

Cuando ser más grande no es sinónimo de ser mejor

Por Víctor Manzón

La proyección de su actual cuadro de situación y la imagen de su negocio lleva implícito incursionar acerca de las consideraciones sobre su futuro crecimiento expansivo, pues debemos reconocer que el que no crece correctamente, fracasa irremediablemente del mismo modo. En la industria existe un hecho dramáticamente evidente, un alto porcentaje de las organizaciones son contestes que fallan a la hora de alcanzar sus propias metas en términos del éxito económico-financiero esperado en las expansiones.

Antes de embarcarse y extenderse absolutamente en su fantasía, anterior a marcar un rumbo sin retorno hacia los arquitectos, ejecutivos de cuentas bancarias, proveedores, recursos humanos y clientes, reflexione: toda expansión es esencialmente onerosa por naturaleza, mermará su capital de trabajo, pues deberá aplicar fondos que se transformarán, a priori, en gastos corrientes que, por naturaleza, son rebeldes a todo control y, lamentablemente, esa tarea siempre es realizada luego de los actos asumidos.

No olvide que resulta recomendable agotar las opciones de crecimiento dentro de la actual estructura edilicia, encontrar los potenciales ingresos sin explotar es la tarea primigenia de los consultores, y lo más asequible en términos de erogaciones debido a su menor cuantía. Sin duda, ello implica rehacer el modelo del plan de negocios enfocándolo en la eficacia de los valores residuales, en la responsabilidad del funcionamiento de los recursos humanos y en un apalancamiento más eficaz. El derroche en las operaciones nunca será compensado por el mayor volumen de ventas, por el contrario, los malos hábitos se multiplicarán cuanto estas más crezcan y regularmente erosionarán cualquier ventaja previa lograda en materia de resultados.

¿Su establecimiento es demasiado pequeño o lo es su tiempo operativo de atención?

La estructura podrá resistirse, pero sepa que primero debe ampliar la operación al máximo dentro de la actual localización, antes de pensar en hacerlo fuera de ella. Se sorprenderá al conocer cuántos nuevos pasivos se adquieren con las ampliaciones sólo para mantener las mismas rutinas operativas en términos de tiempo. El agregado de mayores turnos en horas disímiles a las habituales puede aumentar el potencial de ingresos sin un aumento sustancial de los gastos. Antes de ampliar, intente atender todos los días de la semana, incorporando más recursos humanos... se trata de una alternativa mucho más económica que relocalizar o ampliar, e infinitamente menos aventurada.

¿Existe espacio para ajustar los tratamientos o la venta de productos?

Algunos emprendimientos son notablemente eficientes a la hora de aprovechar al máximo sus programas de servicios o ventas de productos, pero otros apenas consiguen un bajo grado de optimización, porque sus recursos humanos están poco dispuestos a maximizarlos y a la vez sistematizarlos. Cada operador, individualmente in situ, decide cuánto tiempo le llevará la labor, la dispersión de tiempos operativos en similares tareas resulta realmente significativa, incluso, llegan a depender de los

horarios que les insumen sus propios clientes fuera del establecimiento; semejantes desvíos para un mismo servicio y seguramente para el mismo precio hacen imposible su estandarización.

Tal derroche es inconsistente y plantea el peligro de comparaciones desfavorables entre clientes estrechamente vinculados. Escuchará de ellos: "Mi tratamiento duró una hora, cuando uno idéntico tomado por mi amiga alcanzó casi dos horas, y ambas pagamos iguales honorarios".

Además, los mayores tiempos de tratamiento reducen las ocasiones de poder generar ventas de productos al mismo cliente, la curva de atención de cada uno no puede ser desproporcionada teniendo en cuenta el límite natural de su estadía y la consabida espera; eso implica que el operador más disperso no llegue a cumplir los objetivos de venta presupuestados, y por ende, sus honorarios variables se ven menguados. Así se genera una insana competencia entre sus diferentes operadores.

La ironía es que muchas veces suprimirá productos o servicios de su línea, pensando que no han tenido el suficiente éxito con sus clientes, cuando en realidad el problema radica en la excesiva liberalidad temporal que poseen sus operadores.

