

gestión

Management a medida

Muchas veces, los obstáculos para crecer están en los procesos de gestión • Por eso, algunas empresas contratan un servicio de management temporario • Sus experiencias.

Yamila Crusanz
pymes@clarin.com

En un mundo cambiante e inestable, los empresarios —y, sobre todo, los dueños de Pymes—, deben lograr ser flexibles y adaptables si quieren sobrevivir y generar ganancias. Pero realmente, muchos encuentran serios problemas a la hora de superar estos obstáculos. Valga como ejemplo el caso de Griselda Primiani, socia y directora de Distribución Superior, una distribuidora de artículos de inseminación artificial y productos para el tambo.

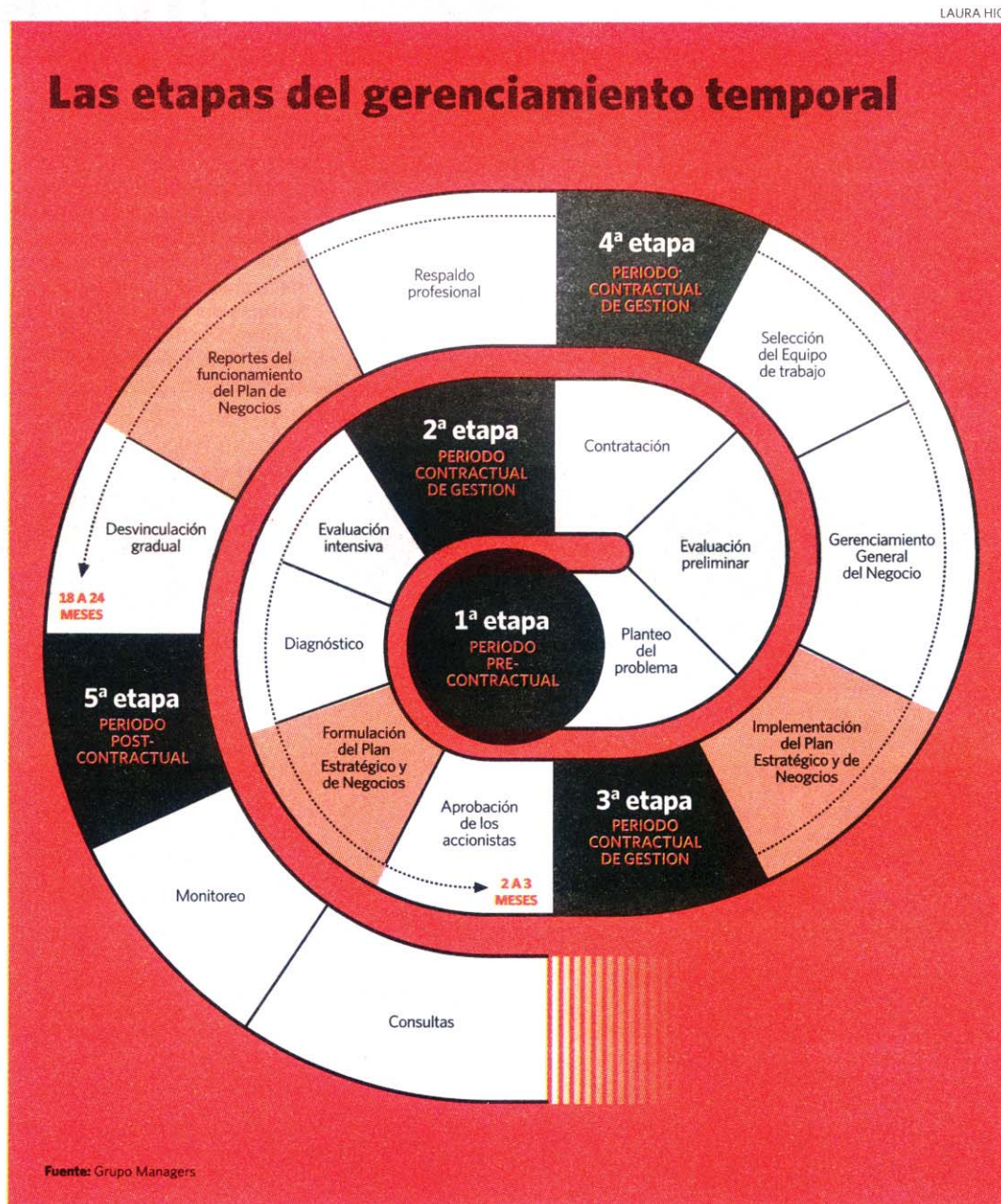
“Nuestro problema era que no sabíamos cómo mejorar las ventas frente a las modificaciones perma-

« No sabemos cómo mejorar las ventas frente a las modificaciones permanentes que presenta el mercado, sostiene Griselda Primiani. »

mentales que presenta el mercado. Teníamos conocimientos técnicos de nuestro trabajo, pero no de la operativa diaria”, admite la emprendedora. Por eso, decidieron asesorarse en *management* con Juan Klein, dueño de la consultora homónima.

