

Reglas de supervivencia



Crecer puede convertirse en la experiencia más difícil de una empresa familiar. Mantener los clientes y atraer nuevos es cada vez más complejo; muchos banqueros se resisten a prestar a compañías pequeñas; ciertas cadenas de establecimientos desconfían de la capacidad de los proveedores pequeños y medianos; atraer a ejecutivos valiosos tampoco es fácil... ¿Cómo crecer y alcanzar la dimensión necesaria? Se puede hablar de una estrategia general de crecimiento y defensa de las ventajas competitivas del mismo, que se resume en 16 reglas prácticas de supervivencia.

1 **DESCUBRIR** una especialidad. Quizá lo más importante para asegurar el éxito del negocio es concentrarse en un segmento específico del mercado. Tanto si se trata de un producto como si es un servicio, hay que definir su línea para atraer a un grupo concreto de consumidores.

Con tantas ofertas en el mercado, el consumidor es cada vez más exigente. Prefiere acudir a una compañía que entienda sus necesidades y ofrezca precisamente lo que busca. Si la definición del negocio es demasiado amplia, pierde impacto sobre las necesidades del consumidor. Por ejemplo, si se abre un restaurante, hay que dirigirlo a aquellas personas que les gusta un tipo concreto de comida, servido de una forma especial.

La frecuente falta de definición en las líneas de productos es lo que ha perjudicado a los grandes almacenes en mercados más desarrollados, como Estados Unidos, situación que podría producirse en el futuro de España. Al intentar satisfacer las necesidades de un grupo grande y variado de clientes, han perdido la idea de lo que necesitan. Eso ha dejado el campo libre a tiendas especializadas, y los grandes almacenes han tenido que reaccionar integrando esas boutiques especializadas dentro de sus propios recintos.

2 **CONOCER** los elementos críticos de éxito en el negocio. En todo negocio en expansión, es fundamental identificar los elementos de éxito. Después, hay que cuantificarlos en forma de objetivos y definir las acciones necesarias para conseguirlos.

Luego conviene seleccionar aquellos que producirán el resultado mayor. En realidad, el éxito depende de muy pocos factores y hay que concentrarse en ellos.

Un asesor externo puede ayudar a analizar de forma objetiva estos factores.

3 ATENCIÓN a los clientes. Hay que hacer cualquier cosa para evitar perder un cliente: cuesta mucho más conseguir nueva clientela que mantener la que ya se tiene. Perder un cliente que hace una compra de 100.000 pesetas cada semana supone una pérdida anual de cinco millones de pesetas, y de 52 millones en el intervalo de diez años. Sin olvidar la influencia que ejercerá en sus amigos y conocidos.

4 TRATAR A LOS EMPLEADOS con deferencia. Después de los clientes, el activo más importante son los empleados. El trato que dan a los clientes es un reflejo del que ellos reciben. Hay que mantenerlos bien informados, compartir con ellos la visión del negocio y tener la certeza de que saben qué se espera de ellos.

En segundo lugar, hay que demostrarles que no es indiferente su forma de trabajar, felicitándoles cuando hagan una cosa bien, evitando todo tipo de críticas en público y reuniéndose con ellos aparte para explicarles qué es lo que hicieron mal y en qué áreas necesitan mejorar. Es importante que la remuneración guarde estrecha relación con la calidad de su trabajo, dándoles la oportunidad de ganar primas importantes si contribuyen al éxito de la compañía.

Por último, animarles a buscar constantemente nuevas formas de ganar dinero y de mejorar el servicio.

5 DEMOSTRAR compromiso personal. Los empleados consideran al jefe como el líder de la organización y le observan para deducir mensajes y conductas. No sólo prestan atención a lo que hace, sino que su conducta es un ejemplo para ellos.

Tiene que existir un conocimiento mutuo entre el jefe y los empleados; el jefe nunca debe pedir que hagan algo que él nunca haría. Debe suprimir distancias si quiere crear un equipo que trabaje en pro de un objetivo común. Si se siguen todas estas normas, se

creará una organización poderosa que sobrevivirá en medio de las circunstancias más adversas.

6 NO DESPILFARRAR. No solamente hay que eliminar el despilfarro de materia prima, sino también de tiempo, dinero, energía,... Cualquier cosa por la que el cliente no paga es un despilfarro. Hay que remunerar con gratificaciones a los empleados que se esfuercen en reducirlo.

