

¿Mantener o concentrar?

Toma de decisiones

Juan Carlos y Martin Montero fundaron Stroke, S.A., en 1984, a partir de la herencia de una vieja tradición familiar en el negocio de las confecciones y muy pronto se consolidaron como referentes del mercado fabricante de la llamada *ropa de trabajo* (uniformes, guardapolvos, indumentaria para servicios, etc.). Apenas cinco años después de su fundación, la pequeña empresa dominaba con sus productos las principales localizaciones del país, y si bien las características de la actividad y el volumen total del consumo no permitían mucho más que la conformación de pequeñas y medianas empresas, Stroke había construido una posición sólida dentro de este mercado.

Sebastián Cañiza era un antiguo amigo de la infancia de los hermanos Montero y se sintió reconfortado cuando ellos, reconociendo el talento natural que siempre había tenido para los negocios, lo invitaron a sumarse al establecimiento ofreciéndole la gerencia general del pujante negocio.

Bajo la conducción de Sebastián (a quien los hermanos le brindaron gran poder y autonomía) la empresa reforzó su crecimiento, y en los siguientes diez años evolucionó de tal manera que llegó a consolidar una facturación anual de \$30 millones de pesos argentinos. Para el año 1999 se llevó a cabo una decisión clave que representaría un cambio paradigmático en el modelo de negocios: por primera vez la empresa comenzó a apartarse de su negocio tradicional, compró una reconocida marca de pantalones que se encontraba en decaída, realizó una importante inversión en el relanzamiento, y guiándose fundamentalmente por la intuición de Sebastián, comenzó a incursionar en el negocio de la ropa informal.

Un rotundo éxito acompañó a la decisión. En los siguientes cinco años la empresa triplicó la facturación y en la actualidad trabajan allí casi 300 empleados distribuidos en dos plantas y una oficina central dedicada a los aspectos comerciales y administrativos.

Disfrutando de un presente promisorio, después de haber atravesado las lógicas crisis de crecimiento, la empresa ha vuelto a afrontar un dilema que ocupa la atención de sus propietarios, y ha colocado en una encrucijada a Sebastián: ¿Cómo seguir adelante? ¿Cuál debe ser el siguiente paso de crecimiento?

Juan Carlos, probablemente el más metódico y conservador de los hermanos, es partidario de no generar grandes alteraciones en lo que es la actual composición de los negocios de la empresa. Considera que la tradicional línea de *ropa de trabajo*, (que hoy no representa más de 15% de la facturación y tiene margen muy pequeño) es un negocio seguro que vale la pena mantener a toda costa, pues en definitiva es lo que “mejor saben hacer” y lo que asegurara la supervivencia de la empresa frente a cualquier crisis inesperada que pudiera producirse en los próximos años.

Martín, en cambio convencido, mucho más arriesgado, está convencido de que los negocios tradicionales se han constituido más en “una traba para el crecimiento”, y que por cierto son muy poco representativos de lo que hoy es la realidad de la empresa. Considera que lo mejor es “desprenderse de ellos cuanto antes”, puesto que concentrarse exclusivamente en las líneas de ropa informal permitirá mejorar los márgenes de rentabilidad (hoy alrededor de 15%) y aprovechar mejor los recursos invertidos ante las nuevas posibilidades de ganar mercados externos.

Como no han podido ponerse de acuerdo, aun después de consultar varios expertos externos que tampoco han unificado visiones, han decidido poner la decisión una vez más en las manos de Sebastián, manifestándole ambos que “aceptarán su buen juicio” y que confían plenamente en su “elección responsable”.

Sebastián, que en lo personal se siente más identificado con las posturas de Martín, tiene la sensación, sin embargo, que debe encontrar una solución que deje a ambos hermanos satisfechos, pues teme una ruptura familiar que afecte la situación de la empresa si alguno de ellos se sintiera perjudicado por la decisión.

Finalmente, después de múltiples evaluaciones, decidió conservar ambas unidades de negocio. Decidió promover una separación más marcada de las mismas, previendo su funcionamiento futuro “casi como si fueran empresas independientes”, con una clara diferenciación en la asignación de recursos entre ellas.