

COLECCION

PYMES EN CRECIMIENTO

ATILIO PENNA

De la operación a la estrategia

**COMO GENERAR UNA PYME PROFESIONAL
Y CONSOLIDAR EL OFICIO DE EMPRESARIO**

EDITOR RESPONSABLE

Pablo Maas

AUTOR

Atilio Penna

EDICION Y ENTREVISTAS

Carlos Liascovich

CIRCULACION

Gabriel Bater

MARKETING

Juan Gujjs

Verónica Zanaría

DISEÑO Y DIAGRAMACION

másSustancia

EDITOR FOTOGRAFICO

Pablo Zaldo

FOTOGRAFIA

Juan Pablo Berisso (fotos de Darío Pettina y Andrés D'Alessio)

Penna, Atilio Armando
Pymes en crecimiento : de la operación a la estrategia . - 1a ed.
- Buenos Aires : Arte Gráfico Editorial Argentino, 2008.
v. 3, 152 p. : il. ; 25x19 cm.

ISBN 978-987-07-0456-0

1. Pequeñas y Medianas Empresas. I. Título
CDD 338.47

INDICE

- 5 PROLOGO
- 7 INTRODUCCION

3A

- 9 **Sacando a la Pyme del drama permanente**
- 11 LOS EMPRESARIOS PYME NO VIVEN, SUFREN
- 15 EL EJEMPLO DEL TALLER DE AUTOS
- 17 DAR CONTEXTO
- 18 FOCO SI, FOCO NO

3B

- 21 **De la prehistoria a la historia: el valor de la escritura**
- 23 EL PANADERO Y SU CUADERNO
- 26 LA HISTORIA DE LA ENFERMERIA Y LOS BENEFICIOS DE ESCRIBIR
- 29 LA EVOLUCION DE LA ESTRUCTURA EJECUTIVA (EEE)
- 32 UN ESTUDIO EN LA ARGENTINA

3C

- 35 **Una negociación poco conocida: Pymes - grandes compañías**
- 37 CONTEXTO VOLATIL Y MAYOR COMPLEJIDAD
- 38 TOMA DE DECISIONES Y EXPERIENCIA REQUERIDA
- 40 LA NEGOCIACION EN ESCENA
- 41 LA NEGOCIACION, UN PROYECTO A MEDIANO PLAZO
- 42 LOS ELEMENTOS QUE INTERVIENEN

3D

- 45 **Profesionalizar, nombrar un gerente general, planificar la sucesión, vender la empresa, ¿son tareas humanas?**
- 47 COMO INCORPORAR A UN GERENTE GENERAL NO DUEÑO

- 54** PROFESIONALIZANDO LA ORGANIZACION
- 57** LA SUCESION Y LA VENTA DE LA EMPRESA
- 59** EL FACTOR HUMANO DE DESALINEAMIENTO PERMANENTE

3E

- 67** Alineando la Pyme
- 69** LOS TRES ALINEAMIENTOS
- 77** ALINEANDO A LA PYME QUE CRECE
- 80** ALINEANDO A LA PYME CON DELEGACIÓN
- 84** DECISIONES IMPORTANTES

3F

- 87** La mirada de un asesor en venta de empresas:
entrevista a Raúl Marozof

3G

- 101** Los casos Soft Office y Viridian

3H

- 131** El caso Vázquez

Anexo

- 149** Herramienta: cómo determinar el grado de Evolución
de la Estructura Ejecutiva de la Pyme (EEE)

PROLOGO

La creatividad empresarial y el nacimiento de emprendedores son valores destacados en la Argentina, en particular desde la salida de la crisis de 2001-2002. Sin embargo, también es alta la mortandad de las nuevas Pymes argentinas. Hay varios motivos, incluyendo el emprender sólo por necesidad en lugar de hacerlo a partir de una oportunidad; la ausencia de un sistema financiero orientado a emprendedores; la baja eficacia de las políticas públicas destinadas a la promoción de nuevas compañías.

Pero hay otros factores que intervienen en esta alta tasa de fracasos, como la falta de experiencia y conocimientos empresariales y de gestión por parte del fundador. Muchos creadores de empresas llegan a fundar su firma con un profundo conocimiento de lo que Atilio Penna denomina la Tecnología Sustantiva (el médico y su especialidad, el mecánico y el motor del auto, el programador y su software) pero con absoluta ignorancia de las otras variables necesarias para una firma, además del oficio en sí. En ese momento, los creadores de empresas deben saber que no saben y deben, además, encontrarle tiempo y dedicación a tareas que hasta ese momento no conocían y no les daban placer.

Pymes en crecimiento es una ayuda indispensable para encarar estas tareas fundamentales: cómo hacer frente a la multiplicación de tareas del fundador, cómo delegar, vincularse con profesionales externos, construir registros escritos y definiciones de puestos, generar los niveles intermedios de la empresa. En síntesis: cómo crear una Pyme profesional y consolidar el oficio de empresario. En tres tomos y con un lenguaje claro y preciso, Penna ha construido una guía imprescindible de Dirección de Empresas Pymes. Con esta nueva obra, la revista Pymes de Clarín continúa y profundiza su compromiso con los lectores para multiplicar la oferta de información, capacitación y servicios.

Pablo Maas
Editor Responsable
Revista Pymes

INTRODUCCION

La colección “Pymes en crecimiento” tiene por objetivo compartir las enseñanzas y los conceptos más importantes que he desarrollado durante los últimos 30 años junto con decenas de empresarios argentinos y numerosos colegas del país y del exterior. En todos los casos, son fruto de largos procesos de acompañamiento en consultoría, no exentos de las turbulencias propias de la economía argentina. Ello ha aumentado la riqueza de las experiencias, nutridas con soluciones creativas, una intensa elaboración reflexiva y una prolongada tarea paralela de construcción conceptual.

Para ordenar la exposición por niveles de complejidad, la colección se agrupa en tres tomos.

El primer libro tiene como protagonista al fundador-dueño-gerente general en su cuádruple rol de propietario, conductor, empleado operativo y creador de la organización. Aborda la pequeña empresa con su característico clima en el cual todo es acción, y nadie se para a pensar. Pero el crecimiento irá produciendo en el Dueño Orquesta un creciente desgaste y la demanda de una organización distinta.

El segundo tomo muestra las dificultades de construir una empresa de tres niveles, donde aparece y se consolida una línea de supervisores intermedia entre el fundador y la operación. El dueño continúa realizando algunas tareas operativas, aunque destina cada vez más tiempo a coordinar. Se debe iniciar el difícil camino de la delegación, para lo cual también deberá introducir elementos de control.

El tercer y último tomo explica cómo el dueño se concentra en la estrategia, y sus gerentes ya son profesionales especializados. Muestra cómo fortalecer la dirección de la Pyme, y el rol requerido de los profesionales externos. Por otra parte, apunta a la autonomía de una empresa que evoluciona con independencia del dueño fundador, y muestra la aparición del primer gerente general que no es dueño. Además, el propietario deberá responder varias preguntas: si quiere vender la empresa, si quiere emprender nuevamente, o si quiere organizar el pasaje del comando operativo de la empresa.

Es mi deseo que la reflexión acompañe la lectura de estos textos. Y que permita traer luz, aunque sea en parte, en la exigente pero gratificante tarea de trabajar en el mundo Pyme en crecimiento.

Hasta el próximo libro.

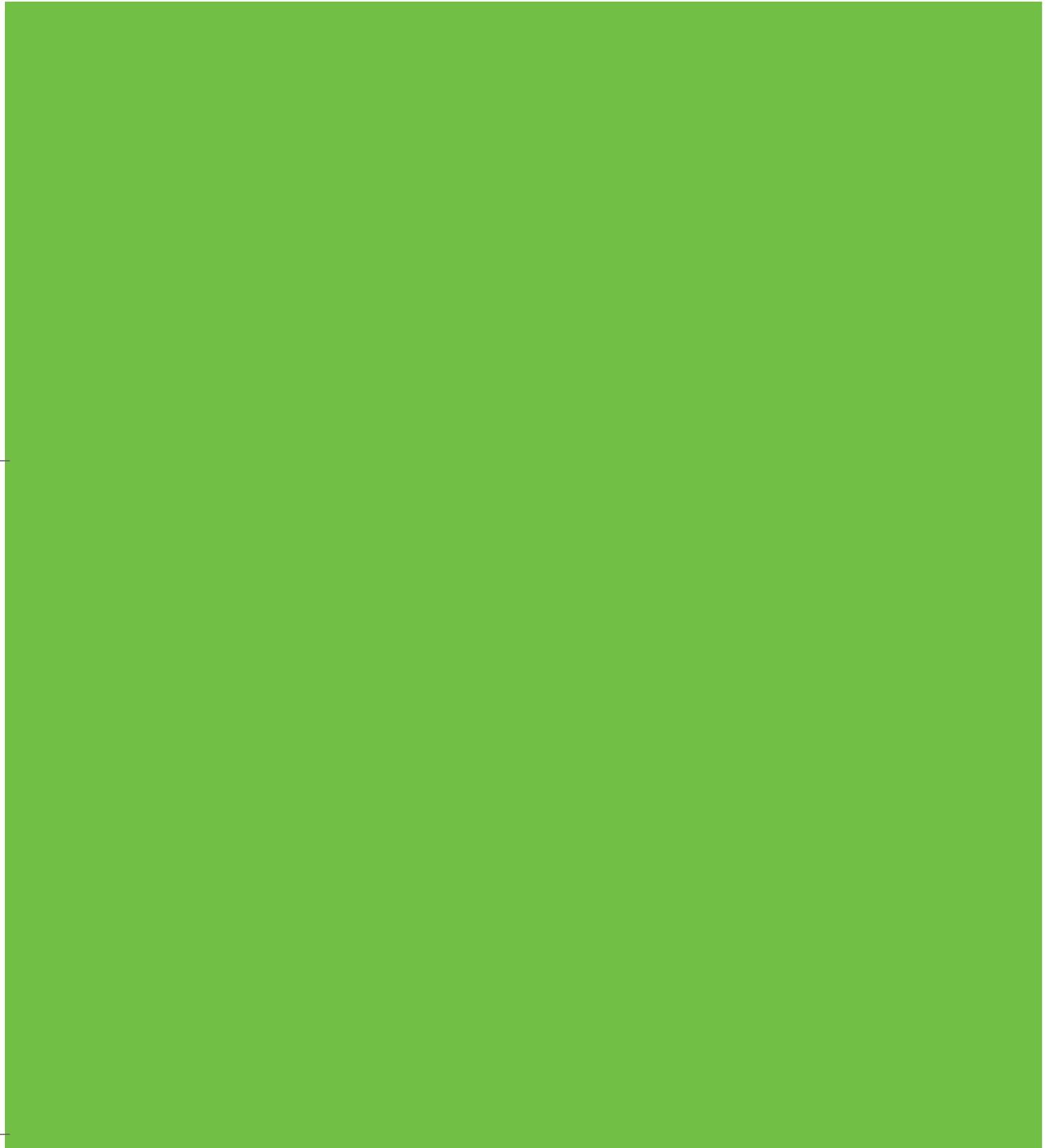
Afectuosamente, Dr. Atilio Penna



3A

Sacando a la Pyme del drama permanente

- LOS EMPRESARIOS PYME NO VIVEN, SUFREN
- EL EJEMPLO DEL TALLER DE AUTOS
- DAR CONTEXTO
- FOCO SI, FOCO NO



“Una frase que los clientes les repiten muy a menudo a los contadores y a los consultores es: ‘Explíqueme: Si cada mes vendo más ¿dónde está mi plata?’”

Damos inicio al tercer y último libro de la colección con un tema supuestamente superado en las empresas pequeñas y medianas más consolidadas. Sin embargo, este problema, testarudo y agazapado, reaparece una y otra vez: se trata del agobio casi crónico del dueño-gerente general que, incluso ante dificultades de nivel operativo, siente que toda su construcción empresarial se desmorona.

En las próximas páginas vamos a tratar de contribuir a separar sentimiento de realidad y ayudar a mejorar la comprensión de los procesos operativos, comerciales, financieros, económicos, administrativos, patrimoniales y humanos que conforman la vida de las empresas.

LOS EMPRESARIOS PYME NO VIVEN, SUFREN

A menudo los dueños-gerentes generales de empresas pequeñas viven el funcionamiento de sus Pymes como un drama permanente. Casi constantemente parecen estar por caer en el abismo.

Ello lo evidencian a menudo frente a todo el mundo: ante sus clientes, sus proveedores, sus empleados, sus asesores. Incluso sus familiares. Es decir, no es sólo una “estrategia de llanto” para prevenirse de pedidos de aumentos de sueldos, o de condiciones comerciales más duras.

Ocurre que realmente, sinceramente, muchos empresarios Pyme viven su vida laboral con un hondo dramatismo. Y en este caso el adjetivo “hondo” no apunta al gastado lugar común de los malos noticieros televisivos, sino a la angustia profunda, vívida, que sufre el empresario de la pequeña empresa ante cada dificultad.

¿Por qué semejante nivel de angustia en la operación de una empresa, aun en los períodos en que los números de ventas, rentabilidad y participación de mercado están en un buen nivel, o incluso francamente florecientes como nunca antes?

Primero, insistamos con un aspecto que venimos reiterando desde el primer capítulo del Libro 1 de esta colección, el aspecto relacionado con la particular estructura empresarial: la pequeña empresa no tiene sepa-

rados el espacio empresarial propio de la Asociación, que debe afrontar la incertidumbre económica, del ámbito de la Organización, que cubija el trabajo de empleo –también llamado trabajo ejecutivo–, un espacio que asume, exclusivamente, la incertidumbre decisional.

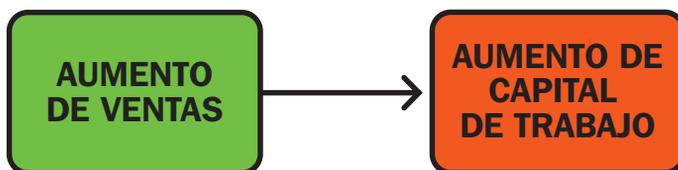
Esta conformación estructural de la Pyme es uno de los motores principales del dramatismo en el que navega el dueño fundador gerente omnipresente cotidianamente.

Veamos el ejemplo de una empresa que fabricaba un producto de consumo final, relativamente suntuario. Se trata de un caso real, con algunos cambios leves para preservar su anonimato.

Los dueños son dos hermanos que ya vendieron una vez la empresa. Sin embargo, volvieron a comprarla algunos años más tarde, porque los compradores extranjeros escaparon despavoridos durante la crisis argentina desatada entre 2001 y 2002.

Estos empresarios viven todo como si fuera una crisis terminal. Valga un primer ejemplo: uno de ellos siempre vivía muy dramáticamente el hecho de que, cada vez que el otro hermano se asociaba con alguien para un negocio, invertía 40 ó 50.000 dólares sin mucho análisis previo.

¿Por qué? Porque estaban creciendo todo el tiempo y él, que manejaba y maneja la caja, con enorme frecuencia se encontraba con que no tenía plata para afrontar el aumento del capital de trabajo ¡Y menos aún para hacer frente a nuevas inversiones!

GRAFICO 1
UNA SECUENCIA SENCILLA

Periódicamente se enojaba con amargura, y como alguna vez –muy pocas– al hermano emprendedor le había ido mal en esas sociedades, entonces él había decretado que el hermano era un peligro.

Sin falta, contabilizaba más los peligros y las malas situaciones que

las buenas. Además, como cuando tenía que pagar las deudas estaba siempre transpirando, tenía un atroz nivel de enojo con el hermano y llegaban a pasar meses sin dirigirse la palabra.

Pero ésta era sólo una parte de la historia. Había, y generalmente hay, otras causas de déficit financiero. Veamos el segundo ejemplo en la misma empresa: después de mucho tiempo de escuchar largos intercambios de reproches, el consultor estratégico de esta firma se entera casualmente de la existencia de 200.000 unidades de productos en stock. ¡A un precio promedio de US\$ 40, tenían más de US\$ 8 millones en inventarios! Ocurría que ambos hermanos daban por totalmente perdido ese stock por considerarlo fuera de moda, y al mismo tiempo, seguían insistiendo durante meses con que no sabían cómo seguir sin capital.

¿Qué había ocurrido, más profundamente, en la dirección de la empresa? Que sus dueños y gerentes se habían encerrado en una noria dramática, y sólo repetían vueltas alrededor de ese libreto, sin ser capaces de levantar la vista y reflexionar.

Posteriormente, a lo largo del tiempo, con trabajo de ellos y de sus gerentes más mucha ayuda externa, ambos fueron discriminando las necesidades financieras operativas (de la Organización) de las necesidades estratégicas, a ser solucionadas por la Asociación.

Paso a paso, la introducción progresiva de planillas de presupuestos y de ejecución financiera, la creación de espacios¹ de planeamiento comercial a un año adelantado, más otros instrumentos para fabricar e importar con horizontes a dos y tres años de anticipación, permitieron, después de un trabajo de más de 36 meses, despegar de las idiosincrasias personales de los hermanos los problemas que no eran debidos a “peligros de carácter”, sino a carencias de gestión. Es decir, había que atender las necesidades del funcionamiento requerido por la naturaleza operacional y financiera de esa empresa.

Este proceso implicó durante los primeros tres años una intervención diferente de los dos hermanos dueños, junto a dos consultores externos (uno de éstos operando en la Asociación y el otro en la Organización).

Así, se crearon seis equipos diferentes de trabajo que funcionaban semanal y quincenalmente, integrados por una selección de los antiguos empleados: el de planeamiento y ejecución comercial; el de depósito y



¿Qué había ocurrido, más profundamente, en la dirección de la empresa? Que sus dueños y gerentes se habían encerrado en una noria dramática, y sólo repetían vueltas alrededor de ese libreto, sin ser capaces de levantar la vista y reflexionar.



1. Para comprender mejor esos nuevos espacios y su funcionamiento recomendamos consultar el Anexo final del Tomo 1: “Herramientas: el dispositivo como instrumento organizacional”.

logística; el de presupuesto y ejecución económica, el de presupuesto y ejecución financiera; el de producción e importación; y el de atención al cliente. Bi o trimestralmente, según el caso, se realizaban reuniones de integración de estos equipos, con los dueños, con el contador externo –que fue cambiando su modalidad anterior y ayudando más en la gestión estratégica– y con el consultor de la Asociación.

Asimismo, una o dos veces al año se realizaban reuniones de planeamiento y programación para enfocar el año siguiente. Se reforzó la estructura legal, la impositiva y la operatoria aduanera tanto en la Organización como en la Asociación.

A esta altura, el lector prevenido y con experiencia ya está haciendo cálculos. Y ha de estar razonando en voz baja: “¡Todo esto salió carísimo!”. Sin embargo, no fue así. Primero, porque los seis equipos de trabajo se formaron sin incorporar gente adicional. En segundo lugar, en varios de los equipos intervenían los mismos empleados. Esta participación en varios equipos de trabajo permitió modificar la forma de trabajar. Además, se mejoró la comunicación y se establecieron relaciones más colaborativas con el trabajo.

Asimismo, las reuniones de los equipos, el uso de la información escrita y el diálogo sin imposiciones fueron factores que contribuyeron a una mejor integración de los distintos sectores de la empresa. Y fue modificando, lenta pero sostenidamente, la forma de trabajo uno a uno² de los dueños.

Además, se fueron transformando las formas de promoción interna de los empleados. Se hicieron más formales las incorporaciones de personal nuevo (sólo por jubilación y renuncia de los anteriores) y las remuneraciones, los premios y las tareas.

En cuanto a los soportes de los consultores, abogados, despachantes de aduana, etcétera, ciertamente implicaron mayor costo que antaño, pero todos fueron contratados en forma externa y part-time, de forma tal que siempre fuera un costo transparente, variable y controlable. E infinitamente menor, por cierto, que el costo de la inmovilización del stock de 200.000 unidades.

A 30 meses de iniciado el proceso, se comenzó a reciclar parte del stock “fuera de moda” y empezó a fluir capital de trabajo arrumbado hacia el capital necesario para cada temporada.



2. Ver tomo 1, gráfico 17, donde se hace referencia al pasaje del trabajo radial o individual, por parte del dueño-gerente general, al trabajo en equipo. Esto permite pasar de pocas duplas, donde siempre participa el dueño, a mayor cantidad de equipos de trabajo, con y sin participación del dueño.

A los 16 meses de iniciado el proceso los “sobrantes” de cada temporada habían disminuido a la mitad de los promedios históricos.

Por fin, en octubre de 2008 los problemas financieros continuaban, pero notablemente acotados. La sensación de agobio y dramatismo ha casi desaparecido, tanto en los dos dueños como en los empleados de la empresa.

Por otra parte, el uso de información escrita para analizar los problemas se ha hecho un hábito en varios de los jefes de la empresa y, si bien las reuniones de equipo de trabajo atraviesan tensiones y dificultades, el clima emocional, al decir de los dueños y empleados, ha mejorado notablemente. La confianza ya no está depositada en las personas en tanto individuos, sino en el trabajo que realizan. Y, en particular, en el trabajo en equipo y la información (ventas, plazos, unidades, atrasos, exportaciones, etcétera) que ahora circula fluidamente.

EL EJEMPLO DEL TALLER DE AUTOS

Veamos otro ejemplo de los problemas en los que se encierran los empresarios Pyme por no poder tomar distancia y mirar su organización desde otro lado.

En este caso, se trata de un empresario del ramo de reparación automotor, quien empieza a plantear a su consultor la necesidad de incorporar a un nuevo empleado para controlar la producción.

Abramos una digresión, para dar contexto, que alumbrará la situación posterior. Al consultor, cuando había ido a visitar la empresa, le había llamado mucho la atención una máquina que estaba tapada. Al verla, el consultor le preguntó al empresario: “¿Por qué no usa esa máquina tapada?”. Y la respuesta fue: “No, no se puede...”. Y el empresario agregó un montón de explicaciones técnicas, que detallaban los motivos por los cuales ese equipo estaba fuera de uso desde hacía más de cuatro años. “Y dígame una cosa”, le preguntó otra vez el consultor, “si yo abriera un taller mecánico en el fondo de mi casa y sólo tuviera esta máquina, ¿podría vivir de ella?”. “Con esa máquina”, le contestó el tallerista, “usted se llenaría de plata”. De modo que el consultor incorpora ese dato muy llamativo: había una máquina de alto costo sin uso. Y no sólo eso: hacía más de 48 meses que estaba tapada con una lona.

Retomando el caso, este empresario le pide al consultor que lo ayude a incorporar a un empleado para hacer control de producción. De común acuerdo convinieron un trabajo especial para esta contratación. Finalmente entró en funciones un responsable de control de producción.

Pasaron un par de meses, el empresario se iba de vacaciones, y le pidió al consultor que en su ausencia se encontrara con el nuevo empleado de control de producción. Y acá aparece lo notable, algo que el consultor desconocía por completo porque el empresario nunca se lo había contado: por este empleado, durante las vacaciones del dueño, el consultor se entera de que un tiempo antes –justamente cuando el empresario insistía tanto en tomar a alguien para controlar la producción–, habían descubierto un uso ilegal de las máquinas del taller, así como un consumo alto de repuestos y otros insumos con consumo fuera de la común... Es decir, alguien dentro de la empresa había estado usando el taller para su propio provecho...

