

Analizando Decisiones Estratégicas: ¿Cuánto deberíamos vender?

Autor: Dr. Juan Manuel San Martín Reyna, Jefe de Departamento de Administración de Empresas, UDLAP.

Preguntas en relación a ¿cómo podemos hacer negocios? pareciera ser la pregunta del millón, acaso hay un secreto o una receta que podamos seguir para hacer negocios de forma exitosa. Cómo es que lo hace empresas como Cinépolis que ya despunta a nivel internacional, o empresas como Femsá, Farmacias Similares, entre tantas otras de las que escuchamos y vemos que van creciendo de forma armónica y, la mayoría de las veces, de manera constante. ¿Cuál es su secreto? ¿cómo puedo convertir yo a mi pequeña o mediana empresa en una de este tipo? ¿será factible? ¿podré llegar algún día a esos niveles? ¿cómo lo hago? Son preguntas recurrentes entre los empresarios, tenemos sueños, metas, pero muchas veces creemos que son muy lejanas, prácticamente inalcanzables.

Estoy seguro que en más de una ocasión habremos soñado despiertos con relación a nuestra empresa, imaginamos una compañía que ha logrado convertirse en un referente, no solo a nivel regional, sino a nivel nacional. Cuantas veces no hemos soñado despiertos de esta forma, sin embargo, no hay una forma mágica para hacer de nuestro negocio un éxito, tampoco nos volveremos el empresario del año de un día para otro, todo es parte de un proceso que requiere no solo de mucho trabajo, sino también de mucha paciencia. Pero si bien no hay un camino determinado que seguir para llegar al éxito empresarial, si hay una serie de “pasos” que podemos contemplar para que nuestra empresa se conduzca de forma adecuada, ordenada, es decir, busquemos ser profesionales.

Ese profesionalismo en la forma de hacer negocios (innovar, tener una planeación estratégica, definir objetivos para la compañía, etc.) es precisamente lo que nos ayudará a ser más competitivos en un mundo que actualmente se caracteriza por tener niveles de competencia no solo altos, sino también en muchas ocasiones, sumamente agresivos.



Uno de los principales problemas en ese sentido es que muchas veces nuestros pensamientos como empresarios están siempre en la búsqueda constante, no del crecimiento armónico y ordenado, sino que nuestra mente está ocupada en tratar de vender más, pareciera que esa es nuestra obsesión. La pregunta muchas veces para este tipo de empresarios es ¿cuánto es vender más para nosotros?, porque estamos de acuerdo que vender más no es lo mismo para una miscelánea, una bodega de abarrotes que para WalMart.

Imaginen por un momento una serie de productores ganaderos que se dedican a la elaboración de derivados, estos productores consideran que lo que están vendiendo es poco, creen que necesitan vender más, inclusive toman la decisión de agruparse y quieren ir por clientes con capacidad de compra mucho mayor. Resulta que contratan a un consultor muy prestigiado para que los apoye a abrir esos nuevos canales de distribución. El consultor los escucha y determina el plan de acción a seguir, la idea de los productores era vender más, la pregunta de cuánto más en ese momento no figuraba por la cabeza de nadie. El consultor decide hacerles caso y ver sus reacciones, consigue que pueda vender sus productos en WalMart. Los productores se quedan con la boca abierta y emocionados, el consultor les dice cuáles son los términos del acuerdo, WalMart necesitaba cinco mil quesos y cuatro mil litros de crema que tendrían que ser suministrados cada 3 semanas, y el pago se les haría con un mes de diferencia. Como balde de agua fría calló la noticia entre los productores, se preguntaban cómo haría para cumplir con lo que se les estaba pidiendo, no había ni maquinaria, ni recursos para financiar lo que aquel “monstruo” (hablando en términos empresariales) les pedía.

Esto es una anécdota, pero la idea de esto es que entendamos que vender más no siempre es bueno, debemos saber cuál es la capacidad de mi empresa, ubicarnos en nuestra realidad, ahora no puedo cubrir pedidos de ese tamaño, estoy en una búsqueda constante para poder hacerlo algún día, pero por ahora lo que necesito es concentrarme en lo que tengo. Sin embargo, muchos de nosotros, en el afán de tratar de vender más y más, llevamos los niveles de producción de nuestra empresa a niveles superiores de los que deberíamos. Debemos tener mucho cuidado y saber hasta dónde es conveniente producir para nosotros, las grandes empresas tienen algo que se llama “economías de escala” que se refiere básicamente al hecho de que entre más producen menos les cuesta, sin embargo, nosotros operamos de forma contraria, queremos producir más, entonces debemos invertir más (se elevan nuestros costos).

Acerca del autor: Juan Manuel San Martín es Licenciado en Economía por la Universidad Autónoma de Tamaulipas, cuenta con una Maestría en Economía por parte de la Universidad de las Américas Puebla y es Doctor en Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas por parte de la Universidad de Burgos en España. Desde agosto de 2010, es Profesor de Tiempo Completo de la Universidad de las Américas Puebla, desempeñándose como coordinador de posgrado y jefe de departamento. Actualmente es el Director de la división de Consultoría de la UDLAP, así como también del Centro de Investigaciones de Empresas Familiares (CIEF) desarrollado por la UDLAP en colaboración con Pricewaterhosecoopers. En su experiencia académica, Juan Manuel San Martín ha sido profesor-investigador en el Tecnológico de Monterrey y la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Ha sido editorialista de la sección Economía y Finanzas de Televisa del Golfo y actualmente escribe

diferentes editoriales para periódicos y revistas de negocios. Es consultor externo certificado por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social y se ha desempeñado como presidente del Colegio de Economistas de Tamaulipas. El Dr. San Martín es miembro del Sistema Nacional de Investigadores y forma parte del consejo editorial de diferentes revistas científicas tanto a nivel nacional como internacional. Sus líneas de investigación se centran en Empresas Familiares, Gobierno Corporativo y Planeación Estratégica. Ha escrito diferentes artículos, libros, capítulos de libros, y dictado conferencias tanto a nivel nacional como internacional. Ha sido profesor invitado en la Universidad Jean Moulin de Lyon en Francia. Ha recibido diferentes distinciones como el premio “Adalberto Viesca Sada” a la Investigación en Empresas Familiares tanto en 2013 como en 2016, el premio al mejor paper del International Journal of Business and Social Research, el Outstanding Research Award otorgado en Costa Rica, el Best Regional Forum Paper in Spanish otorgado por el International Family Enterprise Reserach Academy, así como los premios “Bernardo López García” y “Natividad Garza Leal” a Investigación de Excelencia y Tesis de Calidad.

Tags: administración de empresas, Dr. Juan Manuel San Martín, Economía, empresas, estrategias, negocios, UDLAP, Universidad de las Américas Puebla, VAC, Walmart