



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

# HAY QUE MATAR A LA VACA

Anímese a buscar a la vaca en su empresa; eso que provoca el estancamiento, que impide ir por más debido a la zona que confort que genera

**PABLO REGENT \***  
Profesor del IEEM

Una fábula muy antigua, que muy posiblemente la mayor parte de los lectores conozcan, cuenta acerca de un sabio que viajaba por el interior de su país acompañado de un joven discípulo. Una noche llegaron a una casa en el medio del campo, miserable por donde se la mirase. El jefe de familia salió a recibirlos y les ofreció hospedaje y comida. Mientras compartían la escasa comida de aquella pobre gente, el dueño de casa les mostró su más preciado tesoro: una vaca cuya leche era alimento para toda la familia a la vez que moneda de cambio para conseguir algún que otro bien que necesitasen. Más allá de la vaca todo era miseria y escasez. A la mañana siguiente, muy temprano, los dos viajeros siguieron su camino mientras que sus anfitriones dormían. Sin mediar palabra entre ellos, el sabio tomó un cuchillo y en forma silenciosa sacrificó a la vaca. El discípulo quedó consternado y pidió explicaciones a su maestro, pero este se limitó a decirle que con el tiempo lo comprendería.

La fábula concluye con el retorno del discípulo varios años después al mismo paraje. En lugar de aquella vivienda miserable se encuentra con una casa de material, un par de graneros, parcelas sembradas y un paisaje de prosperidad. Nuevamente le ofrecen hospedaje, y enorme fue su sorpresa cuando vio que el dueño de casa era el mismo que años atrás los había acogido. Solo que esta vez en lugar de un hombre vestido con harapos se encontró ante un granjero con buenas ropas y aspecto saludable.

Aprovechando no haber sido reconocido, el viajero se anima a preguntar cuál es la fuente de tanta prosperidad, a lo que recibe la siguiente respuesta: "Mi familia y yo vivíamos en la más terrible miseria, apenas lográbamos subsistir gracias a una vaca que era nuestra única posesión, su leche era nuestro único alimento y lo poco que teníamos para utilizar en algún trueque. Pero un día alguien la mató. Creímos que el mundo se acababa para nosotros, nos desesperamos pues pensamos que ya no podríamos alimentarnos. No tuvimos más



-SALVATORE-

En la vida de la empresa siempre hay alguna vaca escondida; tienen distintas formas, pero siempre el mismo efecto: impiden animarse a ir por algo más grande debido a la seguridad que ofrecen

remedio que carnearla, y como no podíamos consumir toda la carne ni conservarla sin que se echara a perder, decidimos canjear parte de la carne por algunas semillas y útiles de labranza. De a poco comenzamos a plantar en nuestra parcela y a aprender lo que podíamos hacer con ella. Afortunadamente las cosas han ido bien y hoy vivimos mucho mejor que cuando estaba nuestra amada vaca".

En la vida de la empresa siempre hay alguna vaca escondida. Estas vacas tienen distintas formas, pero siempre el mismo efecto: impiden animarse a ir por algo

más grande debido a la seguridad que ofrecen.

Mientras la vaca esté viva, la empresa seguirá tirando, las cuentas se irán pagando y los propietarios la irán llevando. Es lo que se conoce como marginalidad empresarial. Empresas que reciben el aire suficiente para subsistir pero no pueden ir más allá de eso.

En sí mismo no es algo malo, pero se convierte en ello cuando el empresario, si es que se le puede llamar así, no es consciente de que esa vaca es la culpable de no poder pasar a un estadio superior.

## ¿Dónde está la vaca?

No es fácil encontrar la vaca. En ocasiones está tan metida en nuestra vida que ni se nos ocurre cuestionarla.

Sin embargo, estas vacas tienen algunas características que ayudan a detectarlas. En nuestra empresa conviene preguntarse, ¿tenemos algún producto o servicio cuyo margen se ha venido reduciendo sostenidamente, pero aún mantiene un flujo de caja positivo? ¿Algo de lo que vendemos muestra una tendencia de precio a la baja que parece no tener fin? ¿Hay alguna línea de negocio que se muestra obsoleta tecnológicamente frente a los avances de la competencia? ¿Algunos de los activos históricos de la empresa, las sucursales, los camiones, o lo que sea, se han convertido en un dolor de cabeza que no se justifica por lo que aportan? ¿Hay productos que no cubren costos totales, pero sí su costo variable?

Personalmente no creo que sea imprescindible matar a la vaca. Alcanza con identificarla y ponernos en campaña para tomar alguna medida para que no nos siga atando a una situación marginal.

Es cierto también que es muy difícil que la vaca se identifique desde adentro. Es mucho más sencillo cuando alguien de fuera nos la señala. O cuando un nuevo gerente general llega a la empresa.

Algo así sucedió con Smith, CEO de Kimberley Clark. Apenas asumió el cargo en una empresa rentable pero aletargada decidió que la compañía vendería gran parte de sus activos históricos para orientarse solo a productos en los cuales pudiera alcanzar el liderazgo mundial. Así obligó a la empresa a enfrentarse con gigantes de la industria como Scott Paper y Procter & Gamble.

Criticado al principio por la prensa especializada, Smith llegó a ver 20 años después cómo su empresa adquirió a Scott Paper y derrotaba a P&G en seis de las ocho categorías principales, a caballo de su apuesta en marcas de consumo hoy tan conocidas como Huggies o Kleneex.

Busquemos nuestras vacas. Pero hagámoslo sin miedo a encontrarlas en aquellos lugares que no quisiéramos hallarlas. ●

\*pregent@um.edu.uy