¡Lo notable era que el consultor, por boca del empresario, nunca se iba a enterar! A su retorno de las vacaciones, el siguiente fue el diálogo entre consultor y empresario:

El consultor: *“¡Usted no me contó del robo!”*

El empresario: *“No le conté, es cierto, pero lo que pasa es que no encontré oportunidad...”*

El consultor: *“No le estoy diciendo esto para que usted se defienda conmigo. Pero quiero recordarle que yo estoy para ayudarlo. En su momento entendí que usted estaba en un problema y por eso hice lo que usted me pedía respecto de tomar a una persona en control de producción. Pero recién ahora entiendo que a usted lo habían robado y que por eso estaba tan desesperado... Ocurre que si usted no habla, si usted, aunque no sea adrede, no abre la información completamente y sólo me dice lo que quiere hacer, pero no comparte sus razones más profundas, ¿cómo quiere usted que lo entienda?”*

A partir de este intercambio, surgieron más elementos aún: el empresario recordó otras situaciones de robo. E incluso evocó que la máquina tapada y sin uso no debía su salida de producción sólo a un cambio tec-

nológico, sino también a un enojo muy fuerte que el empresario había tenido en su momento con uno de los operarios que la utilizaba.

DAR CONTEXTO

¿Qué enseñan estas historias? Primero, algo para destacar y pensar: que los empresarios de pequeñas empresas no hablan lo necesario, y expresan poco o nada sobre mucha información importante. Esto ocurre en particular en aquellos que manejan empresas de dos niveles –ellos arriba y todos los demás abajo–, porque al estar todo el día sumergidos en la operación, pierden hasta la capacidad de un registro estable de los hechos.

En rigor, en casi todas las empresas se gasta poco tiempo en una tarea fundamental que tendría que hacer todo jefe o gerente: dar contexto. De haberse cumplido esto último, el empresario hubiera dicho:

“Señor consultor, acabo de descubrir que una máquina y varios insumos fueron usados para provecho de terceros. Y caigo en la cuenta, además, de que las planillas de inventarios no se usan, por lo que yo no tengo controles sobre el uso de insumos y máquinas. Entonces, dado este contexto, le propongo que pensemos en introducir a alguien que controle la producción”.

Ante semejante relato, ante semejante explicación del contexto de la medida propuesta, ¿qué persona en su sano juicio no se hubiera puesto a trabajar para resolver el problema de inmediato? Pero los pequeños empresarios, sobre todo en períodos de crecimiento, muchas veces no se generan a sí mismos y a los que los rodean ese espacio de explicación. Y empujan a los otros a hacer cosas sin explicar el contexto. Al trabajar bajo esta modalidad, se obtura la posibilidad de crear sentido.

Porque si el empresario sólo propone acciones, lo que va a tener es gente que acciona, no gente que piensa. La creación de sentido por parte de los jefes para encuadrar la acción posterior –sea este jefe el dueño de la empresa u otra persona–, es lo que permite que el individuo piense por sí mismo a partir de un marco de sentido común entre él y su superior. Pero ocurre que los dueños se acostumbran ellos mismos a accionar todo el tiempo, a estar en operaciones permanentemente.



Los empresarios de pequeñas empresas no hablan lo necesario, y expresan poco o nada sobre mucha información importante.

Si el empresario sólo propone acciones, lo que va a tener es gente que acciona, no gente que piensa.



Muchas veces, en los inicios, era correcto y esperable que hiciera foco, porque tenía que obtener los primeros resultados, dado que estaba empezando con su empresa. Pero con el crecimiento, tarde o temprano, llegará un momento en que ya no alcanzará simplemente con hacer foco, porque ya está frente a otra realidad.

De ahí la propuesta de algunos consultores de entrevistarse con el dueño fuera de la acción, es decir sacando al dueño del ámbito de la empresa. Y de ese modo, recrear en la Pyme lo que en una gran corporación estaría por encima y separado de la acción, es decir, el espacio de los especialistas corporativos, de la dirección y los accionistas.

Esta última es una instancia que apunta a desdoblarse el trabajo del empresario de la Pyme. Es la opción de crearle al gerente general-dueño otro lugar, un espacio que tiene un día y una hora fija a la semana, en un lugar determinado, para poder empezar a hablar, pensar y reflexionar sobre lo que ocurre en el trabajo.

Hay que insistir con algo hasta el cansancio: una cosa es hacer, otra es hablar, otra es pensar y una cuarta es reflexionar sobre la acción pasada, presente y futura. La gente en los ambientes laborales de las Pymes en crecimiento, incluido el dueño, pierde la libertad de reflexionar, muchas veces obtura la de hablar, y suele desarrollar un pensamiento empobrecido, por estar demasiado orientada a la acción.

FOCO SI, FOCO NO

El empresario Pyme muchas veces no ve y no transmite el contexto simplemente porque hace foco en la solución, y no comparte las causas ni las descripciones de los problemas. Al principio del negocio esa modalidad no es incorrecta, porque para que las cosas funcionen tiene pocos recursos y, por lo tanto, tiene que hacer foco y concentrar permanentemente su atención, su esfuerzo y sus recursos como forma de arrancar y hacer funcionar su incipiente empresa.

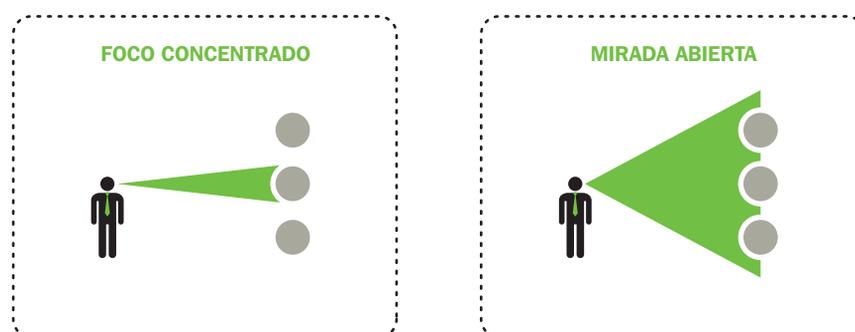
Pero además de la modalidad de funcionamiento con foco, es en este período fundacional cuando se generan las creencias de la empresa y del empresario, que luego se irán transformando paulatinamente en costumbres.

Esto, por fin, dará lugar a la aparición de la cultura organizacional. Esta cultura será no sólo la forma que adquiere el hacer, sino también la forma de comunicarse, de vincularse, de entender, de solucionar –o dejar de solucionar– los problemas y, por sobre todo, irá siendo la manera como se piensa y se entiende el mundo interno y el externo.

El empresario, cuando opera en dos niveles (él como único jefe y

todos los demás respondiendo a él), corre el peligro de encerrarse en una serie de argumentos que lo llevan a una noria. Desde esa repetición, no puede salirse del foco y no puede mirar la realidad con otra mirada más abarcadora que el foco.

GRAFICO 2
DEL FOCO A LA APERTURA



Retomando el ejemplo del taller de autos: el empresario mantenía cubierta y sin uso una máquina durante 48 meses. El mismo equipo que él reconocía al consultor que le permitiría “llenarse de plata” si lo empleara en el fondo de la casa. Sin embargo, el empresario no puede quitarle foco al problema del robo. Toda su energía y sus acciones circulan alrededor de este hecho, en lugar de tratar de recuperar una máquina que le permitiría expandir sus posibilidades productivas.

Al vincular esa situación con su enojo pasado, el empresario comienza a abrir, en su mente, una posible situación de cambio. Muchas veces, en los inicios, era correcto y esperable que hiciera foco, porque tenía que obtener los primeros resultados, dado que estaba empezando con su empresa. Pero con el crecimiento, tarde o temprano, llegará un momento en que ya no alcanzará simplemente con hacer foco, porque ya está frente a otra realidad.

Es habitual que algo que resultó muy útil en un momento dado y que se transformó en una fortaleza muy grande, en otro contexto puede pasar a ser un freno. Así, el apego al funcionamiento histórico puede conducir recta y ciegamente a complicaciones mayores.

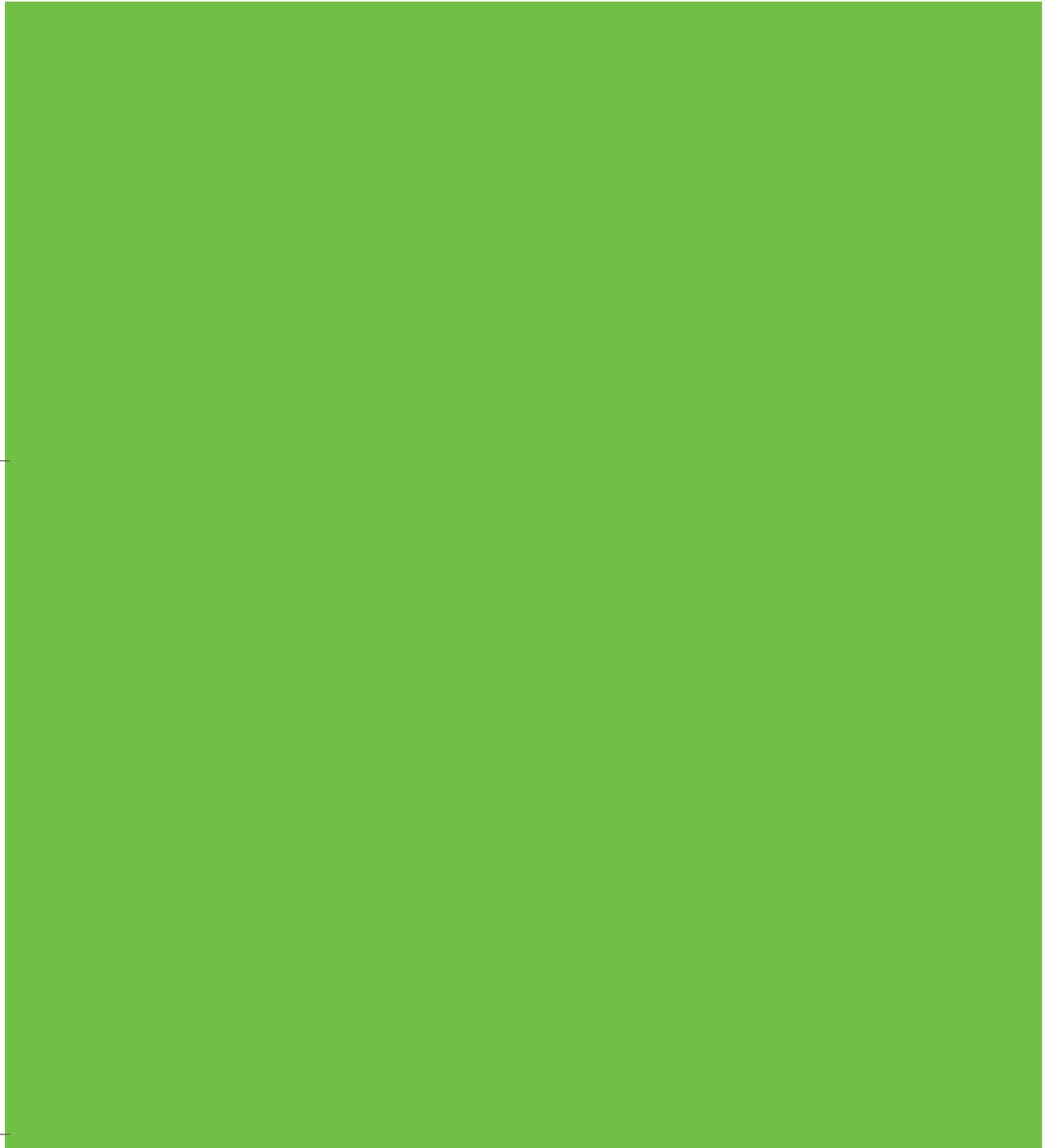
En el capítulo dedicado al oficio de empresario volveremos sobre propuestas para mejorar y ayudar a resolver estas situaciones. Pasemos ahora a un instrumento útil para incorporar en todas las Pymes que crecen: la escritura.

Como se verá, se trata de un instrumento al alcance de todos. Sin embargo, la premura y las urgencias de la vida Pyme dificultan y enrarecen su uso.

3B

De la prehistoria a la historia: el valor de la escritura

- EL PANADERO Y SU CUADERNO
- LA HISTORIA DE LA ENFERMERIA
Y LOS BENEFICIOS DE ESCRIBIR
- LA EVOLUCION DE LA ESTRUCTURA EJECUTIVA (EEE)
- UN ESTUDIO EN LA ARGENTINA



“Muchas veces se confunde pequeña empresa con desorden generalizado y organización caótica”.

El propósito del presente capítulo es desarrollar algunas herramientas que han resultado útiles para las Pymes con el fin de resolver y atenuar situaciones como las planteadas en el capítulo anterior.

La primera herramienta básica y fundamental a introducir en casos de crecimiento, aun en situaciones de bajas tasas de aumento de la operación, es quizás sorprendentemente simple: se trata de la escritura.

La escritura es aquí entendida no solamente como un sistema de registro de comunicaciones, procesos, trabajos, interacciones, resultados, saberes, informaciones y datos. Es además un modo de restar emocionalidad (y oralidad) a los habitualmente sobrecargados intercambios verbales de la pequeña empresa en general, y de las Pymes en crecimiento, en particular.

Veamos un ejemplo para luego avanzar en conceptos y propuestas.

EL PANADERO Y SU CUADERNO

El caso es real y se ubica hace ya algunos años. Se trataba de una Pyme de gastronomía, más precisamente del ramo de panadería, confitería y salones de fiesta. Tenía dos locales de elaboración, cuatro bocas de venta y tres salones para eventos. El crecimiento sin pausa había no sólo aumentado la cantidad de personal, los metros cuadrados ocupados, la facturación y las ganancias, sino también, y de manera considerable, los gritos, los reclamos, el malestar y las discusiones.

Diariamente, el consumo de energía humana, particularmente emocional, era enorme. Se dilapidaba principalmente, en discusiones acerca de “me dijiste..”, “te dije”, “no fue lo que te dije”, y sus múltiples variantes.

Los dueños, los jefes y encargados y algunos empleados eran los actores, muchas veces involuntarios, de estas escenas.

El profesional externo que inicialmente había sido llamado para dilucidar “quién tenía razón”, navegaba entre la confusión, la observación y, por qué no, cierta desorientación. No sabía bien por dónde iniciar un proceso que permitiera al menos establecer un orden menos caótico.

Los últimos cinco años habían “consumido” dos jefes de pastelería,

tres de cocina y cuatro encargados de local.

También habían desaparecido rápidamente de escena dos consultores externos y uno de los viejos contadores que acompañaban el proceso desde el inicio. Habían renunciado por no tolerar más las discusiones, no sólo de estos empleados sino también entre el padre, el hijo y dos primos que formaban parte del emprendimiento desde sus orígenes.

El profesional llamado a intervenir había visto que existía prolijidad y buena información escrita con respecto a casi todas las variables de la producción, la venta, los insumos y la caja.

Pero con una salvedad: todo era números. No existía una sola palabra escrita que no fuera la de los balances. Se guardaban registros numéricos de todo: bolsas de harina por día, semana, mes y año; presupuestos solicitados, cerrados y pendientes; cantidades requeridas de harina, manteca y crema para elaborar masas, tortas y facturas; los cubiertos por evento, por mesas; venta en pesos y en kilogramos para el Día de la Madre, Navidad, Pascuas, etcétera. Números y más números que se revisaban muy frecuentemente, pero ni una sola palabra escrita.

Tampoco había reuniones de trabajo que no fueran para dar órdenes, siempre del dueño-gerente general a algún empleado operativo, es decir de uno a uno¹. Y cuando las reuniones agrupaban a varias personas, eran para discutir quién tenía razón acerca de los múltiples malentendidos que diariamente se sucedían.

Por cierto, generalmente esas discusiones no conducían a ningún aprendizaje nuevo. De modo que los problemas se repetían igual, casi literalmente a lo largo de los días, los meses y los años.

Los protagonistas del 90% de esas discusiones eran los dueños –provenientes de la tecnología sustantiva, hábiles ayudantes en su origen, luego devenidos pasteleros y, años después, en dueños–, quienes se enfrentaban con los encargados de los locales, las fábricas y los salones. Muchos de estos últimos también “surgidos de las inferiores”, pero otros ingresados a la empresa con experiencia en el cargo (los que, por cierto, soportaban permanecer en la firma menos tiempo que los históricos).

Así las cosas, luego de varios meses de trabajo conjunto del consultor con los dueños y sin más avances que un mayor conocimiento



1. Ver Tomo 1, gráfico 17.

mutuo y un trato respetuoso instalado en el dispositivo semanal, el consultor inició el siguiente diálogo, ante el enésimo relato de una pelea por el ya tristemente célebre intercambio del tipo “yo te dije... no, vos me dijiste...”:

“Dígame, por favor”, le preguntó el consultor al empresario, “¿no probó alguna vez poner por escrito sus directivas a los encargados?”

El empresario detuvo al punto su acalorado relato y preguntó:

“¿Cómo sería?”

“Compra un cuaderno, sencillo, de esos de espiral de alambre y ahí, consignando la fecha y el destinatario, anota la instrucción”, respondió el consultor.

“Puede ser”, respondió pensativo, aunque no muy convencido, el dueño.

La reunión de la semana siguiente se inició con el cuaderno puesto en primer plano, sobre la mesa de trabajo donde habitualmente se reunían el empresario y el consultor, en la oficina de este último.

“¡Mire!”, expuso el empresario, expresando con entusiasmo el orgullo por la nueva tarea realizada. Mitad orden, mitad pedido, en el particular estilo de comunicarse de este rudo empresario, su propuesta no era otra cosa que la representación de la nueva modalidad de vincularse que había instalado en la empresa.

El consultor recorrió despaciosamente las hojas, repletas con directivas para cada uno de los encargados. Con día y hora, con nombre, apellido y cargo, desgranaba varias páginas de instrucciones diarias, precisas, algunas con recomendaciones y muchas con explicaciones adicionales.

Dos semanas después, y sin mediar directiva alguna, todos los encargados usaban cada uno un cuaderno para consignar novedades.

Las reuniones habituales de dos de los dueños y los encargados se hacían cada uno con su cuaderno. Y las discusiones respecto de las diferencias de lo dicho, lo entredicho y lo ejecutado habían disminuido notablemente.

Tres últimos relatos adicionales sobre este caso.

- 1 Antes de cumplir un mes con los cuadernos en uso y a partir de reflexionar sobre alternativas de mejoras en los negocios, el empresario y el

consultor acordaron un segundo uso para el cuaderno. El primero utilizaría el final del cuaderno –invertido– para escribir allí todas las ideas nuevas, los pensamientos, sus dudas, sus emociones y toda otra circunstancia que no tuviera por destino ser compartida con sus subordinados, ni la acción inmediata.

- 2 Con el tiempo, esos cuadernos, los del empresario y los de los encargados, fueron utilizados además como base para comenzar a formular manuales de procedimientos para los locales, las plantas de producción y los salones. Se instalaron como “cuadernos de bitácora” no sólo de los dueños y los encargados, sino que también fueron adoptados por todos y cada uno de los empleados. Comenzaron los manuales y los cuadernos a servir de base para inducir y capacitar a los empleados nuevos cada vez que se producía una baja y se debía entrenar a los nuevos integrantes de las panaderías.
- 3 Un último resultado, no esperado por el consultor, fue progresivamente apareciendo con el tiempo, los encuentros, las charlas y los cuadernos. El carácter rudo e imperativo de uno de los dueños fue cediendo, en parte, y se fue abriendo a una mejor consideración propia y de sus colaboradores.

LA HISTORIA DE LA ENFERMERIA Y LOS BENEFICIOS DE ESCRIBIR

A lo largo de los múltiples casos de consultoría en Pymes, estos resultados positivos por la introducción de dosis crecientes y progresivas de escritura fueron repitiéndose invariablemente.

¿Por qué este efecto beneficioso de una cuestión aparentemente elemental? Porque la ausencia de parámetros escritos para orientar el comportamiento es fuente fundamental de la cultura “natural” de la Pyme. La escritura, y no sólo los números, implica la posibilidad de construir historia, de realizar análisis y mejoras a lo largo de períodos importantes de tiempo.

El caso de Ceitech relatado en el Tomo II de esta colección, pero también Viridian y Soft Office en el presente volumen, son pruebas palpables de la utilidad de esta técnica accesible y universal.

En el mundo corporativo de las grandes empresas, es habitual que los

ingresados tengan a su disposición manuales, descriptivos de puestos y hasta programas a medida para una mejor formación en el puesto.

En el mundo Pyme, sin embargo, el hábito es exactamente el opuesto. La velocidad, la oralidad y el requerimiento de entrar rápidamente en tarea es la norma. El desempeño a nivel “full” se espera prácticamente desde el primer día.

Una frase habitual escuchada en las Pymes respecto de alguien que todavía no cumplió una semana en el puesto es: “El muchacho nuevo no parece muy despierto, no aparenta ser suficientemente rápido, ¿será capaz para el puesto?”.

La ausencia de formación inicial para una tarea atraviesa no sólo a las Pymes; es mucho más habitual de lo imaginable.

Vale una digresión sobre la evolución de la enfermería. En el año 1209, la orden franciscana se convierte en abanderada del cuidado de los enfermos. Sin embargo, el propio San Francisco escribiría en su testamento: *“Y cuando el Señor me confió el cuidado de los hermanos nadie me enseñó lo que debía hacer”*.

Ello sucedió así a pesar de que los papiros de Ramesseum (1950 a.C.), el Papiro Ebers (1550 a. C.) encontrado también en una tumba de Tebas, el papiro Hearst (1550 a. C.), el Papiro Edwin Smith (1500 a. C.), consignaban técnicas de cuidado de las personas enfermas. Recién hacia el año 1623 de nuestra era se escribió y publicó el primer manual de enfermería titulado “La instrucción de enfermeros”². Así, fueron necesarios 3.573 años (1950 más 1623) para producir el primer manual.

Por suerte en las Pymes los registros escritos se pueden lograr más rápidamente. Bastan algunos meses de cuaderno, mucha voluntad y respeto y, por sobre todas las cosas, no ser excesivamente exigentes. Así comenzarán a surgir manuales e instructivos para las operaciones, los puestos, las tareas, etcétera.

Mantenerlos actualizados será otro proyecto factible pero no sencillo, pues habrá que destinarle tiempo. Un tiempo que siempre compite con la operación. Sin embargo, vale y siempre valdrá el esfuerzo. Porque manteniendo la tarea de escritura en todos los niveles, se realiza un cambio en la organización de la Pyme. Ese cambio, ese proceso de documentar la actividad y de utilizar progresivamente la información escrita y su análisis como base de organización de la tarea lo hemos denomina-



Ese proceso de documentar la actividad y de utilizar progresivamente la información escrita y su análisis como base de organización de la tarea lo hemos denominado Evolución de la Estructura Ejecutiva de la Pyme (EEE).



2. Un mayor detalle de esta historia del relato en la historia de la enfermería puede leerse en Castañeda-Hernández, María Antonieta y Espinosa-Larrañaga, Francisco (2000) El valor trascendental de escribir. Rev Enferm IMSS. México. <http://www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/DE84AFCE-D5E4-49C4-A6C8-791BC470BDOA/0/20006567.pdf>

do Evolución de la Estructura Ejecutiva de la Pyme (EEE).

Antes de describir los contenidos de esos escritos que ayudan a hacer evolucionar la Organización de la Pyme, compartiremos seis usos distintos de la escritura. Así, veremos los sentidos diferentes de la escritura que, en la vida laboral, pueden ser además utilizados con múltiples sentidos o para varias utilidades o finalidades.

Escribir es:

- 1 Una variedad de comunicación humana que deja huellas documentales perennes;
- 2 Una vía para aclarar la propia mente;
- 3 Una expresión material del pensamiento;
- 4 Una aportación al diálogo multipersonal;
- 5 Una forma de creación intelectual y estética;
- 6 Una manera de validar la expresión.

