazgo que hoy en día detenta su negocio pero lamentablemente la manera, y el modelo de trabajo que le ha permitido llegar hasta este punto no le servirán ya más para seguir adelante. Todo proceso de crecimiento, como el que ha experimentado su empresa, conlleva además el desafío de encontrar nuevas maneras de ir resolviendo los problemas que se van presentando, también conocidos como “dolores de crecimiento”. Créame, que **del modo que Ud. y su empresa encaren o superen esas instancias dependerá que Ruedas S.A. haga Historia, como Ud. desea, o sea Historia y ése es realmente el gran desafío que tiene por delante.**”

Eduardo, acusó el impacto pero, como buen empresario, acostumbrado a lidiar con mercados que permanentemente lo sorprenden y con su experiencia para resolver problemas, me miró a los ojos y me preguntó: “y entonces... ¿qué podemos hacer?”.

Esperaba ese planteo, porque después de muchos años de trabajo en las pequeñas y medianas empresas, he aprendido que es muy típico de sus propietarios, el ir directo al grano, sin atajos, por lo tanto mi respuesta, también apuntó en el mismo sentido.

“Mire, Sr. Ruedas, esto no es una clase de la universidad por lo tanto no voy a hablarle a Ud. de la necesidad de delegar como un medio para lograr el compromiso de sus colaboradores, no le hablaré de empowerment, ni de las ventajas de la toma de decisiones descentralizada, tampoco mencionaré las estructuras, ni los procedimientos como un medio de lograr eficiencia y un incremento de productividad (y no porque no sea cierto, aclaro). A Ud. le hablaré tan claro como espera que lo haga”.

“Soy consciente, le reiteré, que este modelo de trabajo, le ha resultado muy beneficioso a la empresa pero tiene idea, ¿cuánto le cuesta actualmente a Ruedas S.A., seguir atada a esa modalidad operativa? ¿Conoce Ud. los costos ocultos que trae aparejada una gestión basada únicamente en su esfuerzo personal para estar detrás de todos los problemas, intentando apagar todos los incendios? Porque eso tiene un costo, mi amigo. Un costo que no necesariamente aparece en el estado de resultados clara y numéricamente expresado. En realidad, y para ser más realista, debo decirle que tiene dos costos”.

“¿Dos costos?” me interrumpió sorprendido.

“Si. Dos costos. Uno, el costo que refleja lógicamente las consecuencias de su imposibilidad de poder estar absolutamente en todos lados y al mismo tiempo, controlando y verificando que las cosas se hagan como considera que deben

hacerse y que “explotan” en todas las fallas de calidad, de producción, de incumplimiento de compromisos con sus clientes que me acaba de manifestar. Y el segundo, lo llamamos “costo de oportunidad”, es decir el costo que la Empresa paga, por el hecho que SU tiempo, esfuerzo y capacidad no esté orientado a la generación de nuevos negocios, a brindarle a su empresa una visión estratégica, a analizar la evolución de las necesidades de sus clientes antes que lo hagan sus competidores, entre otras muchas cosas”.

“¿Ud. sabe cuánto pierde por mes Ruedas S.A. por ambos conceptos?”.

No tuve respuesta alguna.

“Es tremendamente habitual que al pequeño y mediano empresario le suceda lo que le está pasando a Ud. Han pasado gran parte de su vida transformando un sueño en realidad, han desarrollado capacidades únicas para sobrevivir crisis de todo tipo: financieras, políticas, impositivas, hipercompetitividad, apertura de economías, cierre de economías sin las previsiones para continuar abasteciéndose de los insumos importados de los cuales dependían y muchas más. Pero, no están preparados para aceptar que su propio modelo necesita redefinirse. Le hago una pregunta, Eduardo: ¿qué hace Ud. cuando una de sus maquinarias críticas se torna obsoleta?” (entiéndase por críticas a aquellas en las cuales se considera que reside su capacidad de competir y ganar en el mercado).”

“Por supuesto que antes de ese punto, la cambio” me contestó rápidamente y sin dudar.

“¿Por qué?”, le volví a preguntar.

“Pues porque es muy simple, un grave nivel de deterioro en esa máquina que mantiene latiendo el corazón de mi negocio, me descolocaría en el mercado. Me quitaría capacidad de competencia, no me permitiría llegar a mis clientes con la mejor ecuación de costo/beneficio, no me brindaría la oportunidad de mantener los niveles de calidad que me está solicitando el mercado. Además, el gasto de mantenimiento sería altísimo, la posibilidad de conseguir los repuestos en tiempo y en forma para no parar la producción me implicaría una inmovilización financiera muy alta, tener personas capacitadas en una tecnología que está superada, aunque parezca mentira, no es fácil. Sin considerar que las nuevas máquinas brindan nuevas ventajas como por ejemplo, menores requerimientos de energía, son mucho más eficientes, mayor nivel de automatización con lo que el costo de mano de obra desciende, la calidad es constante y hasta el uso de los insumos y materia prima es optimizado”.....

**Juan Carlos Valda**