Para este licenciado en Administración de Empresas y Contador Público Nacional, “la complejidad que presentan los mercados y los escenarios económicos obligan a las pequeñas y medianas empresas a rendirle importancia a los procesos de gestión. Esto se debe, en parte, a la transnacionalización económica, política y social que han sufrido las empresas, que generan un consumidor más exigente y selectivo”. Y ejemplifica: “Las Pymes de los ’80 que no entendieron el cambio de la década siguiente, no pudieron sobrevivir. Hoy, los cambios son más bruscos y el ciclo de vida de los productos se redujo”.

Por eso, advierte Klein, ya no alcanza con tener buenas ideas. Además, se debe saber cómo in-



LAURA HIGA

incorporando más gente y tecnología”, explica Primiani.

Pero no todas las consultoras trabajan igual. Hay quienes optan por tomar la gerencia general de la empresa y proponerle al cliente un plan de negocio adaptado a su necesidad que, luego, implementan. Así, por ejemplo, funciona Grupo Managers.

El asesoramiento puede durar entre uno y dos años, dependiendo del tamaño y la complejidad del caso.

Jorge Cademartori, director del área de Management de la consultora, explica que, luego de ser contratados, hacen un diagnóstico. Para elaborarlo, analizan la empresa en su totalidad, estudian sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, evaluando su interior y su relación con el mercado. Este proceso puede tardar entre dos y tres meses. Basados en los resultados, proponen el plan estratégico y de negocios.

Una vez aprobado por los accionistas o directivos, se pone en marcha el gerenciamiento, “a cargo de un profesional de Grupo Managers; por lo general, son seniors con experiencia y conocimientos que les permiten cubrir con solvencia el puesto”, explica Cademartori. Sin embargo, a veces, encuentran trabajadores valiosos dentro de la compañía. Entonces, los aprovechan.

“Para nosotros, los empleados tienen tanta importancia como el accionista. Si bien los objetivos son de los dueños, al personal lo cuidamos; y si vemos empleados con valor, los potenciamos. Como así también, si observamos que hay personas conflictivas para la empresa, proponemos retirarlas a otro puesto. Esto es difícil de exponer, especialmente en empresas familiares”, explica el especialista.

De allí que destaque la importancia de que las decisiones estén respaldadas por un equipo de trabajo.

En el caso de Grupo Managers, cuentan con un Comité de Dirección, integrado por profesionales de la consultora, los accionistas o directores de la empresa y el gerente general, donde se van validando las decisiones que toma este último. Finalmente, también ofrecen un acompañamiento a los gerentes generales que seleccionó la consultora.

Bajo estos parámetros, asesoraron a Bárbara Diez, dueña de una Pyme homónima dedicada a la organización de eventos y bodas. En su caso, la empresa atravesaba

corporar técnicas modernas de penetración en el mercado, ante la gran competencia existente.

Oferta variada

Dentro de una gran variedad de consultores especializados en gestión, hay expertos en recursos humanos, financieros, marketing y comunicación, entre tantos otros. En su mayoría, son asesoras integrales que trabajan como tercerizadas. Algunas pocas lo hacen de manera temporal, cumpliendo la función de gerente general ante el faltante de la persona en un determinado rol, y se retira cuando la empresa encuentra un empleado idóneo para el puesto, sin seguir un plan de negocios.

En el caso de Juan Klein, él se

especializa en marketing y asesora de manera integral, aunque también suele ser contratado por tiempos determinados, para trabajos puntuales, como el lanzamiento o reposición de un producto, o la creación de un sistema de gestión, adecuándose a las necesidades del cliente. En este último caso, es necesario armar un departamento de trabajo nuevo, ya que, a veces, son los mismos dueños quienes llevan a cabo esa tarea.

Una de las opciones es seleccionar a los integrantes de esta nueva área de entre el personal que ya forma parte de la empresa y que cumple con el perfil necesario. “Esto resulta beneficioso, porque ya conocen los movimientos del lugar y se les brinda la oportuni-

dad de aprendizaje y progreso”, sostiene Klein. Además, la consultora ofrece cursos de capacitación para instruirlos en el área. Por otro lado, se pueden buscar nuevos trabajadores en el mercado, a través del método de casos de negocios reales, en el que el postulante debe identificar el problema, resolverlo y exponerlo.

En el caso de Distribución Superior, hicieron una combinación de ambas alternativas. “Primero, el asesor nos capacitó a nosotros, los dueños. Luego, fue modificando algunos puestos de trabajo con los empleados que teníamos. Inmediatamente, empezamos a obtener resultados satisfactorios. Cuando comenzamos a tener un mayor ingreso de capital, lo invertimos,



» Bárbara Diez en acción. Tras ser asesorada en gestión, su empresa ganó organización.