Los beneficios de la escritura en las Pymes, además de los señalados precedentemente, alcanzan áreas adicionales que son fundamentales. A saber:

- Convenientemente sostenidos en el tiempo, los procesos de escritura y descripción de rutinas, actividades, tareas, manuales, etcétera, servirán como una base excepcionalmente útil para facilitar los procesos de certificación. Porque este instrumento será un crucial proceso facilitador a la hora de mantener o mejorar la calidad de los procesos y productos, como así también para avanzar sobre nuevos mercados, nacionales o extranjeros.
- Para las pequeñas empresas que quieran incursionar en procesos de delegación, la escritura es el prerequisite fundamental para formar y preparar a los mandos intermedios, como así también para mantener adecuados sistemas de control para el dueño y los jefes e instalar la rendición de cuentas entre subordinados y jefes³.
- Para aquellas empresas pequeñas y medianas que proveen habitualmente a grandes compañías, la escritura (y los contratos) serán una base imprescindible, de modo de mantener un vínculo equitativo entre la Pyme y la corporación, sustentable en el tiempo y con mutuo beneficio.



3. Para profundizar sobre esta temática, recordamos el contenido del Tomo II de esta colección.

LA EVOLUCION DE LA ESTRUCTURA EJECUTIVA (EEE)

Utilizaremos una medida de cuatro rangos para medir la Evolución de la Estructura Ejecutiva: grado nulo o prehistórico, grado bajo, grado medio y grado alto.

Abusando un poco de las siglas, pero para aliviar un poco el texto, a esta evolución de la estructura ejecutiva la llamaremos EEE.

Pretendemos usar dicha clasificación de la EEE para reflejar, de modo sintético, la situación emergente en la Organización a partir de la existencia o no de registros escritos sistemáticos, actuales y pasados.

La existencia de registros escritos es el prerrequisito para la generación de rutinas. Dichas rutinas estarían referidas a las actividades habituales de la Pyme que, sin ser exhaustivos, comprende: 1) de producción, 2) de aprovisionamientos (físicos, tecnológicos, humanos y procedimentales), 3) de niveles de existencias, 4) de necesidades y flujos financieros, 5) de cálculos económicos, 6) de costos, 7) relativas a la conformación y estructuración de puestos, 8) de descriptivos de tareas, 9) de límites de las operaciones por puestos, 10) de entradas y salidas de información por puesto, 11) de recursos y productos necesarios en cada puesto.

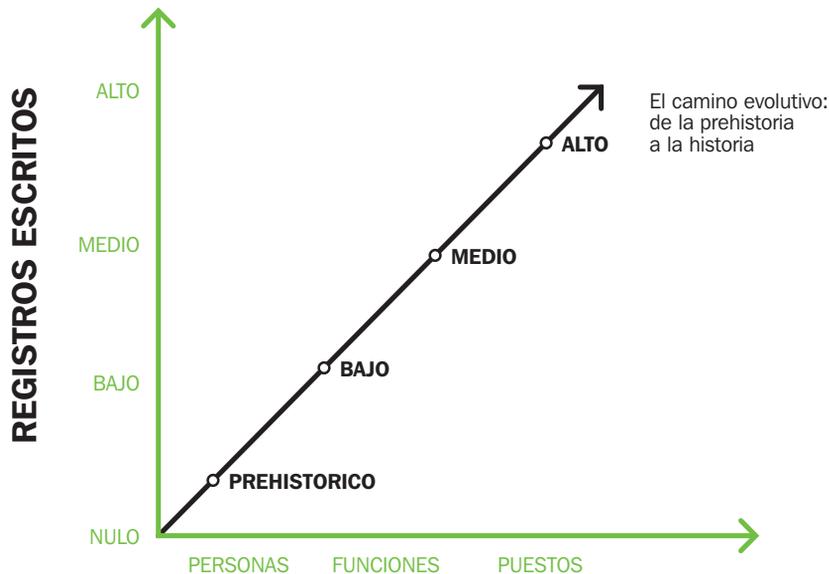
La existencia de los registros escritos y el análisis respecto de su utilización (en cuanto a su frecuencia y sistematicidad) por parte del personal de la estructura ejecutiva, deberá servir de base para determinar hasta qué punto se han desarrollado los circuitos relativos a los once ítems anteriores. En un gráfico de ejes cartesianos, fijaremos un punto sobre el eje de las Y para cuantificar esta variable de registros escritos.

A su vez, a partir de la existencia de los registros escritos sobre los ítems 7 a 11 y de su utilización sistemática, deberá analizarse en qué medida existe el concepto de puesto o cargo, y la conformación de la estructura organizativa a partir de estos. O, en caso contrario, la generación de una estructura ejecutiva organizada a partir de las personas.

Ubicaremos este segundo factor sobre el eje de las X. Un gráfico de los mismos se observa en la siguiente figura:

GRAFICO 3

DOS CAMINOS PARA CONSOLIDAR LA PYME EN CRECIMIENTO



ESTRUCTURACION DE LA TAREA

Sobre el eje Y se consigna la existencia y uso de registros escritos y/o herramientas de gestión respecto de:

- (A) Memoria institucional, cultural y comunicaciones operacionales, gerenciales
- (B) Niveles de stock
- (C) Flujos financieros
- (D) Cálculos económicos y de costos
- (E) Cálculos de aprovisionamiento y uso de recursos humanos, tecnológicos y materiales
- (F) Niveles de actividad por área funcional
- (G) Normas legales vigentes
- (H) Flujogramas y circuitos para la conformación de puestos y/o estructuración de áreas funcionales
- (I) Límites de las operaciones por puestos y por área funcional
- (J) Descriptivos de tareas y operaciones por puestos y áreas funcionales

Sobre el eje X se tendrá en cuenta el avance del proceso de estructuración de las tareas; esto es, el pasaje de vincular la realización de una tarea específica con un integrante determinado de la Pyme, a la relación de las mismas con un puesto específico existente (ya no con un sujeto específico).

Para ello serán necesarios entonces, específicamente, los:

- A** Flujogramas y circuitos para la conformación de puestos y/o estructuración de áreas funcionales.
- B** Límites de las operaciones por puestos y por área funcional.
- C** Descriptivos de tareas y operaciones por puestos, por áreas funcionales y/o por unidades de negocios.

Reservaremos el grado nulo o prehistórico (PH) para aquellas estructuras ejecutivas con escasos registros escritos sistemáticos y poca habitualidad en el uso de los mismos. Y que por ello no conforman rutinas de trabajo con este tipo de apoyo.

Los restantes grados de EEE (bajo, medio y alto) surgirán a partir del análisis de los factores mencionados para cada eje, estableciéndose los puntos de la curva de evolución a partir de cada combinación de puntos (X,Y) para cada situación bajo examen.

Este procedimiento nos permitirá evitar la confusión que existe entre “Pequeña Empresa” y el grado de EEE que posee esa empresa. Adicionalmente, puede permitir comprender con mayor precisión en qué tipo de pequeña empresa se está desarrollando la labor profesional. Y estas empresas podrían fijar, como una de las formas de favorecer el intento de sobrevivir, una política y un plan de desarrollo de su estructura ejecutiva.

Poniendo la lupa en las grandes empresas, éstas saben que necesitan de un alto grado de evolución de su estructura organizativa, no sólo para ser eficientes, sino incluso para sobrevivir.

Numerosas Pymes, sin embargo, asumen la falta de organización o el bajo grado de evolución de su estructura ejecutiva como una característica innata e invariable. Por ello, la determinación del grado de EEE dejaría al descubierto un área, generalmente olvidada, del trabajo empresarial.



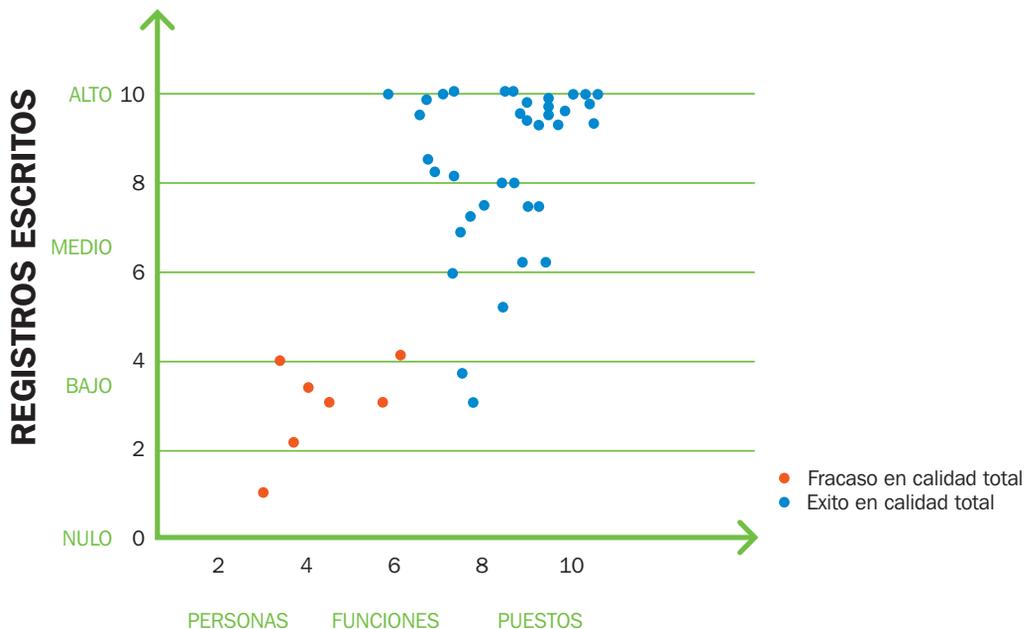
4. Quien quiera profundizar en el tema, puede acceder a Arriaga, Ma. Cristina. *Gestión de la Calidad Total. Su aplicabilidad en las PyMEs manufactureras de Rosario*. Tesis de Doctorado dirigida por el Dr. Atilio Penna. Universidad Nacional de Rosario. Fac. Cs. Ecs. y Estadística. 2002-2004. mcarriaga@mcarriaga.com

UN ESTUDIO EN LA ARGENTINA

A continuación podremos ver gráficamente los resultados de una investigación realizada por la Dra. María Cristina Arriaga⁴, donde se muestra la EEE alcanzada por Pymes de la ciudad de Rosario que aplicaron las Normas ISO 9000 de Calidad Total.

Como se aprecia en el **GRAFICO 4**, las empresas que aplicaron con éxito la gestión de la calidad total se encuentran casi en su totalidad en el cuadrante superior derecho (alto grado de existencia de registros escritos y estructuración de las tareas sobre la base de funciones) y las empresas que fracasaron se encuentran en el cuadrante inferior izquierdo correspondiente a una evolución de la estructura ejecutiva prehistórica, con baja existencia de registros escritos y tareas organizadas sobre la base de personas.

GRAFICO 4
GESTION DE CALIDAD Y EEE



ESTRUCTURACION DE LA TAREA

Las empresas del cuadrante inferior derecho no pudieron sostener en el tiempo la gestión de calidad total.

Se probó la necesidad de que la estructura de la organización Pyme evolucione a través de los ejes X e Y hasta el cuadrante superior derecho para poder certificar con éxito la gestión de la calidad total, y sostenerla en el tiempo.

Y se comprobó que para lograr la certificación y sostenerla en el tiempo, la organización debía tener, al menos, tres niveles jerárquicos. Todas estas afirmaciones fueron comprobadas estadísticamente con un grado de confianza del 95%.

A continuación presentamos las Pymes incluidas en esta muestra, la cantidad de personal que trabaja en las mismas, la cantidad de niveles jerárquicos que poseen y el ramo de la industria a la cual pertenecen:

GRAFICO 5
NIVELES, RUBRO Y PERSONAL DE LAS PYMES ESTUDIADAS

EMPRESA N°	CANTIDAD DE NIVELES	RUBRO	CANTIDAD DE PERSONAL
1	4	Electrónica	70
2	3	Solventes, tratamiento de maderas, limpieza	15
3	3	Autopartista	38
4	4	Electrónica	40
5	4	Autopartista	16
6	2	Metalmecánica	10
7	3	Electrónica	40
8	2	Química y petroquímica	38
9	4	Autopartista	120
10	3	Metalmecánica	5
11	4	Electrónica	25
12	3	Metalmecánica	10
13	3	Metalmecánica	71
14	4	Metalmecánica	19
15	3	Metalúrgica	8
16	4	Otros	43

EMPRESA N°	CANTIDAD DE NIVELES	RUBRO	CANTIDAD DE PERSONAL
17	4	Prod. para la construcción	8
18	3	Metalmecánica	25
19	3	Metalúrgica	26
20	4	Otros	120
21	3	Metalmecánica	14
22	3	Metalúrgica	32
23	4	Autopartista	100
24	2	Prod. de caucho	17
25	5	Metalmecánica	52
26	3	Química y petroquímica	17
27	3	Prod. de caucho	20
28	3	Química y petroquímica	200
29	3	Metalmecánica	45
30	4	Prod. de alimentación	16
31	3	Otros	90
32	4	Metalúrgica	36
33	3	Metalúrgica	17
34	3	Metalúrgica	15
35	1	Química y petroquímica	7
36	4	Metalúrgica	25
37	2	Metalúrgica	9
38	3	Metalmecánica	Nc
39	4	Química y petroquímica	Nc
40	3	Metalúrgica	27
41	3	Autopartes	130
42	4	Metalúrgica	180

En el Anexo de Herramientas del presente libro, podrá encontrarse una herramienta de ayuda para hacer avanzar la evolución de la organización de la Pyme. Adicionalmente, el contador, el ingeniero de seguridad e higiene, el abogado o el encargado de sistemas podrán colaborar con el empresario en usos más avanzados de esta herramienta.

3C

Una negociación poco conocida: Pymes - grandes compañías

- **CONTEXTO VOLATIL Y MAYOR COMPLEJIDAD**
- **TOMA DE DECISIONES Y EXPERIENCIA REQUERIDA**
- **LA NEGOCIACION EN ESCENA**
- **LA NEGOCIACION, UN PROYECTO A MEDIANO PLAZO**
- **LOS ELEMENTOS QUE INTERVIENEN**



Existe una realidad poco difundida, a pesar de que sus efectos impactan fuertemente en la economía y en la vida organizacional de numerosas firmas argentinas. Nos referimos a las negociaciones de precios y condiciones que sistemáticamente llevan adelante las Pymes que proveen a las grandes empresas nacionales y extranjeras que operan en el país.

Se trata de una realidad que, frecuentemente, escapa a la observación del común de los actores socio-económicos y cuyo abordaje y resolución exige y exigirá a los empresarios pequeños y medianos pensamiento, comprensión, recursos, nuevas estrategias y un diseño organizacional específico en la compañía y en los procesos de trabajo para no ser, recurrentemente, el “pato de la boda”.

CONTEXTO VOLATIL Y MAYOR COMPLEJIDAD

La década del '90 implicó diversas circunstancias en el mundo productivo argentino: la estabilidad de la economía, la privatización de las empresas públicas, la venta de numerosas empresas de capital nacional y el establecimiento creciente de filiales de empresas internacionales.

La recesión del período 1998-2000 y la posterior crisis 2001-2002 aceleraron la mutación del contexto, algo que se reflejó profundamente en el interior de las organizaciones. En muchas de ellas, y en particular en las grandes compañías, cambiaron los cuadros gerenciales, los técnicos y muchos de los actores intervinientes.

Algunos años después, tras un período de recuperación y luego franco crecimiento, se observa el resurgimiento de una inflación constante e importante. Y por último, la crisis financiera global iniciada en septiembre de 2008 terminó de complejizar las condiciones de contexto en que las grandes compañías y sus Pymes proveedoras deben acordar sus relaciones.

Numerosas Pymes que proveían a estas empresas aún continúan haciéndolo. Tratan con los mismos clientes de antaño, pero lo cierto es que la realidad organizacional y decisional de dichas empresas ha cambiado. En muchas grandes compañías, públicas y privadas, una dirección poco profesional y con representantes de los accionistas algo distantes, fue sucedida por otra más comprometida con los resultados económicos de la empresa. Se instaló así una dirección más eficaz en el control de sus gerentes aunque, muchas veces, no tan conocedora del



La crisis financiera global iniciada en septiembre de 2008 terminó de complejizar las condiciones de contexto en que las grandes compañías y sus Pymes proveedoras deben acordar sus relaciones.

negocio específico ni de la realidad organizacional interna de la propia empresa o del contexto nacional.

Otro fenómeno que se inició en los '90 y se profundizó en la primera década del siglo XXI, es la irrupción de los ERP –Enterprise Resource Planning– o sistemas integrales de gestión, que se instalaron en la casi totalidad de las grandes organizaciones. Ello implicó conectar informáticamente los sistemas, aunque sin lograr en todos los casos similares grados de integración entre sus áreas funcionales (ventas, producción, compras, administración), ni entre la corporación y sus unidades de negocio. Así, hasta el presente, en la mayoría de las grandes corporaciones no se realizó el ajuste organizacional ni de los sistemas de comunicación humana necesarios.

Por ello, en uno y otro extremo de las grandes organizaciones, tanto los proveedores como los clientes y los usuarios finales suelen sufrir parecidas peripecias. Frases tales como “el sistema no me lo permite”, o “su pago no está todavía en el sistema”, son representativas de estos fenómenos.

Mientras tanto, hay odiseas en torno a certificaciones, números de seguimiento de la orden de pago, sistemas de licitación, etcétera, etcétera. Todos ellos, instrumentos muy esquivos que constituyen nuevos ejemplos de los modos que tienen las grandes compañías para desplazar en el tiempo el pago al proveedor Pyme... ¡aun sin quererlo!

En el contexto de estas desconexiones organizacionales internas, en numerosas ocasiones, son los propios proveedores Pymes –y más específicamente aún, el propio empresario Pyme– quienes intentan el “acuerdo interno” mínimo para operar adecuadamente, con un eterno peregrinar entre sectores e interlocutores de diversa jerarquía y variadas áreas funcionales dentro de la gran corporación clienta.

TOMA DE DECISIONES Y EXPERIENCIA REQUERIDA

El ejercicio de recuperar incrementos de costos, por efecto de la devaluación o por su traslado a los componentes nacionales o por incrementos salariales, prácticamente no existió durante la década del '90. Así, la estabilidad barrió, junto con la “memoria inflacionaria”, los reflejos y las habilidades negociadoras de los actores organizacionales.

Las Pymes que hoy negocian con sus grandes clientes, intentan recuperar sus márgenes, que la crisis, la inflación y los incrementos de cos-

tos internos disminuyeron dramáticamente. Y es muy común observar que estas negociaciones de precios llevan muchos meses, habitualmente más de nueve o, en casos extremos, más de uno o dos años.

Otra variación de la conducta, fruto posterior de la crisis, es el alargamiento de los procesos decisorios de las grandes compañías. Aun tratándose de los mismos decisores que antaño, hoy requieren de más tiempo, de mayores consultas horizontales y verticales y más de autorización superior, lo que a su vez potencia las dudas y las incertidumbres. Pero al mismo tiempo, las Pymes siguen proveyendo a estos clientes en las condiciones antiguas.

Una última reflexión se refiere a los recursos humanos. La estabilidad duró aproximadamente 10 años en la Argentina en la década del '90, y tras la crisis de 2001-2002, se sucedieron varios años con cierta calma en la variación de precios. Así, aquellas personas que poseen y adquirieron la experiencia necesaria para negociar debieron mayoritariamente ejercerla antes de 1991 (el inicio de la estabilidad), hace por lo menos 17 años.

Los rastros de esa experiencia, en la memoria funcional y en las habilidades necesarias para participar en la tarea, se encuentran en consecuencia concentrados en personas cuya edad ronda los 48 años o más. En las Pymes, esta edad, con suerte, la tiene el dueño y algún recurso externo que colabora o lo asesora (abogados, contadores, ingenieros y similares). Mientras que en las grandes compañías, la posibilidad de haber retenido cuadros gerenciales de esta edad, o tener este reservorio en sus líneas ejecutivas, es notablemente mayor.

Por otra parte, la posibilidad de tomar del mercado recursos humanos con ese perfil y de ese nivel y experiencia está casi restringida a las grandes compañías, debido a los sueldos demandados, la trayectoria laboral, el mensaje institucional y el tamaño de los equipos gerenciales.

Por ello, a las Pymes les conviene repensar las habilidades que deberán utilizar los dueños y sus equipos de trabajo para negociar en este contexto, que creemos se extenderá por varios años.

Así, dos alternativas para estudiar con el objetivo de ayudar a mejorar la situación y enriquecer los equipos de trabajo Pymes son las siguientes:

- 1 Incorporar a tiempo parcial o full time personas con un perfil como el requerido pero de mayor edad. Ex gerentes de 65 años o más, en la



A las Pymes les conviene repensar las habilidades que deberán utilizar los dueños y sus equipos de trabajo para negociar en este contexto, que creemos se extenderá por varios años

Argentina, no se reubican con facilidad, muchas veces están con amplia disponibilidad para trabajar y aceptar remuneraciones u honorarios al alcance de las Pymes. En algunos casos se han incorporado con éxito personas que colaboraban en estos procesos de negociación, y en otros para resolver problemas técnicos de producción y comercialización.

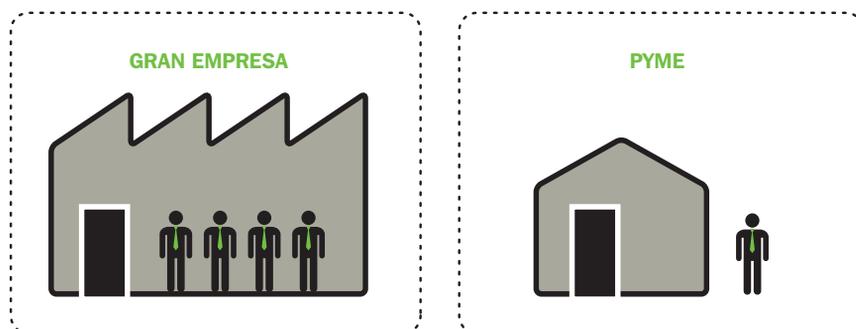
- 2 Diseñar puestos o dispositivos externos de consulta y asistencia, todos ellos part-time, por proceso o por tarea, contratados para asistir al dueño y a sus principales colaboradores. Estas relaciones de colaboración externa deben también incluir la capacitación de colaboradores internos de la Pyme que, trabajando en conjunto, podrán adquirir experiencia y habilidades, que enriquecerán las capacidades de la pequeña empresa.

Por estas dos vías, es posible resolver la necesidad inmediata de contar con una capacidad hasta hoy inexistente y se disminuye el costo económico de la solución.

LA NEGOCIACION EN ESCENA

Cualquier procedimiento de compra regular en una gran compañía, en las etapas de licitación, relicitación o en situaciones de negociación, generalmente implica la participación en el proceso decisorio de al menos tres áreas funcionales diferentes.

Por la gran empresa interviene el área usuaria o consumidora directa (sea marketing, recursos humanos, producción o cualquier otra), la gerencia donde ese usuario está incluido, y el área de abastecimiento o compras. En ocasiones, también se suma finanzas.



Ningún proceso de abastecimiento en las grandes organizaciones se hace por plazos inferiores a uno o dos años. Y son comunes los contratos bianuales, de tres y hasta cinco años. Ello habilita para hacer previsiones plurianuales que reclaman la intervención de administración, presupuesto y finanzas, además del área de legales. Así, las empresas grandes poseen acceso y utilización de múltiples recursos gerenciales. Las Pymes, por su parte, cuentan con unos pocos gerentes –en el mejor de los casos–, o solamente con el propio empresario sentado en la gran mesa. Y de ese modo inician la larga travesía de la negociación.

Además, en la gran empresa, por cada una de las áreas funcionales citadas –el usuario, su jefe, y compras más finanzas– habrá al menos dos o tres actores. Porque es habitual que, para una negociación, existan en la gran compañía tres niveles decisorios por tres áreas diferentes. Así, entre seis y nueve interlocutores aparecen y desaparecen en la escena, según los requerimientos de un libretista imprevisible.

