

Limitaciones para el Éxito Empresarial

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

Es sorprendente la corta vida promedio que tienen las empresas. La mayoría de ellas no llegará a cumplir los tres años. Inclusive, aquellas que tuvieron mucho éxito inicial están expuestas a estancarse, quebrar y cerrar precozmente a pesar de los esfuerzos denodados de sus propietarios y gerentes.

Si bien es cierto que existen una serie de factores burocráticos que elevan a más de cien días el promedio de inicio de operaciones de una empresa en el Perú, resulta chocante cómo negocios exitosos con un potencial prometedor terminan víctimas de factores no contemplados, a los cuales el pensamiento sistémico denomina limitaciones para el éxito. Para mostrar cómo funcionan estas limitaciones, veamos el ejemplo de una pequeña cebichería, como muchas en Lima, que gracias a la calidad de su cebiche ha logrado un rápido reconocimiento de sus clientes, al punto de que su reducido local se ve atiborrado de personas. Si bien un buen grupo de clientes tiene que esperar hasta veinte minutos por una mesa o en la precaria barra habilitada, el legendario sabor del cebiche en el conocido chiringuito, parece ameritar la espera y la incomodidad.

José, el propietario, no cabe en sí mismo de satisfacción. Por fin se empiezan a justificar todos los sacrificios realizados, los ahorros invertidos, el préstamo del banco, las madrugadas en el terminal escogiendo el pescado y el cariño puesto para entrenar a los cocineros y a los mozos. Parece ser un buen momento para empezar a cosechar

económicamente y disfrutar del éxito después de dos años. Mientras reflexiona, súbitamente empieza a notar que ese jueves la cebichería está inusualmente baja en clientes. Pensando que se trata de una excepción a la regla, producto de algún evento coyuntural que distrajo a algunos clientes, José queda estupefacto cuando uno de los mozos de confianza ingresa pálido por la puerta y le dice “Jefe, hoy han abierto una cebichería a la vuelta de la esquina. Está bonita y llena, y adivine qué, su cocinero es el que usted despidió hace seis meses. Ofrecen además cuatro platos más.”

José no lo quiere creer. Todas sus expectativas y planes empiezan a desmoronarse. Su empresa acaba de confrontar brutalmente las primeras limitaciones serias de su breve existencia. Al ser éstas limitaciones externas, la dificultad para superarlas será todavía mayor. ¿Qué pasó José? Tan preocupado y dedicado estabas a la calidad de los ingredientes y a la preparación del cebiche —la clave de tu éxito— que no habías notado que desde hace unos meses tus clientes más leales estaban cada vez más fastidiados con la espera y a regañadientes aceptaban comer en la barra. No habías notado que algunos de ellos se iban sin consumir, o acaso era importante tomar en cuenta los múltiples pedidos que te hacían otros para preparar tiradito y arroz con mariscos, platos que tú descartaste porque el rendimiento del pescado era bajo y que no ofrecías o que porque exigía y que era necesriocomprar otra

refrigeradora industrial. O será acaso, José, que ahora que lo piensas, no debiste despedir a ese cocinero, quien a pesar de llegar tarde, era el mejor que has tenido. O tal vez debiste aceptar conversar con el dueño del local de tu naciente competidor que te estuvo llamando y buscando. ¿Qué hacer ahora? ¿Ampliar el negocio antes de que sea demasiado tarde? ¿Mejorar la carta? ¿Fidelizar mejor a tu personal? Estás confundido y abatido; quieres creer que es solo una pesadilla y que pronto vas a despertar.

La limitación para el éxito afrontada por José —la aparición de un competidor directo— es bastante frecuente. La historia de la cebichería nos recuerda los tantos casos de bodegas, farmacias, grifos, casas de cambio, pollerías y cabinas de Internet.

En efecto, las limitaciones exógenas del éxito aparecen inesperadamente y, aunque todos apoyan el crecimiento de la empresa, la misma esta se estanca y muy probablemente podría caer caerá en forma repentina. Existen otras limitaciones que surgen con la misma intensidad: sustitución del producto, estancamiento de la demanda o saturación del mercado, así como migración de clientes principales. Otra importante y endógena, que también afectó a la cebichería, es la capacidad del servicio por el cual no se pueden tomar más pedidos ni atender más clientes, es decir, “se ha tocado techo”, como lo expresa la sabiduría popular. La reacción y la toma de una decisión recién son forzadas por la llegada de la crisis. Por ella recién se hacen evidentes todos los síntomas percibidos en los meses anteriores y que, como en el caso de José, fueron subestimados o descartados en forma ligera. Sin embargo, cuesta trabajo responsabilizarlo. La mayoría de nosotros no nos ponemos ser pesimistas

o paranoicos en un escenario floreciente; hacerlo significa convertirse en un ave de mal agüero y ¡quién quiere adoptar ese rol!

Queda claro que anticiparse a estas limitaciones puede ser la diferencia para transitar de un negocio precario a uno consolidado, preparándonos para remover las limitaciones tan pronto aparezcan.

Recuerde algunos detalles a tener en cuenta para que el lanzamiento de una empresa o un proyecto tenga una larga y saludable vida:

- Investigue el tamaño del mercado. Puede ser más grande o más pequeño de lo que cree.
- Si encuentra un nicho, aprovéchelo, pero recuerde que estará solo en forma temporal. Prepárese para defenderlo ferozmente.
- La ubicación de un negocio es crucial. Cruzar la calle puede ser mortal.
- Las obras civiles suelen costar más de lo que dice el presupuesto. Dése un margen prepárese para imprevistos.
- Sea conservador en sus proyecciones. Es preferible equivocarse por cauteloso que por osado.
- Decida si quiere transferir parte importante de su margen al banco o si sería mejor aumentar o abrir el capital para un modelo más sano.
- No empiece a cosechar coseche dividendos antes de tiempo. Los negocios exitosos requieren guarde capital de trabajo para florecer.
- Finalmente, construya atributos distintivos y sostenibles. De lo contrario, el café que usted prepare y sirva se lo tomará la competencia.