7 OBSESIÓN PERMANENTE por la calidad. Es muy importante considerar que la calidad significa satisfacer -o, aún mejor, superar- las expectativas de los clientes. Hay que hacer las cosas bien a la primera, desarrollar fórmulas para medir la calidad desde el punto de vista del cliente.

8 OBJETIVO CLAVE: la velocidad. Desarrollar los productos y servicios con rapidez. Descubrir formas más eficientes para procesar pedidos. Al ganar tiempo se ahorra dinero y se satisface al cliente.

9 SIMPLIFICAR. Tanto si se trata de la producción de artículos o de la prestación de servicios, es imprescindible simplificar todo el proceso. Resulta fundamental tratar de operar con el menor número posible de reglas y hacer que todas ellas sean fáciles de entender y ejecutar.

10 NO SOBREALORAR la tecnología. La tecnología moderna contribuye a mejorar la calidad, reducir costes y mejorar el servicio a los clientes. Pero no es la solución mágica para todos los problemas y debe usarse correctamente para obtener beneficios de ella. Las personas son la clave, no la tecnología: que decidan los empleados qué tecnología es la adecuada y cómo debe utilizarse. De lo contrario, se resistirán a los cambios tecnológicos.

11 MEDIRLO todo. Desarrollar formas de medir el rendimiento en cada área de negocio. Si no se puede evaluar algo, resultará imposible dirigirlo o analizar si ha mejorado. También es necesario cuantificar el rendimiento del trabajo para permitir que los empleados conozcan sus avances. La información es le arma de motivación más poderosa cuando se sabe usar.

Comunicar gráficamente la evolución del negocio, con tablas que expliquen los temas más conflictivos. Comprobar que los empleados entienden esas medidas y saben interpretarlas.

12 SUBCONTRATAR cuando sea conveniente. Cualquier área o todas las áreas de un negocio -desde producir circuitos integrados hasta vender el producto, desde el empaquetado hasta elaborar la nómina- pueden realizarlas subcontratistas independientes. El criterio clave debe ser qué necesitan los clientes y quién puede hacerlo mejor y más económicamente, y no las limitaciones de los recursos propios. En muchos casos, los subcontratistas pueden hacer el mismo trabajo a un coste inferior. Pero ahorrar dinero no es la única ventaja de utilizar subcontratistas: muchos empresarios consideran imprescindible acumular activos y quieren concentrar en sus propias instalaciones todos los aspectos de la producción, lo que implica hacer grandes inversiones, que puede no ser la mejor decisión. Si se pueden transferir los gastos de infraestructura a terceras partes, no habrá que disponer de los mismos niveles de liquidez, los procesos serán menos obsoletos y habrá más dinero para ampliar el negocio.

Sin embargo, es muy importante conocer la reputación de los proveedores. El coste no es la única consideración que hay que tener en cuenta. Si un proveedor no presta los niveles de calidad que solicita el cliente, esto puede tener serias consecuencias desde el punto de vista comercial y financiero para la compañía.

13 EXAMINAR la ventaja competitiva de la competencia y en qué puntos flaquea la propia empresa. Esta es una de las cuestiones fundamentales: ¿qué es lo que hace mejor el principal competidor?

14 DECIDIR qué estructura de organización es la más eficaz para crecer. La estructura organizativa de una compañía debe cambiar con el crecimiento de la misma. Las circunstancias cambian y las estructuras son un elemento clave para forzar cambios.

15 RECONSIDERAR el plan de negocio original. La mayoría de los negocios sufren fuertes modificaciones a lo largo de su vida. Sin embargo, el plan de negocios original puede tener aún un gran valor. Debe ser considerado como un ser vivo y hay que revisarlo periódicamente y preguntarse: ¿qué elementos del plan deben cambiarse?, ¿qué áreas hay que mantener a pesar de que no estén produciendo aún resultados positivos?, ¿son correctas las hipótesis sobre la dimensión y características del mercado?, ¿ha seguido las expectativas originales la demanda del producto o servicio?, ¿fueron correctas las estimaciones originales de ventas, beneficios y capital requerido?.

16 **ESCRIBIR** una memoria anual. No es un gasto superfluo para la típica empresa familiar española. La mayoría de los empresarios se fijan en las ventas, toneladas vendidas, número de empleados e incluso la cifra de cash flow. Todos éstos son índices de progreso, pero por sí solos no constituyen la forma adecuada de valorar un negocio.