El empresario Pyme abordará entonces una tarea que, si bien suponía difícil, nunca la había imaginado con tantos interlocutores. Con un agravante: cuanto más chica es la Pyme, más chico es su equipo de gerentes. Y viceversa: cuanto más grande es la empresa cliente, más grande será su equipo de gerentes. Y adicionalmente, el empresario considera un lapso para la negociación que, como hemos anticipado, va a ser mucho más largo que el esperado. Por ello, a mayor número de áreas intervinientes y diferencia del tamaño, mayor desbalance de participantes por uno y otro lado.

Por parte de la Pyme trabajarán en la negociación dos actores. El que trata con este “gran cliente” y el propio dueño de la empresa. “Dos contra nueve”, a primera vista, es un partido con mal pronóstico: se van a agotar rápidamente. Y el jugador dueño, que intenta atender, trabajar y negociar con interlocutores de más de un nivel, termina “fundido”.

Por todo ello, esta negociación debe ser pensada por el dueño gerente de la Pyme como un proyecto de mediano plazo y no como una de las tantas tareas más a emprender.



Las Pymes por su parte, cuentan con unos pocos gerentes –en el mejor de los casos–, o solamente con el propio empresario sentado en la gran mesa. Y de ese modo inician la larga travesía de la negociación.

LA NEGOCIACION, UN PROYECTO A MEDIANO PLAZO

Es vital para las Pymes realizar una serie de tareas previas al inicio de la negociación.

La primera consiste en revisar la estructura interna de costos y manejar con mucha claridad el valor agregado de la propia empresa que es, en definitiva, el elemento central comprendido e incluido en el precio.

Adicionalmente, con la misma seriedad deberán encarar la tarea de evaluar no sólo el ingreso monetario, sino el valor percibido por mantener a una gran empresa en su cartera de clientes.

Asimismo, en la Pyme deberán realizar el ejercicio de prever destinos alternativos para los recursos físicos, humanos, tecnológicos y financieros que hoy aplican para cumplir con el contrato con ese gran cliente, cuyos precios están en negociación.

Este set de tareas deberá mantenerse vigente, a través de revisiones periódicas, mientras transcurre el tiempo. Porque una negociación prolongada puede degradar, confundir o hacer variar los objetivos inicialmente planteados, como así también los logros que son necesarios alcanzar para el buen desempeño de la Pyme.

Resumiendo: una vez definido el nuevo contexto externo, entendidas las mutaciones organizacionales propias y ajenas, avizorados los plazos que requerirán estas negociaciones y esclarecidos los participantes de la Pyme que intervendrán y las tareas a realizar, el dueño gerente general de la Pyme y su equipo deberán armar una estrategia ad-hoc para hacer avanzar favorablemente este proyecto.

LOS ELEMENTOS QUE INTERVIENEN

Para facilitar la construcción de las estrategias, indicaremos los elementos y los factores que están presentes en toda negociación de precios entre las grandes compañías y sus proveedores Pymes:

- 1 Los elementos organizacionales internos:** comprenden tanto el tamaño de los equipos gerenciales participantes como los procesos de control y rendición de cuentas gerenciales, así como los distintos usos de la información durante el proyecto.
- 2 La capacidad de los participantes:** incluye los procesos mentales de toma de decisión; las habilidades, experiencias y conocimientos requeridos en la negociación, como así también las relaciones vinculares, sociales y emocionales.

- 3 **Los factores intangibles:** abarcan entre otros la percepción, a priori, del tiempo requerido para la negociación; la estimación previa de cuáles serán los recursos (humanos, tecnológicos, de información, etc.); las tareas que se requerirán; la noción del valor agregado por el proveedor Pyme a su cliente y la noción del valor percibido por la Pyme por exhibir como cliente a la gran empresa.
- 4 **Los factores económicos, legales, tributarios y financieros:** constituidos por las variaciones de costos internos de la Pyme; el impacto sobre su estructura organizacional y productiva; el recupero o descenso de los márgenes; el impacto financiero que surge del descenso de los márgenes y el alargamiento de los plazos; los eventuales usos alternativos de los recursos abocados a ese contrato, y todas las implicancias legales, tributarias, financieras que están operando en la relación Pyme-gran compañía.

Con plena intencionalidad, hemos incluido a los factores económicos en último término.

Son dichos factores los elementos explícitos omnipresentes, en juego en la negociación. Sin embargo, una adecuada estrategia de comprensión de la situación debería operar en paralelo sobre todos los factores enunciados. Y, sistemáticamente durante el proyecto, ordenar con eficacia los elementos descriptos.



3D

Profesionalizar,
nombrar un gerente
general, planificar
la sucesión, vender
la empresa, ¿son
tareas humanas?

- COMO INCORPORAR A UN GERENTE GENERAL NO DUEÑO
- PROFESIONALIZANDO LA ORGANIZACION
- LA SUCESION Y LA VENTA DE LA EMPRESA
- EL FACTOR HUMANO DE DESALINEAMIENTO PERMANENTE



Un empresario argentino, muy mayor, reflexionaba en voz alta junto a sus gerentes: “Muchachos, el cambio generacional no se hace tirando a un viejo por la ventana”.

Esto lo afirmaba después de 50 años de vida empresarial y de haber fundado, operado, gerenciado y ascendido a la dirección de su Pyme. Y con el mérito no menor de haber sobrevivido, con esfuerzo y dignidad, en la Argentina de las crisis recurrentes.

Este hombre de negocios, en rigor, trataba de transmitir a su equipo de colaboradores que la profesionalización que le reclamaban sus gerentes era un proceso difícil, muy complejo, que requería de recursos adicionales y de una duración mucho más larga que la que manifestaban, con entusiasmo, sus empleados¹.

“Si a mí mismo, entender y practicar la bendita dirección, a pesar de mi trayectoria, me está llevando los últimos 10 años, ¿Cómo les hago entender que para este proyecto necesitamos ayuda externa, apoyo interno, mucho trabajo conjunto y, por último, encomendarnos a la Divina Providencia?!”

Este breve pero verídico relato de un proceso en marcha en una mediana empresa argentina, en curso en el incipiente verano 2008/2009 no hace más que reflejar, pálidamente, las vivencias de los empresarios Pymes que abordan procesos de este tipo.

Los ámbitos de profesionalización de la Pyme deben alcanzar tanto al trabajo empresarial como al organizacional; tanto a la Asociación como a la Organización².

COMO INCORPORAR A UN GERENTE GENERAL NO DUEÑO

En el ámbito de la Asociación deben comenzar a constituirse los nuevos órganos para permitir su funcionamiento pleno: consejo directivo, mesa ejecutiva, asamblea de accionistas, controller, especialistas externos de soporte, etcétera³.

A continuación, a partir de un caso de una mediana empresa argentina de servicios que iniciara este proceso a mitad de 2006, veremos sintéticamente cómo se distinguen cada uno de estos órganos y cuáles son sus funciones y atribuciones.



1. Recomendamos la lectura del capítulo 9 de “El desarrollo de la formación directiva” en: Mintzberg, Henry. *Directivos, no MBAs*. Ediciones Deusto. Barcelona, 2005.



2. Para comprender la diferenciación de Asociación y Organización, ver tomo I, capítulo B.



3. Las Pymes que alcanzan este grado de desarrollo comenzarían a construir lo que se está denominando hoy “el ámbito corporativo de la Pyme”. Ver: Burns, P. (2005) *Corporate entrepreneurship*. Palgrave MacMillan. Estados Unidos. Parte 2.

Este es uno de los primeros pasos para la discriminación entre la Organización y la Asociación en el cual trabajaron los dos dueños fundadores junto a un equipo de profesionales externos para iniciar la estructuración de la asociación de su empresa.

El siguiente listado de propuestas, fruto de dicha tarea, fue compartido y trabajado durante un retiro de dos días con los dueños y el equipo de 12 gerentes de más alto nivel de la empresa.

Compartámoslo punto por punto:

- 1** Se crea un Consejo Directivo (CD) integrado por los socios, tres directores profesionales externos a tiempo parcial y dos gerentes de la organización. Su misión será elaborar, aprobar e implementar el Plan Estratégico que asegure el crecimiento sustentable de largo plazo de la empresa.

1.1. Los integrantes del Primer Consejo Directivo desempeñarán los siguientes roles: Presidente: Socio fundador; Vicepresidente: socio fundador; Secretario: Gerente, Miembros del Consejo: directores externos y gerentes.

Los integrantes del Consejo serán responsables de concebir el Plan Estratégico de mediano y largo plazo y cada miembro tendrá una responsabilidad específica por el cumplimiento de los programas estratégicos que integran el Plan.

1.2. Se crean las distintas áreas funcionales del Consejo Directivo que darán lugar a los respectivos Programas de Trabajo Estratégicos que conformarán el Plan Bianual.

1.3. Las áreas funcionales del CD establecerán vínculos de consejo y coach con las respectivas gerencias funcionales de la organización. Deberán cuidar los procesos de integración conjunta formando equipo con el gerente general y construyendo relaciones de confianza y esperanza.

- 2** Se crea una Mesa Ejecutiva (ME) compuesta por un Presidente y dos miembros. Los mismos serán: uno de los socios fundadores, dos directores externos y un gerente de trayectoria. Todos ellos, además, integrantes del Consejo Directivo. Deberán lograr la ejecutividad del funcionamiento del Consejo Directivo, facilitar la materialización, en tiempo y forma, del Plan y los programas y velarán por la integración productiva

de los jefes, gerentes y empleados de la organización.

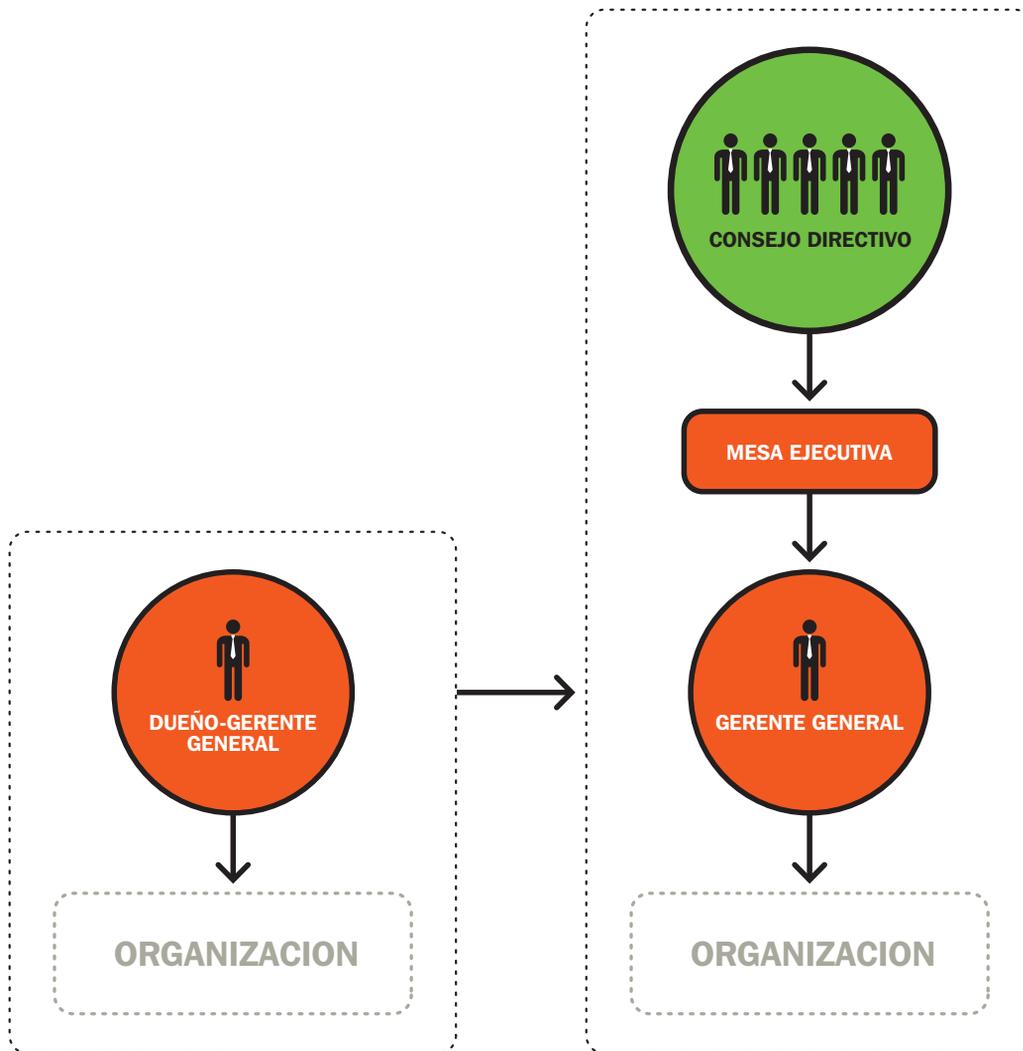
- 3 En los próximos 90 días se redactará y aprobará un borrador de Reglamento del funcionamiento del Consejo Directivo y la Mesa Ejecutiva. El mismo preverá que las disidencias que hubiera en el Consejo Directivo y/o en la Mesa Ejecutiva se resolverán por acuerdo de los presidentes de ambos órganos (CD y ME).
- 4 Contexto de este cambio: La puesta en marcha de esta reformulación empresarial se iniciará con el ajuste del sistema de honorarios para la dirección y las retribuciones de los gerentes y una reestructuración de la conducción gerencial de la Pyme. Se inicia una transición dirigida a enriquecer la conducción estratégica.

La misma incluirá el pasaje de la conducción exclusivamente gerencial de los socios fundadores a una conducción estratégica ejercida por un Consejo Directivo y una Mesa Ejecutiva. Esta conducción estratégica se integrará con la conducción gerencial del equipo de actuales gerentes de la empresa al cual se incorporará en el próximo año un nuevo gerente general, cargo que, por primera vez desde la creación de la compañía, no será ejercido por uno de los dueños fundadores.

Los cambios anteriores pueden visualizarse, sintéticamente, en el

GRAFICO 6:

GRAFICO 6
DE LA CONDUCCION GERENCIAL A LA CONDUCCION ESTRATEGICA



A continuación se pueden visualizar las funciones de estos órganos y su horizonte de planeamiento:

GRAFICO 7

OBJETIVOS, PLANES, PROGRAMAS Y HERRAMIENTAS

HORIZONTE DE PLANEAMIENTO	DE CORTO PLAZO	DE MEDIANO PLAZO		DE LARGO PLAZO
ORGANO	HASTA UN AÑO	13 MESES HASTA 2 AÑOS	25 MESES HASTA 4 AÑOS	49 MESES HASTA 10 AÑOS
CONSEJO DIRECTIVO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establece la misión y los valores de la Pyme. No más de cuatro o cinco que serán sus columnas vertebrales para la sustentabilidad de largo plazo. 2. Fija y ajusta los vectores estratégicos alineados con la misión y los valores. 3. Funciona en comisiones que velan por la sustentabilidad de largo plazo divididas en ejes temáticos de acción que integran a la Asociación con la Organización. 4. Prospecta y analiza nuevos negocios. 5. Obtiene recursos de capital de riesgo. 6. Gestiona capacidad humana de alta dirección y gerencia. 7. Gestiona endeudamientos de largo plazo. 8. Establece asociaciones para incorporar tecnología directiva y de gestión de los nuevos negocios. 9. Coordina la prueba de nuevos negocios y determina la continuidad o no de los mismos. 			
MESA EJECUTIVA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formula el presupuesto de ventas, gastos y utilidades. 2. Articula los lineamientos estratégicos, del presupuesto, fijados por el Consejo Directivo con herramientas operativas de control (presupuesto económico-financiero y planes de trabajo). 3. Dirige la estructura organizacional evaluando el desempeño del gerente general y fijando los planes de carrera e incentivos para los gerentes y jefes de alto potencial. 4. Asiste para mejorar la ejecución, con calidad interna y externa, de los planes de trabajo. 5. Rinde cuentas del cumplimiento de sus funciones y, anualmente, presenta informes ante la asamblea de accionistas. 6. Comunica objetivos y metas propuestas y cumplidas a los equipos de trabajo y evalúa la contribución de los directores externos y los gerentes de línea que contribuyen con la Asociación. 7. Acompaña al Consejo Directivo con programas de tareas que apoyan el cumplimiento de las metas fijadas en los vectores estratégicos. 			
DIRECTORES EXTERNOS, PROFESIONALES EXTERNOS Y ASISTENTES PARA EL TRABAJO DE LA PRESIDENCIA, LA MESA EJECUTIVA Y EL CONSEJO DIRECTIVO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ayuda, aconsejando, al director funcional, al gerente general y a los gerentes de línea a mantener los clientes actuales prestando los servicios contratados y/u ofreciendo los productos correspondientes. 2. Ayuda a lograr la rentabilidad establecida como objetivo. 3. Ayuda en la detección de oportunidades en la base de clientes. 4. Colabora para implementar las mejoras conducidas a aumentar los ingresos, disminuir gastos, probar nuevos servicios y/o productos que son requeridos por los clientes y no pertenecen a la cartera actual de servicios de la Pyme. 			



4. Penna, A. y Arriaga, M. C. (2006) Conclusiones obtenidas a partir del procesamiento de 211 encuestas individuales en Rosario, octubre de 2006: 86 generales y 125 focalizadas respondidas por profesionales de 17 provincias argentinas. El 74% de los mismos contaban con más de 15 años de antigüedad en la profesión.
 Penna, A. (2006) Conclusiones elaboradas a partir del trabajo grupal realizado por 130 profesionales. Trabajaron en 13 equipos de tarea coordinados por un grupo multidisciplinario de 15 colaboradores de seis disciplinas diferentes.
 Penna, A. (2007). Encuestas realizadas a 22 profesionales de la provincia de Córdoba con un promedio de 15 años de antigüedad en el ejercicio de la profesión.

5. Penna, A. (2006) *Incentivando, ampliando y mejorando la atención del mercado laboral: el rol del graduado en Ciencias Económicas como facilitador del crecimiento y supervivencia de la*

En el camino de estructurar la Asociación, los profesionales que tradicionalmente asistían a los dueños-fundadores y gerente generales, deben integrarse con nuevos profesionales que se incorporan directamente en la Asociación.

No resulta esto una tarea sencilla. Es habitual que los empresarios expresen esta complejidad de variadas formas: “Entre mi contador de todo la vida, el gerente administrativo-financiero y los auditores no sé con quién quedarme. Para colmo, tuvimos que incorporar un nuevo estudio en materia tributaria y otro de comercio exterior”.

Efectivamente, lograr formar un equipo que trabaje colaborativamente en el nivel de la Asociación es uno de los fuertes requerimientos empresariales cuando las Pymes crecen.

No siempre este requerimiento es respondido con éxito. En el **GRAFICO 8** se ve una síntesis de dos encuestas y una productiva reunión de trabajo que integró a más de 130 profesionales de Ciencias Económicas con una antigüedad promedio de más de 15 años en la profesión⁴.

Como está a la vista, no es una tarea sencilla para el empresario ni para los contadores⁵ acompañar productivamente el crecimiento de las Pymes.

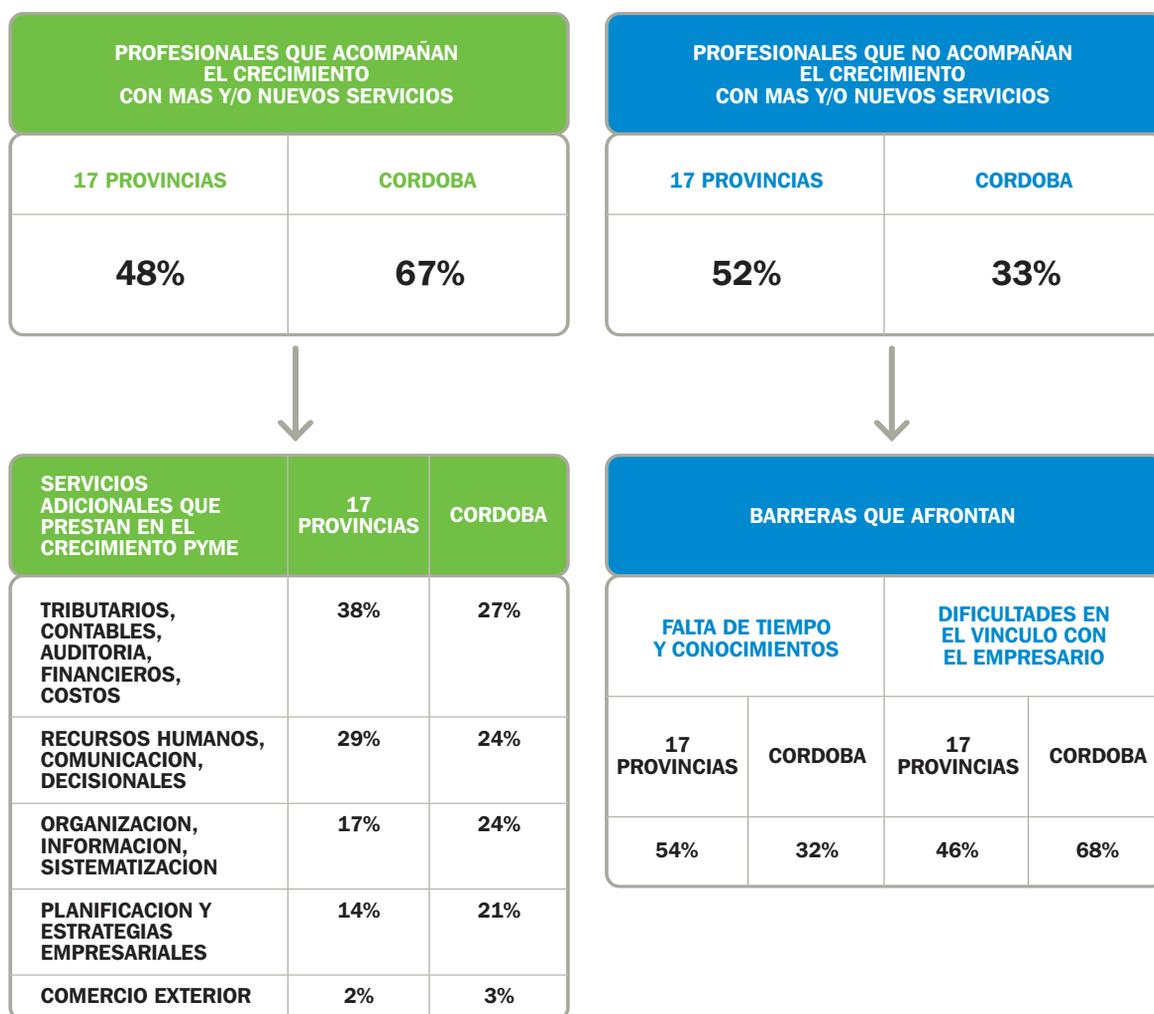
“Una parte importante de mi trabajo como consultor es ayudar a ser un puente para que el contador, el abogado y los proveedores externos de sistemas trabajen más colaborativa e integradamente con sus clientes Pymes” afirmaba entre colegas un viejo profesional de vasta experiencia en nuestro país.

Carlos Ramonda, contador y consultor de la zona de Venado Tuerto, Pergamino y el Gran Rosario plantea con mucha solvencia la dificultad de “dar respuesta a la situación que enfrentan los contadores públicos en el desempeño de sus tareas: satisfacer una demanda de servicios profesionales cada vez mayor y más diversificada de parte de sus clientes Pymes y atender las necesidades y requerimientos de su propia organización: su propio estudio profesional”⁶.

