
Subinversión: Crecer o Morir

GONZALO GALDOS, *Director de la Escuela de Postgrado – UPC y Presidente de Organizational Learning Center - OLC*

La venta de Wong ha suscitado reacciones diversas, algunas teñidas de sentido patriótico y nacionalista y otras que evalúan la transacción en sí; analizando si el precio fue correcto y si la familia logró un reconocimiento pleno del valor. Sobre lo que no se ha reflexionado en los comentarios es sobre las otras razones—no necesariamente económicas—que pueden haber inducido a los Wong a vender en este momento, cuando el horizonte de negocios se veía más promisorio que nunca.

Tratando de encontrar una explicación más objetiva para un caso tan emblemático, por un instante dirigamos nuestra atención a cientos de casos similares que ocurren a pequeña escala en negocios que surgieron con el mismo entusiasmo que la bodega Wong en Dos de Mayo, pero que fueron quedando en el camino. Todos tienen un común denominador: los dueños fueron personas o familias emprendedoras que, por ejemplo, abrieron con mucho sacrificio y ahorro una pequeña farmacia en su casa ubicada cerca de un hospital y que, luego gracias a la dedicación y el cuidado primoroso de su inventario, empezaron a la vuelta de unos meses a convocar a un creciente número de clientes ávidos de encontrar lo que buscaban rápidamente. Tan merecido éxito se debió a personas como Angélica, una joven emprendedora graduada en química farmacéutica muy comprometida con su farmacia; y en el trato acogedor de los dos dueños—Angélica y su padre—quienes se sienten

entusiastas y continúan, a pesar del éxito, haciendo guardias para atender 24 horas. Ellos negocian personalmente la selección y compra de medicamentos a distribuidores y laboratorios, provocando una estabilidad en las compras y ventas que no es frecuente en otras farmacias, el negocio marcha sobre ruedas y los clientes se incrementan mes a mes.

Han transcurrido dos años y Angélica y su padre están preocupados porque empezaron a ser víctimas de su propio éxito. A pesar que han invertido hasta el último centavo de sus excedentes en computadoras, software de control y un mayor y más variado inventario, algo no está funcionando. Ese día, al llegar Angélica a la farmacia, luego de descansar después de una guardia nocturna, encuentra un grupo de antiguos clientes en la puerta preguntando por otra farmacia cercana; expresan su malestar y se retiran del lugar porque no les pueden atender. Angélica piensa que su padre no los debe haber reconocido y por ello no los atendió debidamente. A su ingreso la imagen es elocuente: la Caja saturada, los asistentes desbordados moviéndose frenéticamente para atender los pedidos que se alzan por doquier a viva voz. Está visto que, a pesar del aumento de asistentes de hace tres meses, han quedado nuevamente sobrepasados y las computadoras y el software de gestión no ayudan mucho. Una asistente se acerca y les comenta que desde ayer los clientes están pidiendo un nuevo ítem que no estaba en el inventario. Finalmente, se topan con la cajera que

está tratando de restaurar el orden y les comenta lo de los clientes de la puerta. El padre de Angélica responde haber reconocido a los clientes, pero que a pesar de ofrecerles opciones a sus pedidos se retiraron diciendo que iban a probar en otra farmacia que se ha abierto a una cuadra el día de hoy. Angélica le entonces le increpa a su padre, *“ves, hace seis meses que te dije que abriéramos otra farmacia y tú no quisiste. Sólo pensabas en las utilidades. Mira lo que nos está pasando. Ahora tenemos que aceptar ese préstamo que nos ofrece el banco”*; a lo que su padre responde, *“ya te dije que es muy caro. La mitad de nuestro margen se iría para pagar la deuda”*.

Como sabemos, el resto de la historia es conocida. El negocio de las farmacias se multiplicó en forma geométrica; pasó por una fase de canibalización y luego llegaron las cadenas con su modelo especializado y borrarón casi por completo a las farmacias únicas. Sobreviven las que se asociaron, formando su propia cadena, pasando desde luego por una considerable inversión.

¿Qué tienen en común las farmacias y los supermercados Wong? Pues el hecho de tener una demanda creciente muy alta que provoca una rápida saturación del primer local, del segundo, tercero y así sucesivamente. Inicialmente los cuellos de botella inesperados son la cantidad de locales, luego los terrenos adecuados, luego el financiamiento y/o capital, terminando por el personal calificado. Pero el reto más dramático es cuando ingresa un competidor de amplias espaldas financieras dispuesto a tomar con una mayor velocidad mayor participación de mercado. Entonces empieza una carrera

de bicicletas donde el que deja de pedalear pierde, compitiendo por lograr el mejor resultado en la pantalla, pero sintiendo que no avanzan como si fueran bicicletas estáticas. Es como si el negocio sólo tuviera dos rutas: hacia arriba o hacia afuera. Los beneficios de ganar esta carrera son inmensos, pero los riesgos son altos, la exposición muy fuerte y el desgaste humano tremendo.

La mayoría de analistas piensan que los Wong debieron seguir en carrera. Sin embargo, me permito ensayar la hipótesis que en lugar de lo que la mayoría hace en estos casos cuando se agota—subinvertir y atenuar el ritmo de crecimiento como consecuencia de sus propios cuellos de botella—decidieron no sacrificar cobertura y, por el contrario, dar el relevo a quien puede incluso incrementarla. Con ello nos dejan un valioso legado: el de defender frente al nuevo operado aquellos estándares de calidad de servicio que los hicieron leyenda.

La familia Wong merece un descanso que espero no sea muy largo. Ojalá se suba con algunos excedentes a otra bicicleta en la que podamos nuevamente disfrutar con ellos del paseo.