Siempre resulta más rentable invertir en capacitación de *management* y programas de adiestramiento de recursos humanos, que en expansiones edilicias anticipadas.

¿No será hora de posicionarnos en servicios o productos de alto volumen y bajo precio?

Los modelos *simil hipermercadismo*, en materia de precios, se sostienen únicamente con permanentes incrementos de volúmenes demandados, alta rotación de inventarios, una oferta significativa de bienes o servicios, y una constante absorción de la demanda compulsiva, de manera que los ingresos corrientes absorban los gastos operativos sin mayores dificultades. Tal es el estadio actual en los mercados maduros de la estética y la belleza, principalmente en los segmentos medios y medios bajos, en los que podemos encontrar ejemplos exitosos de aquella política, identificada y generalmente requerida por los propios demandantes, a pesar de verse afectada la oferta de bienes o servicios en materia de precio-rentabilidad.

Ahora bien, en nuestros mercados aún existe demanda insatisfecha en los segmentos ABC1 nacionales y en los extranjeros que requerirán su oferta, lo cual genera plafón para pensar en estrategias de precios, servicios o productos acordes con la capacidad de ingresos de los demandantes y en soluciones más atractivas y lucrativas, como posicionar su línea lo más alejada posible de los precios bajos. Todavía aquellos que lidian con los segmentos en los que el precio es una variable electiva significativa, les queda la opción de apelar a la diversidad y a la particularidad de los productos o servicios ofertados como armas para no entrar en la espiral descendente de sus valores de venta. No olvide que la diferenciación y la atención personalizada demandada por los clientes determinan tanto el precio como cualquier otro factor, y es ahí donde debe focalizar su oferta.

Aun si atraviesa un estadio de disminución de la demanda, antes de bajar sus precios analice las verdaderas condiciones de causalidad de dicha situación y no sólo sus efectos visibles. Actuar con foco en ellos no es una buena estrategia de negocios.

¿Sus actuales ventas de servicios o productos pueden ser mejoradas sin ampliar las instalaciones?

¿Está supervisando seriamente a su equipo de trabajo con respecto a los ingresos por ventas? ¿Su funcionamiento es homogéneo o desigual? ¿Existe alguna oposición de su *staff* a vender productos o servicios a los clientes? ¿Generan valor agregado a partir del turno previamente tomado por el cliente? ¿Corregirá las citadas falencias una nueva localización o una ampliación de la actual?

Todas las excusas filosóficas que puedan ser elaboradas por su organización no alcanzarán a satisfacer la realidad de los resultados de su negocio, podrán mantener el suspenso durante algún tiempo, pero al final, si no aparecen los beneficios, su negocio dejará de ser tal.

Su obligación es crear y mantener operaciones viables y vivibles, aunque ello no puede ser logrado eficazmente dejándolas libradas al voluntarismo de sus recursos humanos, como tampoco puede darse el lujo que pierdan la motivación por acompañarlo en el desafío. El resentimiento y el deterioro de la moral organizacional trastocan duramente los resultados de las operaciones.

Así, la educación y el entrenamiento constante constituyen un argumento irresistible y un medio eficaz a la hora de hacer cumplir su rol de liderazgo y la responsabilidad de su equipo de trabajo.

Conclusión

A los consultores nos convocan en las coyunturas críticas, la materia crecimiento es una de ellas. Las preguntas convergen en: ¿intuyo que es hora de ampliarnos, debemos hacerlo ya? El *management*, por lo general, requiere de apoyo externo a su idea, la sorpresa y la consternación no son buenas opciones para controlar expansiones no planeadas de forma correcta; los errores por la falta de planes son demasiado onerosos cuando, inexorablemente, deben ser pagados.

Requiera de los consultores respuestas a ¿hasta cuándo debe continuar realizando operaciones incrementales sin excesivos cambios estructurales? ¿porqué debiera suspender momentáneamente la soñada expansión? ¿cuál será el momento oportuno para hacer operativa su inteligente idea de crecimiento?