Si bien hemos desarrollado en este punto las dificultades que afrontan los contadores para acompañar el crecimiento de la Pyme, es importante resaltar que son ellos precisamente, junto a los abogados, quienes en mejor situación se encuentran, por sus largas trayectorias junto a los empresarios Pymes, para asistirlos en los procesos de crecimiento.

GRAFICO 8

LA TAREA DEL PROFESIONAL EN CIENCIAS ECONOMICAS EN LA PYME



En la última década, se han incorporado ingenieros, licenciados en sistemas, licenciados en administración, psicólogos, sociólogos y ex directivos y gerentes que, no teniendo titulación profesional, desarrollan roles centrales y valiosos colaborando en estas etapas.

El capítulo E del presente libro (Alineamiento) profundiza en esta temática, discriminando según el tamaño de la Pyme los distintos requerimientos y colaboraciones necesarias.

pequeña organización empresarial. Primer Congreso Iberoamericano de Universidades de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC).

6. Ramonda, Carlos (2008) *El doble rol del contador público independiente: empresario y asesor*. cramonda@arnet.com.ar

PROFESIONALIZANDO LA ORGANIZACION

Abordemos ahora la profesionalización del trabajo de los empleados propio de ámbito de la Organización.

Para ilustrar los cambios que se producen en la Organización a partir de la llamada profesionalización, estimamos importante compartir el siguiente documento⁷. El mismo divide en tres dimensiones diferentes, congruentes y paralelas, el proceso de profesionalización de la gestión de la organización de la Pyme:

- 1 Respecto del trabajo de gestión.
- 2 Respecto del uso de la información en el trabajo diario.
- 3 Respecto de los sistemas de control y rendición de cuentas.

Amplíemos ahora de qué se trata cada una de estas dimensiones:



7. Este documento es publicado como colaboración del Lic. Alfredo D'Alesio. Es una adaptación del material producido junto con el autor de la presente colección, utilizado durante el proceso de cambio en CEITECH (Consultar el Caso Ceitech en el Tomo II de esta colección).

GRAFICO 9

HACIA LA GESTION PROFESIONAL



1. RESPECTO DEL TRABAJO DE GESTION EN LA ORGANIZACION

<p>No interaccionar con otros equipos de trabajo. No dar participación. No delegar.</p> <p>Tener una estructura construida "al andar". Crear y/o mantener puestos no claramente definidos; ocuparlos con personas cuyas capacidades no necesariamente son las requeridas. Definir puestos únicamente basado en la persona que hoy trabaja en la empresa.</p> <p>No planificar. Actuar y decidir de manera improvisada y siguiendo el día a día. No establecer objetivos y metas.</p>	<p>REQUIERE:</p> <p>TIEMPO, RECURSOS ADICIONALES, CONDUCCION, CAPACIDAD HUMANA, CONDUCCION DESDE LA ASOCIACION</p>	<p>Interacción plena con los equipos de trabajo. Dar participación. Delegar.</p> <p>Diseñar, armar y/o respetar la estructura requerida. Definir claramente los puestos requeridos (más allá de la persona que lo ocupará), y ocuparlos con las personas que posean las capacidades requeridas.</p> <p>Actuar y decidir sobre la base de una planificación anual, trimestral, mensual, semanal y diaria. Establecer objetivos y metas.</p> <p>Operar siempre alineado con las estrategias, políticas, normas y procedimientos de la compañía. Fijar, cuando sea requerido, políticas, normas y procedimientos específicos del servicio.</p>
--	--	---



<p>Desconocer las estrategias, políticas, normas y procedimientos de la compañía. No colaborar en ajustar las políticas, normas y procedimientos específicos del servicio.</p> <p>Identificar problemas y quejarse. No evaluar a los subordinados.</p> <p>No realizar los procesos de coaching. No capacitar al personal. No rendir cuentas al superior ni pedir colaboración y ayuda al jefe.</p>	<p>ASISTENCIA NO EJECUTIVA EXTERNA, RESPONSABILIDAD E INTEGRACION GERENCIAL, ¡MIENTRAS TANTO, LA PYME BULLE DE ACTIVIDAD!</p>	<p>Identificar problemas y proponer soluciones de mejora.</p> <p>Evaluar a los subordinados.</p> <p>Realizar los procesos de coaching. Capacitar al personal.</p>
--	--	---

2. RESPECTO DEL USO DE LA INFORMACION EN EL TRABAJO DIARIO

<p>Tomar decisiones sobre la base de información parcializada, incompleta, no confiable, no documentada, etc.</p> <p>Trabajar con costos inaprensibles, no llevar controles de horas, stock, compras, etcétera.</p> <p>Gestionar por sensaciones, impresiones o intuiciones.</p> <p>No disponer de herramientas informáticas adecuadas; implementar exclusivamente un sistema manual.</p> <p>Hablar mucho y escuchar poco. Actuar defensivamente. No dar información clave y precisa.</p>	<p>REQUIERE:</p> <p>TIEMPO, RECURSOS ADICIONALES CONDUCCION, CAPACIDAD HUMANA, CONDUCCION DESDE LA ASOCIACION, ASISTENCIA NO EJECUTIVA EXTERNA, RESPONSABILIDAD E INTEGRACION GERENCIAL, ¡MIENTRAS TANTO, LA PYME BULLE DE ACTIVIDAD!</p>	<p>Tomar decisiones sobre la base de información completa, integrada, confiable y documentada. Disponer de un sistema de información para la toma de decisiones.</p> <p>Trabajar con una estructura de costos clara, precisa y confiable e información de horas, stocks, compras, etc., que permitan costear, planear, reducir, optimizar.</p> <p>Gestionar por indicadores (medir todo lo medible). Analizar.</p> <p>Disponer de herramientas informáticas adecuadas.</p> <p>Escuchar y después hablar (si es necesario). Aceptar las críticas y utilizarlas para no repetir errores. Dar información clave y precisa.</p>
---	---	---



3. RESPECTO DE LOS SISTEMAS DE CONTROL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

<p>Trabajar sin un presupuesto o no realizar el seguimiento y control del mismo. No rendir cuentas ni pedir que le rindan cuentas.</p> <p>No revisar los informes de gestión mensual y/o no agregar valor a los mismos.</p> <p>No considerar los intereses y necesidades del cliente en relación con este instrumento. No prestar atención a los cambios producidos en el entorno del cliente ni a las oportunidades comerciales.</p> <p>Asignar tareas sin definir: contexto, Asignar tareas sin definir: contexto, plazo, estándar requerido.</p>	<p>REQUIERE:</p> <p>TIEMPO,</p> <p>RECURSOS</p> <p>ADICIONALES,</p> <p>CONDUCCION,</p> <p>CAPACIDAD</p> <p>HUMANA,</p> <p>CONDUCCIÓN</p> <p>DESDE LA</p> <p>ASOCIACION,</p> <p>ASISTENCIA NO</p> <p>EJECUTIVA</p> <p>EXTERNA,</p> <p>RESPONSABI-</p> <p>DAD E INTEGRA-</p> <p>CION GERENCIAL,</p> <p>MIENTRAS</p> <p>TANTO, LA PYME</p> <p>BULLE DE</p> <p>ACTIVIDAD!</p>	<p>Trabajar con un presupuesto. Rendir cuentas y pedir que le rindan cuentas. Revisar los informes de gestión mensual, agregar valor a través del análisis cualitativo y sugerencias de mejora.</p> <p>Considerar los intereses y necesidades del cliente.</p> <p>Monitorear permanentemente los cambios producidos en el entorno del cliente y buscar oportunidades comerciales.</p> <p>Asignar tareas definiendo: contexto, plazo, estándar requerido.</p>
---	---	--

El documento anterior no surgió como fruto de una tarea de escritura. Es una de las síntesis logradas conjuntamente por el empresario, el consultor y los equipos de alta gerencia después de varios años de batallar en procesos de mejora.

Confusiones, discusiones muchas veces acaloradas acerca de si reunirse es perder el tiempo; si escribir es burocratizar; si todo hay que comunicarlo, hablarlo y explicarlo, son habituales, esperables y aparecen, recurrentemente, en estos procesos.

Sin embargo, sólo el tiempo, el trabajo, la madurez, el necesario recambio de viejos y nuevos jefes y gerentes permitirá avanzar.

Es importante señalar que, así como no se hace el cambio generacional “tirando a un viejo por la ventana”, tampoco profesionalizar implica solamente agregar graduados con títulos universitarios.

“No podemos seguir subiendo de categoría si seguimos con jugadores de las inferiores”, repetía periódicamente un empresario argentino

que en los últimos 20 años había multiplicado su actividad en más de 50 veces. Sus dolores de espalda recurrentes y sus contracturas de cuello delataban en su cuerpo la expresión de las dificultades de su oficio.

La búsqueda de profesionales graduados como estrategia central de profesionalización había fracasado más de una vez. Mucho de lo que se necesita para trabajar “profesionalmente” en una Pyme se logrará mejor como producto de la transmisión de ciertas prácticas ya estandarizadas en la empresa, que a partir de la inclusión de profesionales graduados externos. Tal como afirma el sociólogo francés Pierre Bourdieu: “La enseñanza de un *metier*, un oficio, un negocio (...) requiere una pedagogía que es completamente distinta de la adecuada para la enseñanza de conocimientos (*savoirs*).

Se transmiten de práctica en práctica, a través de modos prácticos y totales de transmisión fundados en el contacto directo y duradero entre el que enseña y el que aprende (*‘haz lo que yo hago’*)⁸.

El dueño-fundador, gracias a sus años de experiencia, lleva consigo incorporado el oficio. De allí que los procesos de asistencia a estos fundadores, los procesos modernos llamados “coaching”, requieren, para ser efectivos, de gente del *metier*, tengan o no título universitario.

“Nada es más universal ni universalizable que las dificultades. Cada uno encontrará un consuelo considerable al descubrir que muchas de las dificultades que atribuimos a nuestra propia torpeza o incompetencia idiosincrásica son universalmente compartidas (...). Los compañeros de trabajo de la profesión, como se dice en el lenguaje del *metier*, contribuirán con la experiencia colectiva que han acumulado a lo largo de las pruebas y errores del pasado (...). No hay otra manera de dominar los principios fundamentales de una práctica que la de practicarlos junto a un guía o entrenador que nos dé seguridad y tranquilidad, que establezca un ejemplo y nos corrija proponiendo, en la situación, los preceptos aplicados al caso particular que se tiene entre manos.”⁹



8. Bourdieu, Pierre y Wacquant, Loic. *Una invitación a la sociología reflexiva*. Siglo XXI editores. Buenos Aries, 2005.



9. Idem.

LA SUCESION Y LA VENTA DE LA EMPRESA

Profesionalizar, reorganizar, vender, delegar, introducir un gerente general son procesos de trabajo que, para adquirir dimensión humana en la Pyme, deben ser realizados con ayuda externa altamente experimenta-



10. Ver Capítulo F.

da. Es decir, gente de ese oficio.

Raúl Marozoff, en la entrevista publicada en el presente libro¹⁰, refiriéndose a la venta de empresas Pymes, lo dice con todas las letras: “Un empresario puede saber conducir muy bien su negocio y su empresa, pero no debería nunca tratar de venderla por sí mismo”.

Podríamos pensar que uno de los actos de profesionalización más difícil para un empresario es vender su primera empresa. Es precisamente la habitualidad, la experiencia repetida la que genera profesión o, en el sentido más profundo del término, oficio. Las tres dimensiones de la profesionalización que mencionáramos para la Organización claramente se alinean y requieren capacidades humanas de mayor nivel, de mayores experiencias, de mayor repertorio de habilidades, y eso no necesariamente guarda relación directa con un diploma universitario¹¹.

Veamos un párrafo significativo, referido a este tema:

“Vendí mi empresa” ...se queda pensando...,”y con ella, mi libertad” respondió un empresario en la consulta. Nunca había podido tocar el monto ganado, fruto de la venta de su empresa. El trabajo con sus sistemas de creencias permitió sacar a la luz el mandato familiar en el que “el dinero que no viene del trabajo manual, es sospechoso”¹².



12. Meschiany, Mabel. *Enfoque transgeneracional*. Revista “Actualidad Psicológica”. Buenos Aires. Septiembre de 2008. Pág. 30-32.

Estas declaraciones develan la profundidad y lo altamente complejo de los procesos que estamos compartiendo.

Adicionalmente, en el ámbito Pyme debemos cargar con los habituales juicios negativos de valor o, mejor dicho, juicios de desvalorización que lo atraviesan, juicios que incluyen a todos los que en ellas trabajan, empezando por su dueño-fundador y gerente general y alcanzando también al último y más reciente de sus empleados¹³. ¿Se escucha con frecuencia que alguien se refiera a la falta de profesionalidad de los empleados de alguna de las grandes corporaciones?

Sin embargo, y a pesar de ello, estos procesos se seguirán enfrentando, sufriendo, desarrollando y culminando muchas veces con éxito dentro del ambiente Pyme. Aunque asuma nombres como mejora permanente, círculos de calidad, etcétera, siempre se estará llamando al mismo perro con distinto nombre.

La advertencia fundamental a realizar respecto de las Pymes es que



13. Para tomar dimensión sobre la amplitud de la carga negativa de los juicios de desvalor de la Pyme, ver tomo I, capítulo A.

en la medida que aumente el volumen de la operación, se complejice su órgano de comando, se incremente el número de jefes y gerentes, se abran nuevas sucursales, se incorporen nuevos productos, se produzcan asociaciones estratégicas, se sumen mercados nacionales o extranjeros, se incorporen nuevas líneas verticales de autoridad, deberá fortalecerse el ámbito de la Asociación, los procesos de trabajo no ejecutivo, la ayuda organizacional externa y la captación de recursos de capital de riesgo y de capacidad humana directiva.

Porque, en caso contrario, se estará produciendo un desequilibrio de la Organización en desmedro de la Asociación, que tarde o temprano afectará el desarrollo de la empresa y/o la calidad de vida del propio empresario¹⁴.

Un último dato revela más información sobre los procesos de venta y sucesión generacional en las Pymes. Menos de 20 cada 100 empresarios Pyme en la Argentina, y sólo el 10% en México, consideran la alternativa de venta como parte de estos procesos.

Más del 78% en la Argentina y el 70% en México piensa la continuidad empresarial de largo plazo o con sus actuales gerentes y asistentes o con sus familiares directos¹⁵.

No queremos terminar este capítulo sin incluir la fuerza humana que tracciona el trabajo organizacional en el sentido inverso a la profesionalización.

EL FACTOR HUMANO DE DESALINEAMIENTO PERMANENTE

“¿A nadie se le cae una idea? ¿Por qué todo depende de mi?”, es una de las frases más repetidas en las consultas de los fundadores de Pymes durante los últimos 30 años en la Argentina.

Es habitual escuchar, tanto de los empleados y gerentes de las grandes empresas como de los empresarios Pyme y sus colaboradores, reclamos, lamentos y exigencias de todo tipo y color emocional acerca de la “ausencia de racionalidad” observable diariamente a través de los múltiples comportamientos presentes en el día a día de la vida laboral.

Sin embargo, esta “ausencia de racionalidad” es, sobre todo, la presencia de una racionalidad limitada o una racionalidad interferida que será



14. Ver capítulo 3E (Alineamiento).



15. Donato, Vicente N., Haedo, Christian M., Novaro, Sara. *Observatorio Latinoamericano de las pequeñas y medianas empresas: un estudio de panel en Argentina y México*. Septiembre 2003, Washington, DC. <http://www.iadb.org/sds/doc/MIC.V.Donato.WC.pdf>



16. BION, Wilfred. Experiencias en grupos, Buenos Aires. Ed. Paidós. 1980.

la base más real a partir de la cual podremos comprender, convivir y dirigir mejor la vida laboral en las organizaciones de empleo.

Si bien este tema es común a todas las empresas, cobra en las Pymes una magnitud más importante debida a las características particulares de la estructura empresarial y organizacional propia del ambiente Pyme.

Más allá de ello, existen una serie de razones, profundamente humanas, que nos acompañan desde los albores de nuestro género humano, que ayuda a comprender las bases de esos comportamientos¹⁶.

A) Las fuerzas naturales que se oponen a la tarea.

Los grupos desarrollan actitudes que no son conducentes al logro del objetivo propuesto. Se evidencia una poderosa influencia de las emociones.

Muchas veces el grupo parece funcionar como un todo. Al observar a un grupo (y no a sus individuos), ciertos hechos adquieren nuevos significados.

En un conjunto de personas reunidas para efectuar una tarea coexisten dos tipos de tendencias:

- Una dirigida a la realización de las tareas.
- Otra que parece oponerse a ella.

La actividad de trabajo es obstruida por otra actividad más regresiva y primaria.

B) Diccionario básico para entender el alma de los grupos... o lo que sucede a pesar de los dueños-gerentes generales.

Existe una terminología específica para comprender estos funcionamientos grupales que, sintéticamente, comprende:

- Mentalidad grupal.
- Cultura del grupo.
- Supuesto básico.
- Grupo bajo determinado supuesto básico.
- Valencia.
- Comportamientos habituales de los grupos de supuestos básicos.
- Comunicación, temporalidad, acción y pensamiento en los grupos básicos.

- El grupo o equipo de trabajo.
- La difícil convivencia: el grupo de trabajo y el grupo de supuestos básicos.

Veamos qué significa cada uno:

Mentalidad grupal: existe una actividad mental colectiva, que se produce cuando las personas se reúnen en grupo, formada por la opinión, voluntad o deseo unánimes del grupo en un momento dado. Puede estar en conflicto con los deseos, opiniones y pensamientos de los individuos, produciéndoles molestia, enojo u otras reacciones.

Cultura del grupo: es el interjuego entre la mentalidad grupal y los deseos de cada individuo.

La organización que el grupo adopta en un determinado momento surge del conflicto entre la voluntad colectiva anónima e inconsciente, y los deseos y necesidades individuales.

Supuesto básico: las suposiciones básicas están configuradas por emociones intensas de origen primitivo, consideradas básicas por estos motivos.

Estos impulsos, que se caracterizan por lo irracional de su contenido, tienen una fuerza y realidad que se manifiesta en la conducta del grupo.

Las suposiciones básicas son inconscientes, y muchas veces opuestas a las opiniones conscientes y racionales de los miembros que componen el grupo.

Todos los supuestos básicos son estados emocionales tendientes a evitar la frustración inherente al aprendizaje por experiencia; aprendizaje que implica esfuerzo, dolor y contacto con la realidad.

Grupo bajo determinado supuesto básico: se refiere a la particular estructura y organización inconscientemente adoptada por el grupo en función del supuesto básico que está interviniendo en la realización de la tarea.

Existen tres tipos diferentes de estructuración:

Supuesto básico de dependencia: el grupo tiene la convicción que está reunido para que alguien, de quien el grupo depende de forma absoluta, pro-

vea la satisfacción de todas sus necesidades y deseos. El grupo cree en una deidad protectora cuya bondad, potencia y sabiduría no se cuestionan.

Supuesto básico de ataque-fuga: es la convicción grupal de que existe un enemigo y que es necesario atacarlo o huir de él. La única actividad defensiva posible frente al mismo es su destrucción (ataque) o evitación (huida).

Supuesto básico de emparejamiento: es la creencia colectiva de que, cualesquiera sean los problemas y necesidades actuales del grupo, un hecho futuro o un ser no nacido los resolverá. Es una esperanza irracional y primitiva, de tipo mesiánico. Muchas veces la esperanza está puesta en una pareja cuyo hijo, no concebido aún, será el salvador del grupo. Lo importante es la idea de futuro y no la resolución del presente.

Los individuos participan de estos supuestos de forma automática e inevitable. No necesitan para ello ningún entrenamiento especial, ninguna experiencia emocional ni madurez mental. La participación individual en el grupo, no requiere capacidad de cooperación (lo naturalmente requerido por la tarea) sino capacidad de *valencia*.

Valencia: señala la mayor o menor predisposición de una persona para combinarse en la actividad de supuesto básico. La valencia caracteriza el comportamiento de tipo reactivo, automático, diferenciándose, en consecuencia, de la conducta intencional.

© ¿Por qué mi Pyme parece una escuela? O ¿por qué esperan todo de mí?

A continuación, veremos algunos de los comportamientos típicos derivados de la existencia de los procesos anteriores:

- Comportamientos habituales de los grupos de supuestos básicos: Los grupos de supuestos básicos, tienen ciertas formas típicas de organizarse.
- La cultura llamada *grupo de dependencia* se organiza buscando un líder que cumpla con la función de proveer las necesidades del grupo.

El grupo espera que toda la labor sea emprendida por el líder; hay pérdida casi total del juicio crítico y gran pasividad.

El grupo se organiza como escolares que esperan instrucciones,

donde no se cuestiona la bondad del líder.

- La cultura llamada *grupo ataque-fuga* encuentra su líder en personalidades muy particulares. El líder debe dar sustento de que existe un enemigo dentro o fuera del grupo del que es necesario defenderse o huir.
- En la cultura llamada *grupo de emparejamiento*, el liderazgo está relacionado con una pareja que promete un hijo o alguna idea relacionada con el futuro. El líder es algo, una idea, una posibilidad, o alguien que no ha nacido aún. La pareja puede establecerse entre dos integrantes que dialogan, y el resto del grupo estimulará esta relación.

D) ¿Ustedes piensan que tenemos todo el tiempo del mundo? La entrega es para mañana.

Comunicación, temporalidad, acción y pensamiento en los grupos básicos: La tenacidad con la que el grupo se adhiere a estos métodos primitivos se debe a la intensidad de los sentimientos que están en juego y a diversos mecanismos inconscientes, en esa situación.

Existen fuertes hostilidades hacia cualquier estímulo orientado al crecimiento o el desarrollo.

El lenguaje no aparece como una forma de pensamiento, sino de acción. Habitualmente es un lenguaje despojado de su cualidad comunicativa.

Es interesante observar que no incluye la noción de tiempo y, por lo tanto, no tolera la frustración. Existe entonces incapacidad para desarrollar un lenguaje que sirva como preparatorio o estimulante para la acción.

E) ¡Por suerte el mundo productivo es posible!

- El grupo o equipo de trabajo: El grupo de trabajo es un tipo particular de mentalidad grupal que convive en simultáneo con el grupo básico.

El equipo de trabajo requiere de las personas capacidad de *cooperación* y esfuerzo.

Ello no se produce por valencia sino por una madurez cierta y un entrenamiento específico para participar en él. El grupo o equipo de trabajo implica, humanamente, aportar tres factores o elementos esenciales:

- Contacto con la realidad.
- Tolerancia a la frustración.
- Control de las emociones.

El equipo de trabajo implica la utilización de métodos racionales y científicos para la tarea. El líder es aquel capaz de ser eficiente en proporcionar una posibilidad para que dicho proceso se realice.

La tarea, que puede ser dolorosa, promueve crecimiento y maduración en el grupo y en cada una de las personas componentes del equipo.

- La difícil convivencia: el grupo de trabajo y el grupo de supuestos básicos. La coexistencia del grupo de supuesto básico y del grupo de trabajo genera una tensión permanente dentro de los grupos.

La tarea del grupo de trabajo es perturbada, sistemáticamente, por la existencia del grupo de supuesto básico.

Esta tensión dentro del grupo implica una mayor o menor interferencia con la tarea “de trabajo”.

Este problema puede pensarse, y así se lo proponemos, como una tensión permanente entre siete espacios continuos relativos a tipos de conductas, actitudes, comunicación, relación con la realidad y los recursos disponibles.

Cada uno de esos continuos implica que conviven en mayor o menor medida las situaciones básicas y aquellas de trabajo en forma simultánea.

Voltímetro para medir las corrientes positivas y negativas de los equipos de trabajo.