Por qué es importante confiar en el asesor

* Si bien contratar a un asesor para que tome la gerencia general puede ser beneficioso, pocos dueños de Pymes se arriesgan a delegar las tareas. Temen perder poder y que las cosas no se hagan a su gusto. Al respecto, Jorge Cademartori, de la consultora Grupo Managers, destaca: "A algunas personas les cuesta tomar la decisión de

dejar que manos profesionales tomen la empresa. Sin embargo, la gerencia general que implementamos sigue la línea del plan de acción que el Comité de Dirección valida. Además, hay reportes constantes sobre el avance del mismo. Así, el empresario siempre sabe lo que está pasando y no pierde el control de la compañía". El especialista también cree de vital importancia que su asesoría no esté comprometida con los intereses del personal, para "poder trabajar libres de culpa y cargo, con criterio independiente. Nosotros sólo estamos comprometidos con los accionistas. Por lo contrario, la gente que es propia del *management* de una empresa siempre va a ser dependiente y tendrá el criterio

de autoprotegerse". Por esa razón, advierte que contratar las prestaciones del asesoramiento temporal es beneficioso: "No tenemos objetivos de perpetuarnos en la empresa; no estamos haciendo campaña para quedarnos, o ganar posiciones, sino que somos contratados por un plazo determinado, con fecha de finalización acordada, y devolvemos la compañía con un *management* acorde al plan de negocios que hicimos". Por su parte, Juan Klein asegura que la clave es ser honesto con el cliente: "Al ser contratados, se toma el compromiso de comenzar y terminar el trabajo en el plazo acordado. Así, los clientes saben de antemano cuál es el tiempo requerido, aproximado, para cumplir con lo pautado".

Desde la vereda de enfrente, la empresaria Bárbara Diez, considera que valió la pena contratar este servicio: "El asesoramiento temporal logró cumplir con nuestras expectativas ya que la empresa siguió creciendo pero de manera más ordenada. Y en lo personal, logré vivir una vida de mayor equilibrio que es lo que tanto buscaba". Con Diez coincide Griselda Primiani, de Distribución Superior: "En mi caso, fue muy importante dejar en las manos de un consultor el área de marketing. Esto, me permitió tener un descanso y estar más saludable. Me brindó una mejor calidad de vida, que es más importante que el dinero que pueda ganar".

« Necesitábamos ordenarnos, que nos analizara alguien desde afuera, con experiencia, y nos ayudara a resolverlo, dice Bárbara Diez. »

tiempo y, una vez concluida, no necesitábamos seguir contando con especialistas con esas destrezas", explica Miguel Gorelik, gerente de Relaciones Institucionales de Quickfood. En total, el trabajo duró más de un año.

Según explica el ejecutivo, en su caso, se formó un equipo multidisciplinario, que trabajó en estrecha relación con todas las áreas involucradas en el asunto.

Cada conclusión o recomendación que se iba logrando, era analizada y debatida en forma conjunta. "Una novedad que surgió a partir de esta asesoría, fue la creación de una zona de distribución manejada por la misma empresa, como modelo", cuenta Gorelik.

Tras su experiencia, el gerente de Quickfood destaca lo valioso de contar con el asesoramiento en cualquier área que la compañía no domine, "en especial, para las pequeñas y medianas empresas, ya que no cuentan con especialistas y tampoco resulta recomendable -en términos económicos- que los tengan".

una crisis de crecimiento, por el cual sus posibilidades de gestión se vieron excedidas.

"Estábamos desbordados de trabajo. Habíamos crecido mucho y demasiado rápido. Y el equipo de Managers advirtió que yo estaba haciendo el trabajo de seis personas", exclama Diez. En consecuencia, decidieron contratar el servicio: "Necesitábamos ordenarnos, que nos analizara alguien desde afuera, con experiencia, para que pudiera hacer un diagnóstico de la situación y nos ayudara a resolverla".

Para lograrlo, analizaron las circunstancias y conocieron la problemática durante los primeros tres meses de contratación. "También, nos propusieron implemen-

tar cambios, una nueva forma de trabajar... se nos presentó todo un nuevo mundo. Luego, nos ofrecieron quedarse otros tres meses para implementar los cambios propuestos, y así lo hicimos", explica Diez. De ese modo, incorporaron gente nueva y el negocio comenzó a crecer. "Empezó a ser una empresa más seria, apareció un organigrama de actividades y un manual de procedimientos, entre otras cosas", asevera Diez.

Proyectar el problema

Sin embargo, hay otros motivos para contratar este tipo de asesoría temporal. De hecho, Cademartori recomienda que el empresario la solicite cuando "está previendo que se va a encontrar con una si-



» Griselda Primiani logró aumentar las ventas y una mejor calidad de vida.