Ⓕ Veamos a continuación los siete continuos existentes y sus límites para cada grupo:

GRAFICO 10

EVALUACION DE LOS SUPUESTOS BASICOS

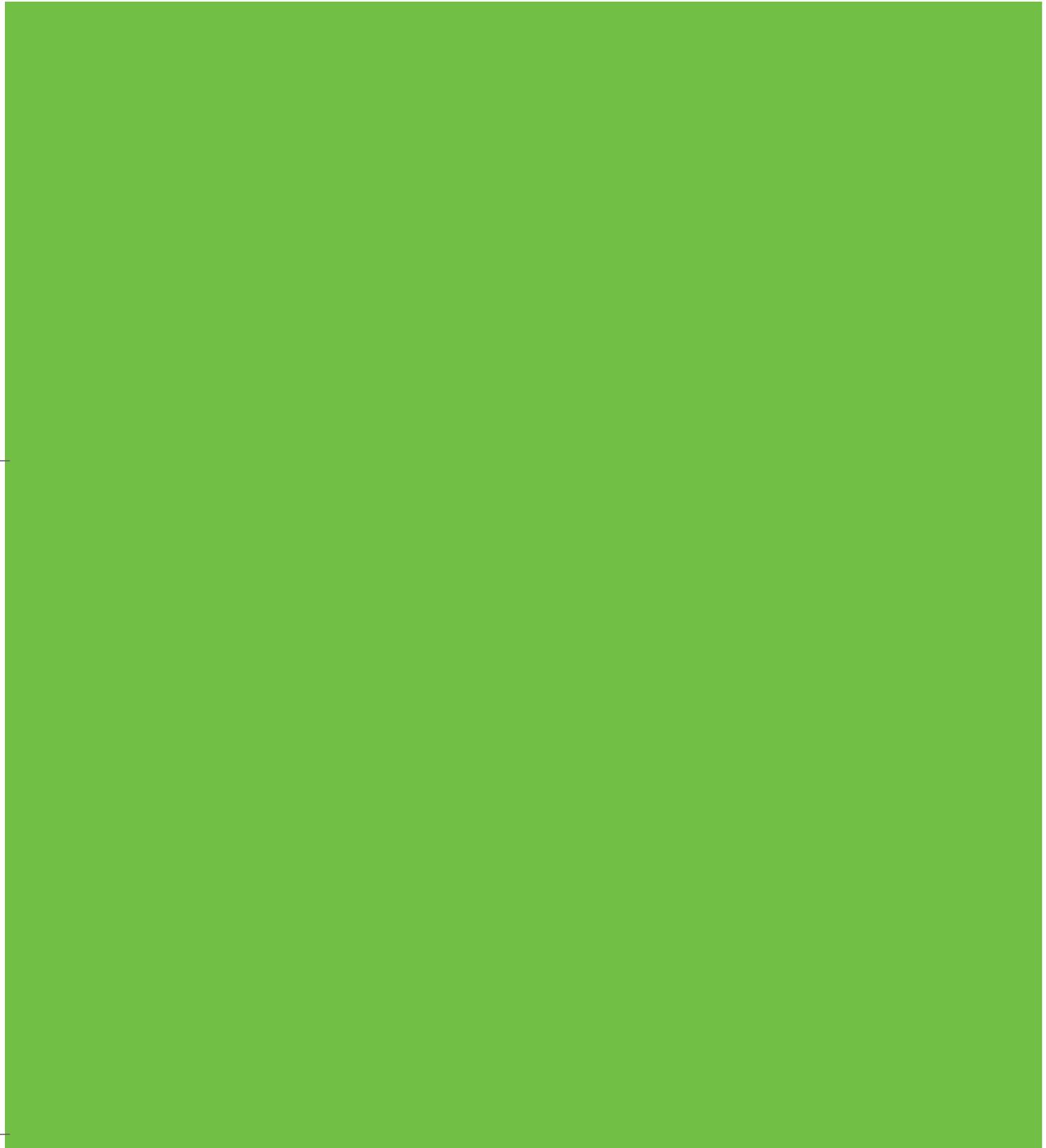
GRUPO DE TRABAJO	¿EN QUE NIVEL SE ENCUENTRAN EN SU PYME?	GRUPO DE SUPUESTO BASICO
Realidad	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	Fantasia omnipotente y mágica
Sistema abierto	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	Sistema cerrado ignorante de la realidad externa
Todos son conscientes de que deben aprender y desarrollar sus habilidades	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	Todos son inconscientes de que forman parte de ese supuesto básico
Tarea a cumplir	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	Emociones intensas, primitivas, a calmar
Tolerancia a la frustración	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	Intolerancia a la frustración
Crecimiento y desarrollo	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	Estancamiento y regresión
Cooperación y colaboración	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	Valencia



3E

Alineando la Pyme

- **LOS TRES ALINEAMIENTOS**
- **ALINEANDO A LA PYME QUE CRECE**
- **ALINEANDO A LA PYME CON DELEGACION**
- **DECISIONES IMPORTANTES**



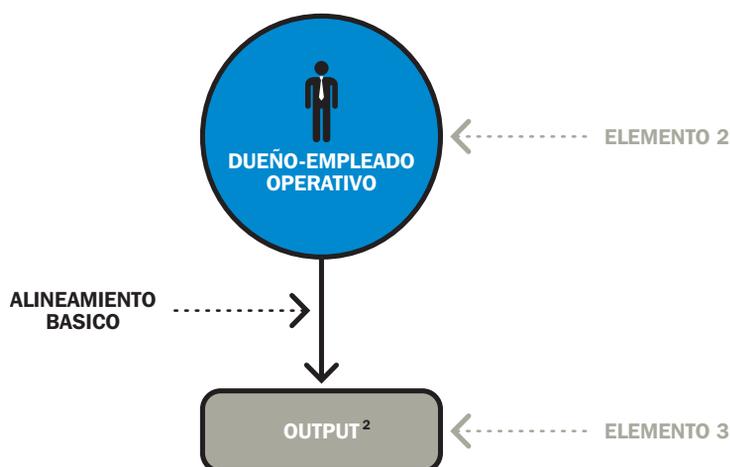
LOS TRES ALINEAMIENTOS

El primer alineamiento de la Pyme tiende a producirse casi “naturalmente”, cuando el fundador de tecnología sustantiva crea un emprendimiento y se dedica, en su doble rol de operador de la tecnología sustantiva y gerente general, a poner en marcha el emprendimiento. Llamaremos alineamiento básico o elemental al producido en esta conformación de la pequeña empresa, que puede ser no sólo durante el período de puesta en marcha, sino también válido para un largo período posterior que permita sostenerse en el tiempo. Veamos el gráfico que lo representa:



1. Recordemos el Tomo I de esta colección, página. 30: tecnología sustantiva es el conjunto de saberes, habilidades y procedimientos de la actividad laboral principal del fundador, dueño y gerente general de la pequeña empresa. Por ejemplo, un médico que atiende su clínica; un mecánico que atiende su taller, etcétera

GRAFICO 11
ALINEAMIENTO BASICO



Al estar el propio dueño-gerente general–empleado operativo realizando los servicios o productos de su emprendimiento, el foco o alineamiento se produce “naturalmente”. Es decir, se realiza automáticamente, sin gran necesidad de un pensamiento orientador que verifique que los tres elementos –elemento 1: dueño gerente general; elemento 2: dueño empleado operativo; elemento 3: output– estén alineados y concentrados en la tarea, dada la alta concentración que los dos primeros elementos tienen entre sí. El fundador como empleado operativo con su concentración y muchas veces con sus propias manos está realizando y

2. Con output nos referimos a los productos y/o servicios que se producen, se comercializan o prestan en el emprendimiento.

entregando el output. De esta manera, el fuerte foco del alineamiento básico (elemento 2 con elemento 3) simplifica la tarea del alineamiento de los tres elementos). Sería asimilable a un árbol al que, tras haber desarrollado un fuerte tronco soportado por buenas raíces, le creciera luego sin mucho esfuerzo una pequeña copa.

Este automatismo en la obtención del foco requiere, sin embargo, una dosis de pensamiento para conducir el proceso. Porque en caso contrario, lo “natural” y automático no se producirá y se presentarán excepciones.

Veamos algunos ejemplos:

- A** El maestro mayor de obras, devenido en pequeño empresario de la construcción, que en lugar de balancear su tiempo entre levantar paredes y proveerse de los materiales, realizara un análisis demasiado exhaustivo de comparación de precios. Bajo la apariencia de búsqueda de reducción de costos de materiales, estaría quitando presencia, dedicación y cabeza a la obra propiamente dicha. Por lo tanto, la obra no avanzará lo suficiente.
- B** Similar situación a la anterior presentará un profesional externo de cualquier disciplina –un contador o un abogado, por ejemplo– que, dedicado al asesoramiento de empresas, destinara porciones excesivas de su tiempo y sus capacidades ocupados en tareas de autoformación, en tareas administrativas o en las múltiples tareas de gestión de su propia empresa. Pero todo ello irá en desmedro del tiempo y las capacidades dedicadas a la atención de los clientes.

En ambos casos, el constructor y el asesor, irán desarrollando y aquilantando habilidades y conocimientos nacidos de la experiencia a un ritmo mucho menor que el posible. El simple decurso del tiempo hará que, con los años, la capacidad lograda por ambos sea notablemente inferior, fruto de este desalineamiento.

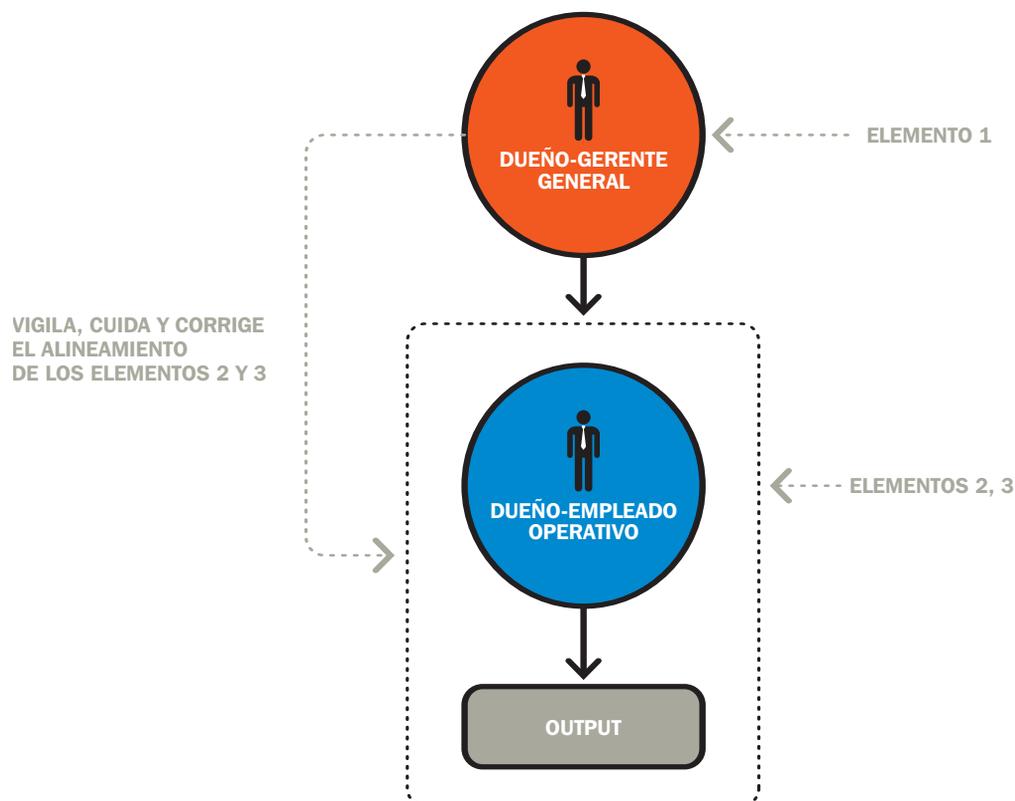
Hemos preferido mostrar el des-alineamiento en casos de estructura organizacional nula o cercana a cero para ejemplificar con claridad que la función de alineamiento es siempre necesaria. Porque la posibilidad de perder el rumbo, sin que ello sea debido a condiciones de mercado, financieras, tecnológicas, etc., es inherente al trabajo empresario, está en su esencia, incluyendo en esto al trabajo por cuenta propia.

Para atender y cuidar que no se produzca el desalineamiento y para realinear cada vez que ello sucede, deberemos saber que ésa es la tarea del dueño gerente general: cuidar el alineamiento de los elementos 2 y 3.

Al alineamiento que produce el gerente general de los elementos 2 y 3 lo denominaremos “alineamiento operacional, de conducción, operativo o de la acción”. Este alineamiento es el mínimo que demanda todo empresario, trabajador por cuenta propia o profesional independiente, aun trabajando sin organización, y que implica adicionar pensamiento y reflexión a la acción pura. Apuntaría al requisito de pasar de “jefe desbordado a jefe pensante” como se vio en el tomo 1.

Veámoslo en el siguiente gráfico:

GRAFICO 12 ALINEAMIENTO OPERACIONAL



Entonces, ¿existe otro alineamiento?

Efectivamente. Porque el dueño-gerente general necesita un segundo acompañamiento que permita que esa dosis de pensamiento que alinea la acción, o los elementos 2 y 3, sea complementada con un tipo de pensamiento propio de quien no está dentro de la acción; es decir, de alguien que no está incluido en la acción. Llamaremos a esta operación “alineamiento estratégico o de dirección”.

En el caso de la pequeña empresa ese alineamiento es el que provee el dueño director desde su función de director de la Asociación. Veámoslo en el **GRAFICO 13**.

Al estar fuera de la acción, el dueño-director no sólo vigila y corrige el alineamiento de 1 con 2 y 3, sino que además hará estas tareas teniendo en su mente presente al menos dos informaciones más: por un lado, estará atento a las condiciones y los cambios contextuales. Y por otra parte, tendrá en cuenta las evoluciones y sincronías de los elementos 1, 2 y 3 y sus vínculos.

El director-dueño (que por cierto es el mismo sujeto que interpreta el rol de dueño-empleado operativo, sólo que en otro rol), como parte de este direccionamiento, impedirá que tanto el maestro mayor de obras como el consultor, en su rol operativo, convengan al gerente general respecto de no dedicar suficientes recursos, tiempo o capacidad a analizar los números del emprendimiento. O de no llevar registros escritos de la operación que realizan.

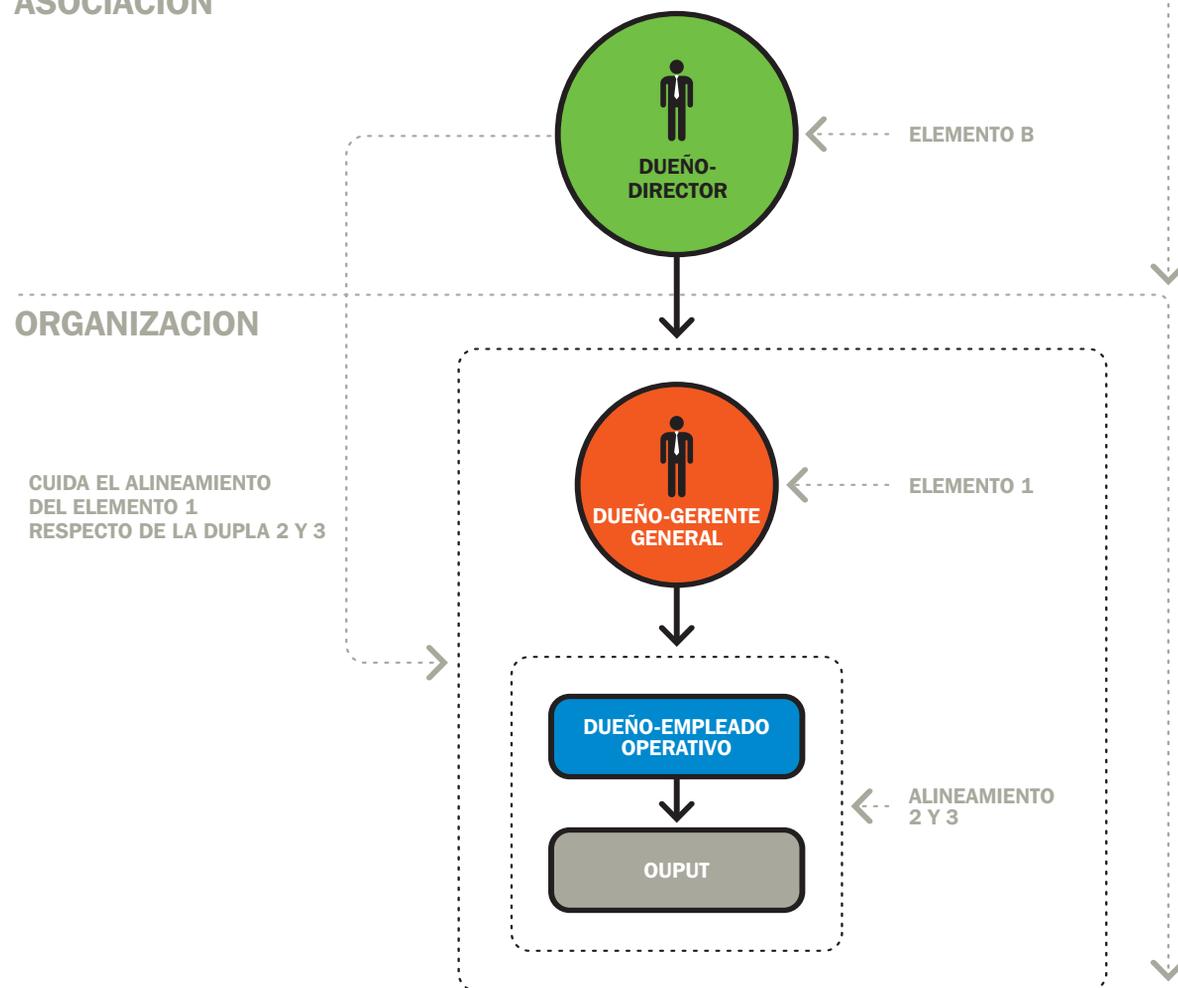
¿Por qué piden esto los operativos? Porque al no mediar registros escritos o mediciones con parámetros físicos u observables (cantidad de materiales usados; horas de servicios prestadas, etcétera) el gerente general quedaría prisionero de sus impresiones, sus gustos y sus deseos, pero no de datos ciertos, para evaluar tanto el servicio sustantivo como aquellas otras áreas necesarias para la marcha del emprendimiento (comercial, administración u otros).

Así, el alineamiento directivo ayudará al gerente general a integrar las distintas funciones del emprendimiento, de forma tal que se produzcan las menores asimetrías interfuncionales (entre producción, comercial, organización, recursos humanos) y las menores asincronías posibles (faltantes o sobrantes de recursos en stock, capacidades humanas insuficientes o excesivas, incumplimiento con clientes, etc.).

GRAFICO 13

ALINEAMIENTO ESTRATEGICO

ASOCIACION

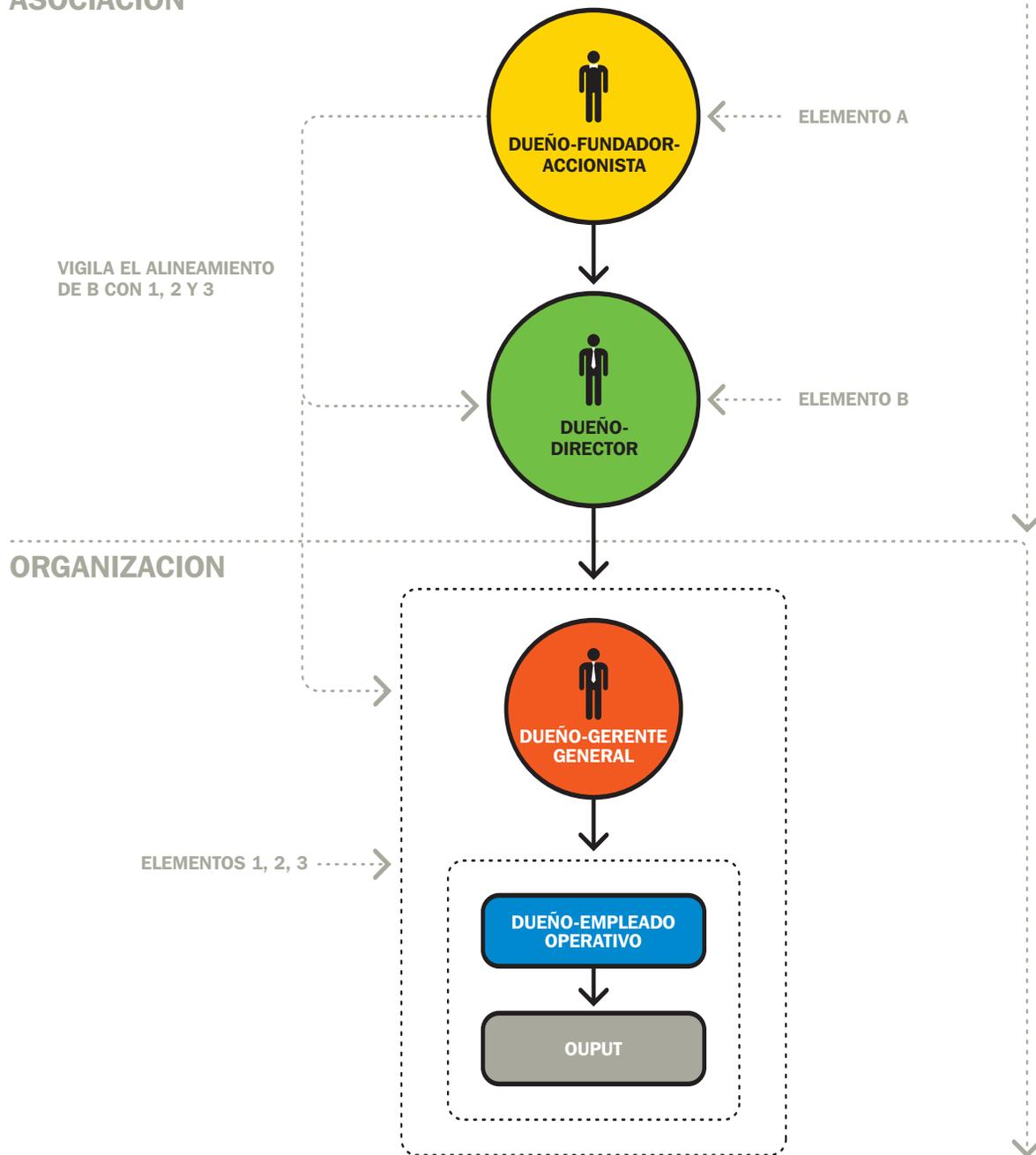


Finalmente existe un último alineamiento que llamaremos “empresarial, patrimonial, del accionariado o de sustentabilidad de largo plazo” y es el que está ligado al desarrollo y/o la existencia misma del emprendimiento.

Es aquel que vigila el alineamiento del director con la tríada de elementos 1, 2 y 3. Lo graficamos a continuación:

GRAFICO 14
ALINEAMIENTO EMPRESARIAL

ASOCIACION



Los ejemplos de alineamiento empresarial requerido en los casos analizados serían los siguientes:

- Ⓐ El dueño fundador accionista es quien decidirá si el consultor (otra vez: se trata de la misma persona, pero cumpliendo otro rol), aun sin ayudantes, “necesita” una oficina más lujosa que la actual;
- Ⓑ O determinará si el maestro mayor de obras “necesita” cambiar su camioneta por otra más moderna.

El ejemplo más habitual es el caso de los médicos sobre-invertidos en tecnología de última generación; pero también lo puede ser el gráfico con máquinas de seis colores para atender una demanda que bien puede realizar con una de menor valor y cuatro colores. (Claramente, en ambos casos, el rol operativo derrotó al rol accionista, porque el “amor” o deslumbramiento por la tecnología sustantiva pudo más que el criterio de rentabilidad).

Seguramente el lector encontrará múltiples ejemplos en la línea de los emprendedores de tecnología sustantiva, sean estos constructores, consultores, médicos, gráficos, etcétera.

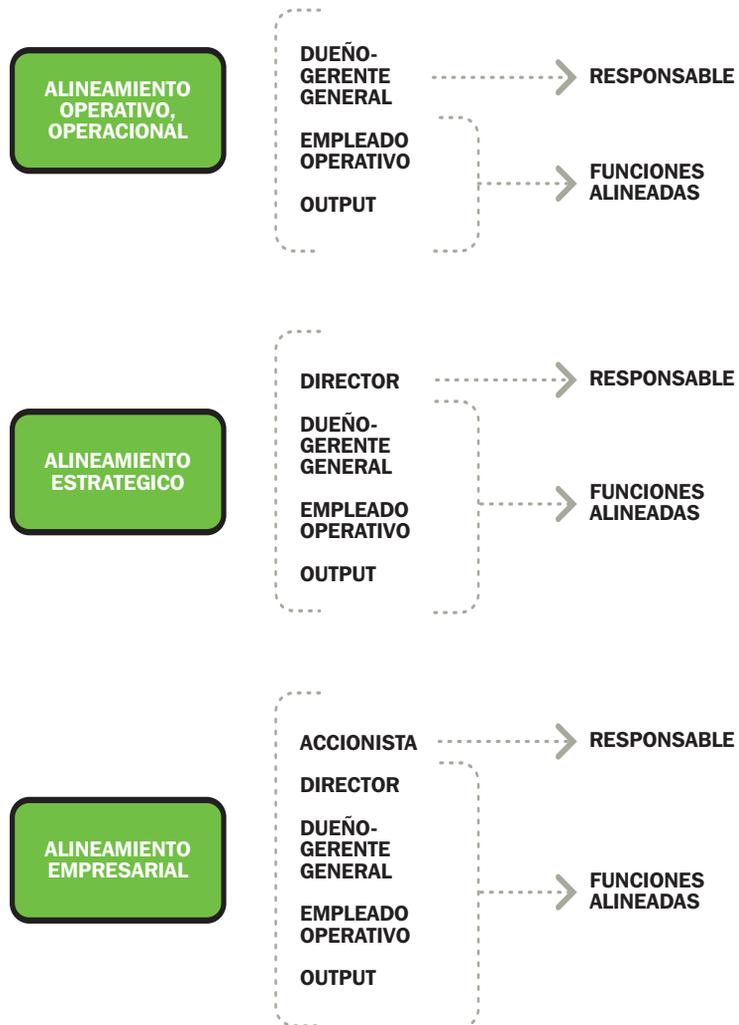
De este modo, el alineamiento de la Pyme quedará conformado por un alineamiento total compuesto por tres alineamientos que van integrándose progresiva y sucesivamente. Veámoslo en el **GRAFICO 15**.

La integración de los alineamientos se logra de forma tal que el alineamiento superior integra el inferior en planos progresivamente más abstractos. Sin embargo, deben incluirse en dicho proceso de integración formas que faciliten un mejor contacto con los elementos integrados en el proceso anterior.

Por ejemplo, al realizar el alineamiento estratégico, deberá procederse de una manera más abstracta; a través de indicadores, de informes, etcétera. Ello no excluye la posibilidad de la observación y el contacto directo. Pero a diferencia de los comienzos, dicho contacto deberá realizarse con un tiempo distinto, de formas menos operativas y sin las premuras propias de la acción.

Así, el alineamiento estratégico integrará al operativo, y el alineamiento empresarial procederá a integrarlos a ambos.

GRAFICO 15
ALINEAMIENTO TOTAL



Un gráfico que sintetiza el funcionamiento de los tres alineamientos explicitados mostraría lo siguiente:

GRAFICO 16

LA RELACION ENTRE LOS TRES ALINEAMIENTOS



ALINEANDO A LA PYME QUE CRECE

La pequeña empresa, operando en comando directo³, logra que el dueño, trabajando mayoritariamente en su puesto de empleado operativo, esté focalizado en la prestación del servicio (output). Y además ese dueño podrá usar las capacidades humanas y el resto de los recursos en juego (espacio, materiales, financieros, etc.) de una manera, por lo general, altamente eficiente. Si ello no es así el emprendimiento naufragará o, a lo sumo, servirá exclusivamente para la supervivencia del fundador.

El alineamiento requerido, en estos casos, será mayoritariamente el operacional, con dosis ínfimas de alineamiento estratégico y empresarial.

Pero en la medida en que se produzcan incorporaciones de empleados, este requerimiento de alineamiento operacional seguirá siendo el primordial hasta tanto se agote la fase y comience a requerirse dosis crecientes de alineamiento estratégico. Por ejemplo a causa de haberse incorporado dosis crecientes de personal, el lanzamiento de una segunda línea de productos o la apertura de una segunda sucursal. Y periódicamente y en baja escala, unas horas al mes, un par de días al año, será requerido el alineamiento estratégico.



3. Ver tomo 1; pág. 51.

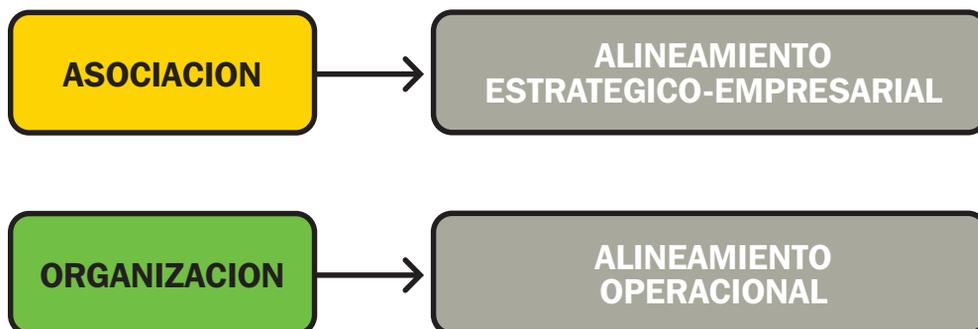
Por fin, excepcionalmente, será necesario el alineamiento empresarial, que estará ligado al incremento del capital de riesgo. Este será generalmente propio, o producto de un endeudamiento en altas proporciones.

Sin embargo, en este estadio de la pequeña empresa, el alineamiento estratégico y el empresarial suelen estar indiscriminados, fundidos en uno solo y diferenciarse muy raramente.

¿Quiénes podrían servir como consejeros en este momento? Un contador externo, un familiar ajeno al emprendimiento pero involucrado patrimonialmente y con experiencias empresariales, serían los indicados para ayudar al empresario Pyme en esta tarea de alineamiento estratégico-empresarial.

Resumiendo: en las organizaciones Pymes sin delegación ni jefes intermedios, el alineamiento podría actuar con sólo dos estadios: el operacional y el estratégico-empresarial. Sin embargo, siempre deberán distinguirse, diferenciarse y discriminarse uno de otro: el estratégico del empresarial.

En síntesis, y utilizando los conceptos que hemos desarrollado en el Tomo I, aun la pequeña empresa necesita siempre de los dos ámbitos:

GRAFICO 17**LOS DOS ALINEAMIENTOS EN PYMES SIN DELEGACION**

Los ejemplos de estos alineamientos son los que hemos desarrollado para el caso del constructor y el profesional independiente o consultor.

¿Qué ocurre con el crecimiento de la pequeña empresa que implique

incorporar más empleados operativos, sumar pequeñas inversiones en maquinaria o instrumentos para realizar la operación, o agrandar algunos metros el espacio disponible? Este podrá realizarse, en los primeros años, sin reforzar el alineamiento estratégico, pero requerirá mayores dosis de alineamiento operacional.

Esta necesidad deberá ser atendida con el trabajo del empresario junto al profesional externo (el contador; el abogado; el experto en sistemas o administración) en el armado de sistemas sencillos de información. Esta información deberá ser provista y operada con base escrita, de modo que permita mantener, por ejemplo: un control de ingresos y egresos de caja, insumos y productos, horas trabajadas, horas extras, volumen físico de la producción, rotación del personal, ausencias, accidentes, llegadas tarde, conflictos, necesidades de capacitación, problemas de desempeño, reclamos de los clientes, atrasos o cumplimientos de las entregas, clientes atendidos, resultados económicos periódicos, etc.

La continuidad de estos registros constituirá la historia de días, semanas, meses, temporadas y años, conformando la mejor base de información para detectar desvíos⁴.

Toda esta información, volcada convenientemente en planillas que incorporen distintos períodos, deberá permitir la observación directa y el trabajo de análisis del dueño y del profesional externo como parte integrante del proceso de tareas que implican el alineamiento operacional.

De esta forma, a la experiencia propia de la tarea habitual, se sumará la tarea de análisis de datos ciertos y objetivos, que permitan tomar una perspectiva y una segunda visión necesaria para realizar el alineamiento operacional.

Así se logrará la base necesaria para abordar decisiones que permitan corregir los des-alineamientos producidos e implementar procesos tales como: incluir o desvincular empleados, cambiar proveedores, resolver atrasos en las cobranzas, actualizar precios y salarios, etcétera.

¿Por qué insistimos tanto en esta función de alineamiento estratégico? Porque es muy habitual que el día a día sostenido a lo largo de meses y años produzca un desalineamiento operacional, que de no revisarse, se transforma en crítico. Aun en contextos de economía estable y más aún en economías inflacionarias, es muy común encontrar que el simple transcurso del tiempo no produce mejoras económicas progresi-



4. El capítulo B del presente libro, dedicado a la evolución de la estructura ejecutiva, permite profundizar en estos conceptos.

vas para la Pyme, sino costos crecientes y pérdida de rentabilidad. El alineamiento estratégico es la función que deberá impedir este tipo de desvío o corregir el mismo cuando se produzca.

ALINEANDO A LA PYME CON DELEGACION

La instalación de la delegación en la pequeña empresa implica un cambio estructural en el alineamiento: tanto el operacional como el estratégico sufrirán transformaciones y cambios profundos en su esencia⁵.

La aparición de una línea intermedia de jefes entre el dueño-gerente general y la operación implica que progresiva, paulatina y crecientemente, el rol de empleado operativo del dueño irá desapareciendo para dedicarse cada vez más al gerenciamiento de la nueva línea de jefes y a la creciente demanda de dirección que requiere la empresa para mantenerse alineada.

La pequeña empresa con delegación, tal como fuera vista en el Tomo II de esta colección, ha pasado por un proceso de cambio estructural: la llamada “travesía del desierto” que obligó al fundador y sus seguidores de siempre (sus empleados históricos) a “surfear bajo el agua”⁶. La aparición de varias sucursales, el lanzamiento de bienes, servicios o productos adicionales a los originales, el abordaje de nuevos clientes en otras geografías, nacionales o extranjeras, sólo pudo ser posible gracias a una complejización creciente de la Organización.

Ahora, los dos alineamientos que antes de instalar la delegación en la empresa eran eficaces⁷, requerirán una adecuación. Porque habrá que dar respuestas al cambio, no sólo en el volumen de la operación, sino también en la complejidad exponencial de la Organización y del órgano de comando.

El alineamiento operacional deberá estructurarse en dos funciones:

- 1 El alineamiento que permite que el nivel operativo y el output funcionen correctamente. Éste será el alineamiento de la operación pura o alineamiento de la primera línea y su responsable será la línea de jefes.
- 2 La función que alinea a estos jefes con el gerente general y que reside en la cabeza de este último. El gerente general es el responsable de esta tarea. Este eslabón del alineamiento lo denominaremos: “alineamiento gerencial”.



5. Ver el capítulo B del Tomo II de esta colección.



6. Ver el capítulo A del Tomo II.

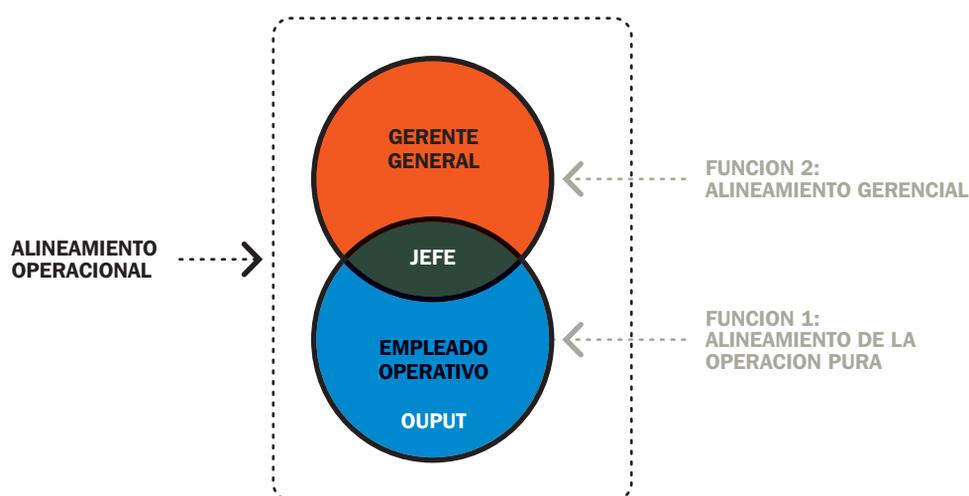


7. Ver punto II a.

Veamos una gráfica de las dos funciones que integran el alineamiento operacional:

GRAFICO 18

ALINEAMIENTO OPERACIONAL DE LA PYME CON DELEGACION



Sin embargo, esto no será suficiente para mantener a la Pyme alineada. Deberá también, como respuesta a haber incorporado la delegación, reestructurar el alineamiento estratégico. Ya no podrá continuar siendo un alineamiento indiscriminado del empresario. Deberán operarse y realizarse cada uno por separado.

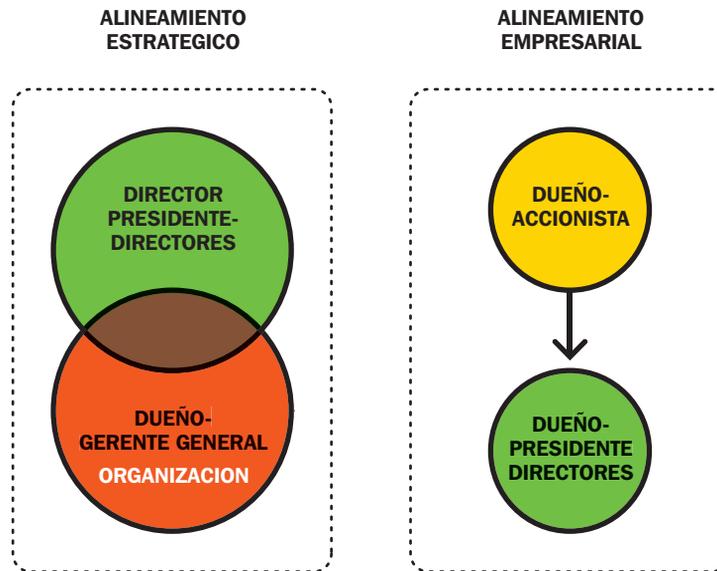
Así, a la complejidad creciente de la Organización y al crecimiento del tamaño de la Organización, deberá responderse con un refuerzo en la tarea de la Asociación. Para ello, el alineamiento estratégico deberá, a su turno, producir una reformulación a partir de construir dos ámbitos con tareas e integrantes diferentes.

De esta forma tendremos el alineamiento estratégico propiamente dicho por un lado y el alineamiento empresarial, por otro.

Gráficamente podemos verlo de la siguiente manera:

GRAFICO 19

DOS ALINEAMIENTOS: ESTRATEGICO Y EMPRESARIAL



La aparición discriminada del alineamiento empresarial requiere además que el alineamiento estratégico no resida únicamente en el dueño-presidente, sino que la función de dirección sea complementada con otros directores externos no involucrados en la operación.

Sin embargo la Pyme con delegación que opera con mayor volumen, no puede aún afrontar los costos de un directorio real, como el que habitualmente conforman las grandes corporaciones. Por lo tanto, esta función deberá ser ejercida por profesionales externos a tiempo parcial, o por empresarios retirados (ya sea por edad o por haber vendido sus empresas).

De este modo, la existencia de un equipo de dirección que integra a profesionales externos y que vigila el alineamiento estratégico, es la única salvaguarda para que el dueño-gerente general pueda tener "espacio mental" disponible (no "tomado" por su pertenencia al equipo gerencial compuesto por él y sus jefes subordinados). Y es también un resguardo para el dueño-gerente general tomado, ya no por su equipo de jefes, sino también por el resto de la Organización.

Vale aclarar algo en este punto. No se trata del establecimiento de riva-



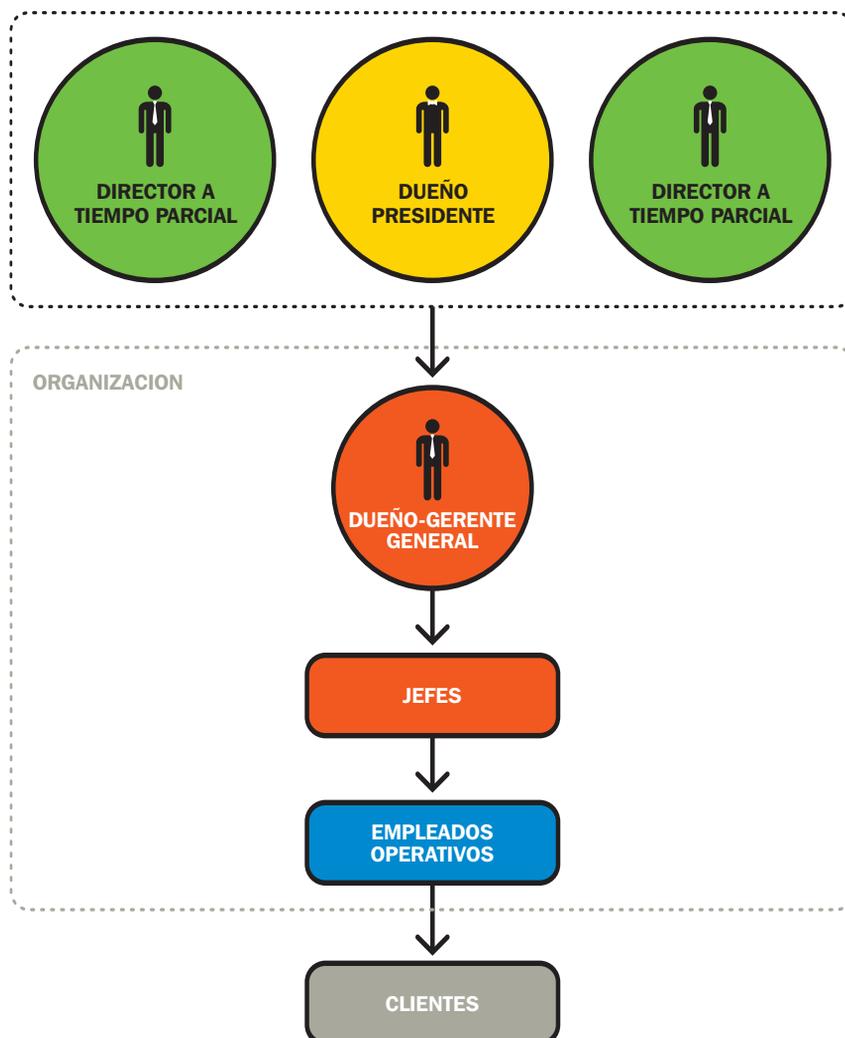
lidades del tipo “dirección vs gerentes y empleados”, sino del ejercicio de la función directiva como auxilio y sostén del largo plazo y de la vida empresarial, más allá de los avatares de la organización y el mercado.

Veamos un gráfico que muestre el ámbito del directorio ampliado que posibilita el ejercicio de la función de alineamiento estratégico:

8. Ver la herramienta “Los dispositivos como herramienta organizacional” del tomo 1 de la colección.

GRAFICO 20

ALINEAMIENTO ESTRATEGICO DE LA PYME CON DELEGACION⁸



Esta función de alineamiento estratégico, así diseñada, es la encargada de ayudar al presidente-dueño a tomar la decisión de abrir o cerrar una sucursal; de activar o desactivar una línea de productos; de suprimir niveles en la Organización; de reestructurar un área operativa, etcétera.

¿Por qué insistimos tanto en este aspecto? Porque es altamente frecuente que una Pyme que ha tercerizado una función conserve los antiguos empleados que hacían la ahora tercerizada (e inexistente) función. ¿Y a qué se dedican? A todo aquello que la inventiva humana pueda originar. Como excepción, alguien propone reformular o cerrar su propio sector, sucursal o proceso. Pero esto no sucede casi nunca.

Porque la autoreforma, la auto-modificación no es de la esencia de la Organización, y mucho menos lo es en la Pyme. Estos procesos deben ser realizados y asumidos como responsabilidad de la Asociación. Es la dirección y el accionariado, en definitiva, quienes realizan la tarea empresaria. Son ellos quienes deben realizar esos ajustes para alinear lo des-alineado.

Así, decisiones trascendentes como el cierre de una sucursal, su venta parcial o total; la venta de toda la empresa o una porción mayor o menor de la misma; la apertura del capital a terceros (familiares o no); la instalación de un gerente general profesional; son todas alternativas y decisiones que más tarde o más temprano el dueño-fundador deberá comenzar a considerar.

Por ello, es fundamental que el empresario sepa en qué ámbito; en qué función; con qué información; con qué asesoramiento y con la intervención de quiénes deberá comenzar a trabajar para llevar adelante esas tareas. Pero lamentablemente, en muchos casos; la gran mayoría; muchas de estas decisiones son pensadas y consideradas por el empresario Pyme sentado y trabajando en el puesto de gerente general.

DECISIONES IMPORTANTES

El alineamiento de visión, misiones y valores que atraviesa verticalmente desde los accionistas pasando por los directores, los gerentes, los empleados y que logra a su vez una aceptable integración positiva con los proveedores y clientes, puede ser pensado como el objetivo del sistema mayor que deberá contemplar la integración de estos procesos junto

con los tres alineamientos descriptos: el operacional, el estratégico y el empresarial.

Pero el tamaño adquirido por la empresa mediana requiere ya no sólo realizar tareas de re-estructuración del ámbito de trabajo ejecutivo, como las que describiéramos en el libro II para instaurar la delegación, sino estructurar la Asociación.

¿Y qué significa estructurar la Asociación? Significa iniciar un proceso que implica trabajar en tres dimensiones:

- 1 Dimensión 1: dotarla de recursos adicionales de capital de riesgo;
- 2 Dimensión 2: crear los órganos de la Asociación tales como: el Consejo directivo, la Mesa ejecutiva, el staff de asesores externos y controller. Deberá, posteriormente, estructurar el funcionamiento de los mismos y diseñar las relaciones de trabajo empresarial entre estos órganos y entre ellos y la Organización.
- 3 Dimensión 3: incorporar las capacidades humanas con suficiente experiencia en trabajo empresarial que estén alineadas en misión, visión y valores con los accionistas y la Organización.

A modo de ejemplo del tipo de empresa a la cual nos estamos refiriendo como empresa mediana y dadas las características de la Argentina y los tamaños del mercado, estamos hablando de una empresa con dos líneas de jefatura entre el gerente general–dueño y la operación, que opera no menos de tres unidades de negocios diferentes, con una distribución geográfica desarrollada en varias localidades o provincias o, eventualmente, exportando parte de su producción o servicio.

Para finalizar destacaremos que toda pequeña empresa que haya llegado a un tamaño mediano fruto de la expansión de su producción y volumen de actividad y que, paralelamente, haya ampliado su organización de forma de contar en su estructura un grupo de no menos de 20 a 25 jefes y gerentes incluyendo al dueño, necesitará, para poder ser eficazmente conducida, realizar un proceso de desarrollo de la Asociación de forma tal que se contrabalancee el tamaño de la Organización. Porque en caso contrario, pasará a ser conducida desde la Organización en desmedro de la conducción empresarial.



3F

La mirada de un asesor en venta de empresas

ENTREVISTA A RAUL MAROZOF

Raúl Marozof acredita una trayectoria de más de 40 años en responsabilidades gerenciales de grandes corporaciones (Fate, Aluar, Kicsa) y en el desarrollo de negocios internacionales, en particular en el área de fusiones y adquisiciones (especialidad cuya denominación internacional es Mergers & Acquisitions o su sigla M&A). Está al frente, desde hace más de dos décadas, de Siderfima, una consultora que ha asistido en la venta de compañías argentinas a compradores internacionales como Hydro (Noruega), McCain (Canadá), Guala Closures (Italia), ICT (Estados Unidos), Telefónica (España), Globe Specialty Metals (Estados Unidos) e ISS (Dinamarca), entre otras. Siderfima cuenta con una extensa red de colegas de M&A en diferen-

tes países, con quienes mantiene un permanente contacto para el desarrollo de estos negocios. La especialidad de Siderfima es el asesoramiento en la venta de empresas argentinas –especialmente de manufactura y de tecnología– a compradores extranjeros.

Marozof tiene 67 años, está casado desde hace 42 con Marisa, que es odontopediatra, y tiene dos hijos y dos nietos. Está titulado en Relaciones Públicas y vive en Buenos Aires (aunque viaja con mucha frecuencia al exterior en función de la necesidad de sus negocios y de la demanda de sus clientes).

¿Vender la propia Pyme es un proceso doloroso?

Raúl Marzof: Sea cual fuere la razón de la venta, la expresión tan común que dice “vender la empresa es como vender un hijo”, resulta totalmente cierta. Por más que exista una necesidad de hacerlo, ya sea por la edad de los dueños, porque no tienen hijos en la compañía, o por algún otro motivo –incluso la propia decisión de proceder a la venta–, inmediatamente después de concretarse la misma, los ex dueños casi siempre deben superar un período de duelo.

Esquemáticamente, ¿cuáles son las circunstancias más frecuentes de venta de empresas?

RM: Voy a nombrar casos totalmente ciertos aunque sin mencionar nombres, siempre en el rango de firmas argentinas familiares cuyo volumen de ventas es no mayor a los 10-12 millones de dólares anuales. En este rango entra una gran mayoría de las empresas argentinas, cuyo mercado está formado mayormente por Pymes.

Una primera circunstancia es que los accionistas sean un matrimonio mayor, uno de ellos o ambos con actividad en la empresa, que tras 40 años de haberla fundado y conducido se encuentran con la necesidad de venderla, porque sus hijos no están en la compañía y tienen actividades diferentes, y saben que si mueren la compañía desaparece. O incluso porque consideran que merecen un buen retiro mientras puedan disfrutarlo.

En resumen, a pesar de que la empresa marcha muy bien, es exitosa y ganan dinero con ella, deciden venderla.

Otra situación que también suele ocurrir es la de una compañía exitosa cuyo accionista y directivo puede tener menos de 55 años, con o sin hijos en la firma, a quien un día se le aparece una empresa del exterior a golpear la puerta. Este interesado es una firma de similar actividad en Francia, Italia u otro lugar, que decide ingresar en el mercado argentino. La primera reacción, en general, del accionista local es decir: “Mi compañía no está en venta”. Pero inmediatamente después, en el 90% de los casos, también agregan: “Pero yo soy un empresario inteligente y por lo menos me voy a sentar a conversar”. Y es habitual que, por recomendación de amigos, de algún pariente o por alguna otra circunstancia, inmediatamente después requiera el asesoramiento de un especialista de

M&A para que lo asista en el proceso.

Otro caso: una compañía de segunda generación, de dos hermanos jóvenes, de 40-45 años, que no se llevan bien. Heredaron la empresa de sus padres y necesitan venderla por temas personales, ya que uno de ellos quiere quedarse con la empresa pero no puede comprarle su parte al otro, quien, a su vez, quiere salirse de ella.

Hay otros casos mucho más complicados. Por ejemplo: una empresa con dos accionistas con el 50% de las acciones cada uno, que es la sociedad más complicada, porque al haber empate no es fácil tomar decisiones unánimes o por mayoría. Puede ser que en el momento de la fundación fueran dos buenos amigos pero hoy, con la segunda y hasta la tercera generación interviniendo, las relaciones se hayan complicado. Y después de 40 ó 50 años de antigüedad, resulta que uno de los grupos societarios quiere vender la empresa. Pero el otro socio no puede comprar, porque no tiene la plata para hacerlo, y además tampoco quiere vender su parte en la empresa. Así, el socio que quiere vender no encuentra candidato, pues nadie va a comprar un 50% de una compañía: cuando alguien compra una empresa, siempre requiere el control sobre la misma.

En general, todas las adquisiciones son por la mayoría accionaria, es decir entre el 51 y el 100%. Esto no es sólo por la exigencia de contar con el control de la empresa, sino también porque un comprador internacional requiere contar con esa mayoría para poder consolidar los balances con la casa matriz.

¿Hay datos sobre empresas vendidas en la Argentina?

RM: A pesar de los vaivenes de la Argentina, durante los últimos 10-12 años se vendieron algo más de 2.000 compañías nacionales, con un margen de error del 20%, porque hay casos que no se conocen. En los últimos cuatro años, entre 2003 y 2007, se vendieron 430, que son unas 100 por año. El origen histórico más frecuente de las empresas compradoras es Estados Unidos, con algo más del 30%, segundo España, y Brasil en períodos más recientes.

De las 1.000 empresas más importantes de la Argentina por su nivel de ventas, alrededor del 60% de las acciones están en poder de inversores extranjeros.

¿En algún sector en particular?

RM: No, las empresas adquiridas son de ramas diversas. Industrias de diferente tipo, servicios de tecnología, informática, call centers, servicios de vigilancia.

En muchos sectores de la economía argentina uno se encuentra con que la mayoría de los participantes son empresas extranjeras.

Nosotros tenemos un interesante ejemplo: hace un par de años nos llega una búsqueda de una importante firma de Estados Unidos, que cotiza en la bolsa de Nueva York, que –a través de un colega– nos pidió comprar en la Argentina un call center de cierto tamaño. Empezamos a investigar el mercado, pero todas las compañías que ubicamos eran extranjeras, no encontrábamos ninguna de accionistas locales. Entonces consultamos a una empresa amiga que es líder en la instalación de call centers sobre alguna empresa del rubro, mediana o grande, que perteneciera a argentinos. Nos indicó una, y fuimos a golpear las puertas. El accionista nos contestó: “No, mi compañía no está en venta. Pero yo soy un empresario inteligente...”. Y a los seis meses fue adquirida por la compañía estadounidense.

Otra circunstancia muy especial para mencionar y que se podría entender que está en contra del sentido común es la siguiente. Normalmente, uno piensa que un comprador extranjero estratégico –es decir una compañía del mismo sector en otro país– si va a ingresar en un país nuevo que, además, tiene alta volatilidad como la Argentina, va a elegir inicialmente adquirir una compañía pequeña, porque supone menos riesgo. Debo decir que la situación es totalmente al revés: entre comprar una compañía que factura cinco millones de dólares y una de 30, habitualmente prefieren la de 30. Esta es una importante razón por la cual no es tan fácil vender una Pyme. Aunque debo enfatizar que estoy hablando de compradores extranjeros, no de compradores argentinos.

¿Por qué elige la más grande?

RM: Porque el comprador extranjero razona del siguiente modo: “Por cinco millones de dólares no voy a la Argentina. En cambio, por 30 ó 40 millones sí me conviene entrar, porque para mí es el mismo esfuerzo en recursos humanos y de gestión. Y si compro una compañía más grande, que me genera más ingresos, obtengo mayores sinergias.”

Es decir que miran las opciones más desde sus propios costos que por la oportunidad de mercado.

RM: Exactamente, por más que, obviamente, hay un conjunto más amplio de razones por las cuales decide adquirir una empresa en la Argentina.

Otro aspecto interesante para mencionar es el valor de las empresas en general. Uno podría pensar que en la Argentina, porque está en Sudamérica, por los problemas económicos que ha tenido y tiene, por la inseguridad jurídica, etcétera, etcétera, las compañías deberían tener una valuación comparativamente menor al de una compañía similar en Europa o en Estados Unidos. Pero no es así en la generalidad de los casos.

¿Cómo se calcula el valor de una compañía?

RM: Hay dos formas de valuarlas: una se llama Cash Flow (flujo de caja) descontado y la otra se llama múltiplos del EBITDA. El EBITDA es la utilidad antes de impuestos, intereses y amortizaciones¹.

La gran mayoría de las transacciones se basan en múltiplos de EBITDA. Para el Cash Flow descontado uno tiene que proyectar las ventas de la compañía para los próximos años, sus gastos, las inversiones necesarias, etcétera, y aplicar una determinada tasa de retorno. Pero eso es como tener la bola de cristal, y más aún en la Argentina. Es posible que, en algunos casos, el método del flujo de caja se aplique para las compañías grandes y estables en el tiempo, o para las que crecen al 30 ó 40% al año, como son las de informática. Pero estos casos son los menos.

En general, los múltiplos del EBITDA que se aplican en Europa son algo mayores que en Estados Unidos. En la Argentina, en general, por lo menos en nuestra experiencia, las valuaciones de compañías son con múltiplos bastante similares a los de Europa.

Yo diría que hoy, un promedio general para una empresa industrial es de entre cuatro y seis veces el valor de su EBITDA, y una compañía de servicios está entre tres y cinco veces. En números concretos: una firma industrial que tiene una utilidad antes de impuestos, intereses y amortizaciones de un millón de dólares anuales, vale más o menos cinco millones. Y si fuera una empresa de servicios, unos cuatro millones.

Sin embargo, es importante destacar que no es sólo una fórmula matemática, sino que también tienen influencia en la valuación otros factores como la situación patrimonial, su deuda financiera, su posición



1. La sigla EBITDA proviene del inglés: "Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization", es decir "Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización."

en el mercado, su equipo de management, la necesidad o no de inversiones para crecer, etcétera. Además, por cierto, este análisis previo de la valuación de la empresa es siempre discutido con el accionista para lograr un consenso de criterio a aplicar en las negociaciones.

Hay otra definición muy importante a tener en cuenta: el comprador compra el pasado, no el futuro. Compra la fotografía de hoy de la compañía, sin considerar en el valor presente las proyecciones del futuro de ventas y utilidades, ya sean mayores o más atractivas que las actuales.

En muchos casos, en función de diversos factores concretos que hacen bastante posible el crecimiento de las operaciones de la empresa en el corto plazo –por ejemplo una reciente ampliación de la planta o una línea de nuevos productos–, el precio de la empresa puede estar en parte sujeto a la futura performance de la misma (se denomina “earn out system”), en donde siempre el accionista se queda por algún período, ya sea como accionista minoritario o solamente en una posición en el management, a los efectos de participar y controlar ese futuro valor (y poder cobrarlo).

¿Cómo afecta a una operación la informalidad del vendedor?

RM: En general, los compradores extranjeros realizan el proceso de *due diligence* –que es toda la auditoría previa contable, legal, impositiva, laboral, etcétera– con algún estudio importante de auditores y también con un estudio de abogados. El gran problema de muchas empresas argentinas medianas y chicas es la economía informal. Esto hace que muchas empresas sean casi invendibles, porque las contingencias legales, impositivas, previsionales que se encuentran en las mismas durante el proceso de auditoría tienen con frecuencia más valor que el propio precio de venta de la compañía.

Hay algunas casos en los que los accionistas hacen algunas pequeñas trapisondas para reducir el costo impositivo de la empresa, como por ejemplo que el dueño se vaya a pasear a Europa con la familia y lo aplique como gasto de la compañía. Eso realmente no es grave, a pesar de que no debiera ser considerado como gastos de la empresa a los efectos impositivos. Los que sí son hechos graves son las ventas sin facturas, que parte de los salarios se paguen en negro, u otras situaciones importantes.

Es así como muchas veces una empresa que se decide vender por

alguna circunstancia y que pueda tener una sólida trayectoria, buenos productos, contar con una buena posición en el mercado, con un buen management, que no tiene pasivos financieros, y que podría ser vendible y apetecible para más de un candidato, no es posible efectivizar la transacción por esos problemas de informalidad.

Volviendo por un momento al due diligence y para aclararlo mejor. En general, se trata de un listado de requerimiento de información que tiene un par de cientos de ítems en decenas de páginas. De ese total, en general, el 30% de los ítems son de respuesta muy simple: “No corresponde/no existe”. Por ejemplo: “¿La compañía está en convocatoria?: No. ¿Las acciones de la compañía tienen restricciones para ser transferidas?: No”. Otro 50% de los ítems son fotocopias: de los estatutos, de los libros de comercio, de las liquidaciones de impuestos a las ganancias, de las pólizas de seguros, de los balances, de los títulos de propiedad, etcétera. Como suelo advertir a los empresarios para que no se asusten por el listado: gran parte del proceso se resuelve con un buen cadete y una buena fotocopidora. Y el 20% restante sí es información que hay que elaborar especialmente y que en general es tarea del contador de la compañía y de su abogado.

La cuestión ambiental, ¿está empezando a pesar en las evaluaciones?

RM: Sí, en las compañías industriales está pesando de manera absoluta. Parte de la auditoría es ambiental. Incluso, si la compañía que se vende tiene procesos industriales complicados, efluentes, etcétera, el comprador incluye especialmente una auditoría ambiental que es realizada por alguno de los auditores ambientales especializados, que no son muchos en el mundo.

Dentro del due diligence legal siempre existe una parte específica de control ambiental, donde verifican que estén todas las licencias necesarias, permisos y habilitaciones.

¿Los compradores suelen exigir que el dueño-gerente general vendedor quede al frente de la firma por un tiempo?

RM: Si el comprador compra el 100%, en general a los accionistas vendedores que tienen posición gerencial en la empresa se les exige que al menos se queden por un año en la compañía, especialmente para tener una transición muy ordenada.

Si el comprador compra mayoría y el vendedor se queda con una minoría, es lo habitual que también permanezca en la dirección de la empresa. En estos casos, hay diversas formas de prever el procedimiento para la venta del remanente de acciones por parte del vendedor o para la compra por parte del comprador. Se llama sistema de “put and call”. Por ejemplo: al tercer año el vendedor tiene el derecho de ofrecer en venta el paquete de acciones que mantiene y el comprador tiene la obligación de comprar. En estos casos también se establece el criterio de valuación, que siempre se refiere a los resultados actualizados de la empresa al momento de esa venta.

Es de destacar que, en todos los casos, se exige al vendedor que firme un convenio de no competencia por el cual durante un período de entre tres y cinco años, debe comprometerse a no operar en el mismo mercado y con los mismos productos de la empresa que ha vendido.

¿Qué pasa cuando la empresa vendida lleva como marca el nombre del vendedor?

RM: Nosotros asistimos en la venta de una compañía cuya denominación societaria era el apellido del fundador. Una de las condiciones del contrato de compraventa fue que, dentro de los 180 días, el comprador debía cambiar el nombre de la sociedad.

Hay que remarcar también que hay condiciones contractuales por las cuales el vendedor se tiene que hacer cargo y ser responsable de pasivos ocultos, o sea, cualquier hecho que surja con posterioridad a la venta, pero cuyo origen sea un evento anterior. Esto no quiere decir que necesariamente exista algo “oculto” que no se haya declarado o detectado. Por ejemplo: si de una inspección de la AFIP posterior a la venta surge un error o diferencia de criterio en el pago de un impuesto anterior a la venta, el cargo o costo correspondiente es de responsabilidad del vendedor.

Este tipo de situaciones y requerimientos muchas veces no son comprendidos por los dueños de Pymes durante el proceso de venta de la empresa.

¿Qué ocurre cuando el dueño y gerente general vendedor es una pieza central en el funcionamiento de la firma?

RM: Hay muchas compañías donde el accionista/gerente general es una parte importante de los activos de la empresa. En el caso de una firma

de servicios suele ser muy importante, en una compañía manufacturera no tanto. El caso más común ocurre sobre todo en las compañías informáticas, donde el comprador adquiere el 60% o el 70%, y obliga a quedarse con el 30 ó 40% por tres o más años a los vendedores, que son los “genios” ya que son los principales activos de la compañía. De lo contrario, no compra.

En muchas oportunidades, suele haber penalidades muy pesadas por transgredir dicha obligación de permanencia. Yo he visto algún contrato donde obligan al vendedor a quedarse cuatro años y parte del precio de la empresa se paga durante ese período, pero si se va, pierde una parte de ese precio pendiente de pago. Son condiciones muy duras pero comprensibles, dada la importancia que tiene esa persona en la operación y éxito de la empresa.

¿El comprador puede acceder a conocer el equipo gerencial de la empresa antes de cerrar la operación?

RM: En general ningún dueño quiere que se sepa que su compañía está en venta y es por eso que todo el proceso debe mantenerse bajo absolutas reglas de confidencialidad (incluso durante todo el tiempo que dura el due diligence que casi siempre se efectúa fuera de las oficinas de la empresa).

Sin embargo, el gerente de finanzas (o el contador) por lo general está informado del proceso, porque casi siempre es quien tiene que proveer gran parte de la información necesaria para el análisis primario y posterior del due diligence. En estos casos, el comprador podría tener también una reunión y una conversación directa con este gerente, pero no con el resto. Sobre los otros gerentes, el comprador debe confiar en lo que le dice el dueño de la compañía.

¿Cuál es el peso de la familia del dueño en la venta de la compañía?

RM: Influye siempre desde lo afectivo. Un ejemplo: un señor tiene 65 años y decide vender, y su mujer no tiene nada que ver con la compañía, ni tiene hijos en la empresa. Pero la esposa ejerce una contra terrible: “¿¡Qué vas a hacer cuando vendas!? ¡Te vas a aburrir, te vas a volver histérico!”.

Hay una frase divertida que le dijo la esposa a un empresario cuando éste vendió su empresa: “¡Yo no quiero un CEO en mi casa!”. Porque

muchas veces la esposa se opone con el argumento de que el marido se va a deprimir y la va a amargar a ella. Pero al pasar el tiempo, sin embargo, en ningún caso que yo conozca ha sucedido algo parecido. Por lo contrario, ambos estuvieron más felices que antes.

¿Y el papel de los hijos?

RM: Los hijos, en mi experiencia, muchas veces son los impulsores de que el padre venda, incluso a pesar de trabajar ellos mismos en la compañía. Y si no trabajan en la compañía, lo impulsan aún más a vender. Yo no recuerdo casos en que los hijos, trabajando o no en la empresa a vender, hayan boicoteado la venta o se hayan puesto en contra de ese proceso.

¿Cuál es el costo de la intermediación en la venta de una empresa?

RM: Hay distintas reglas, pero en general en el mundo, cuando una compañía decide vender, al asesor que toman generalmente le pagan una mensualidad, lo que se llama un *retainer fee*, o un pago a cuenta, que después descontarán del *fee* u honorario total. En la Argentina, eso no se da, o por lo menos no lo conozco.

Más allá de la modalidad de pago, el honorario por el asesoramiento en la venta de una empresa está entre el dos y el tres por ciento del valor de la compañía. En Europa está entre cinco y siete, en Estados Unidos también. Es de destacar que el asesor sólo recibe honorarios de la parte a la que está asistiendo en el proceso. Así, el pago al intermediario lo hace quien contrató la operación, que tanto puede ser el comprador como el vendedor, pero nunca se reciben honorarios de ambas partes. También hay una distribución de beneficios entre las empresas de M&A si, por ejemplo, uno recomienda a otro un comprador o un vendedor.

¿Un empresario podría vender la empresa por sí mismo?

RM: No es lo que se recomienda. Un empresario puede saber conducir muy bien su negocio y su empresa, pero no debería nunca tratar de venderla por sí mismo. No es por un tema emocional solamente, aunque es un factor que también pesa, sino por las variantes y secretos que tiene el proceso de venta de una empresa, sobre lo cual un empresario no está informado ni ha tenido la experiencia adecuada. No por nada hasta las

grandes corporaciones del mundo, cuando deciden vender o comprar, siempre contratan a un asesor en M&A.

Valga una anécdota para ilustrar el tema. Un empresario nos viene a ver en abril de 2007 para vender su compañía. Una compañía sólida, que facturaba 10 millones de dólares, con una muy buena fábrica y buenos productos. Era un señor de 50 y largos años, sin hijos. Pero estaba cansado, casi hastiado. De modo que empezamos a trabajar en la búsqueda de un comprador, pero al mes y medio nos llama para que suspendamos el proceso, porque una empresa extranjera de su mismo rubro –a quien el conocía de antes– lo había ido a visitar y le interesaba comprar. Yo le aconsejé que no hiciera el proceso de venta por su cuenta, sino que pusiera la negociación en manos de un especialista (fuera yo o cualquier otro). No aceptó, por el conocimiento que tenía del posible comprador y por creer que el proceso no sería difícil. De modo que decidió que lo podía resolver por sí mismo sin problemas.

Cinco meses después volvió llorando, porque casi le habían destruido la compañía. Con la promesa de compra, lo habían hecho prometer pagos a acreedores del exterior en forma anticipada y con descuentos, meterse en gastos fuera de los comunes de la empresa, etcétera. Pero después no cumplieron con nada de lo que le habían prometido. Este empresario no había firmado ningún compromiso con el comprador, no siguió los procedimientos habituales, negoció todo muy mal, les facilitó toda la información confidencial de la empresa y durante el proceso cometió múltiples errores. De modo que me vino a ver desesperado, ya que por todos esos errores se vio obligado a presentar a la empresa en convocatoria.

Es por esto que siempre se les dice a los empresarios que están en el proceso de venta: “Usted siga trabajando como si nunca fuera a vender, ocúpese como siempre de operar la empresa con eficiencia”. Porque quien debe conducir el proceso y quien conoce qué corresponde hacer y qué no, para culminar exitosamente la gestión, es el especialista en M&A.

¿Hay otros errores frecuentes en los empresarios que venden?

RM: Hay a veces errores de apreciación sobre el valor de la compañía, porque algunos empresarios suponen que el valor de su empresa es mucho mayor que su valor real de mercado. Esto es parte del proceso de enseñanza, que a veces se entiende y otras veces no. Pero el error más

importante es: “Yo lo sé hacer solo”, con la omnipotencia tan característica de los empresarios que la trasladan también a este plano. Y les va muy mal.

Otro error común es no recurrir a abogados especializados para ser asesorados adecuadamente. La responsabilidad del asesor en M&A es buscar el candidato, evaluar adecuadamente a la empresa, negociar con el comprador, discutir todos los aspectos comerciales de la estructura de la transacción, asesorar en el proceso del due diligence, etcétera. Pero para todos los aspectos legales hay que recurrir a especialistas en el tema. Y la equivocación es considerar que su abogado de todos los días, que le resuelve temas laborales o de cobranzas, porque es un amigo, o porque es pariente, o porque siempre lo asesoró, también debe ser su abogado para el proceso de venta.

Pero ocurre que después de la firma de la venta aparecen problemas enormes, que le cuestan mucho dinero al vendedor por no haber tenido el asesor adecuado, ya que los contratos de venta (llamados “SPA”, por Stock Purchase Agreement) tienen muchos conceptos y variantes que deben ser debidamente opinadas y asesoradas por un asesor legal especialista en M&A.

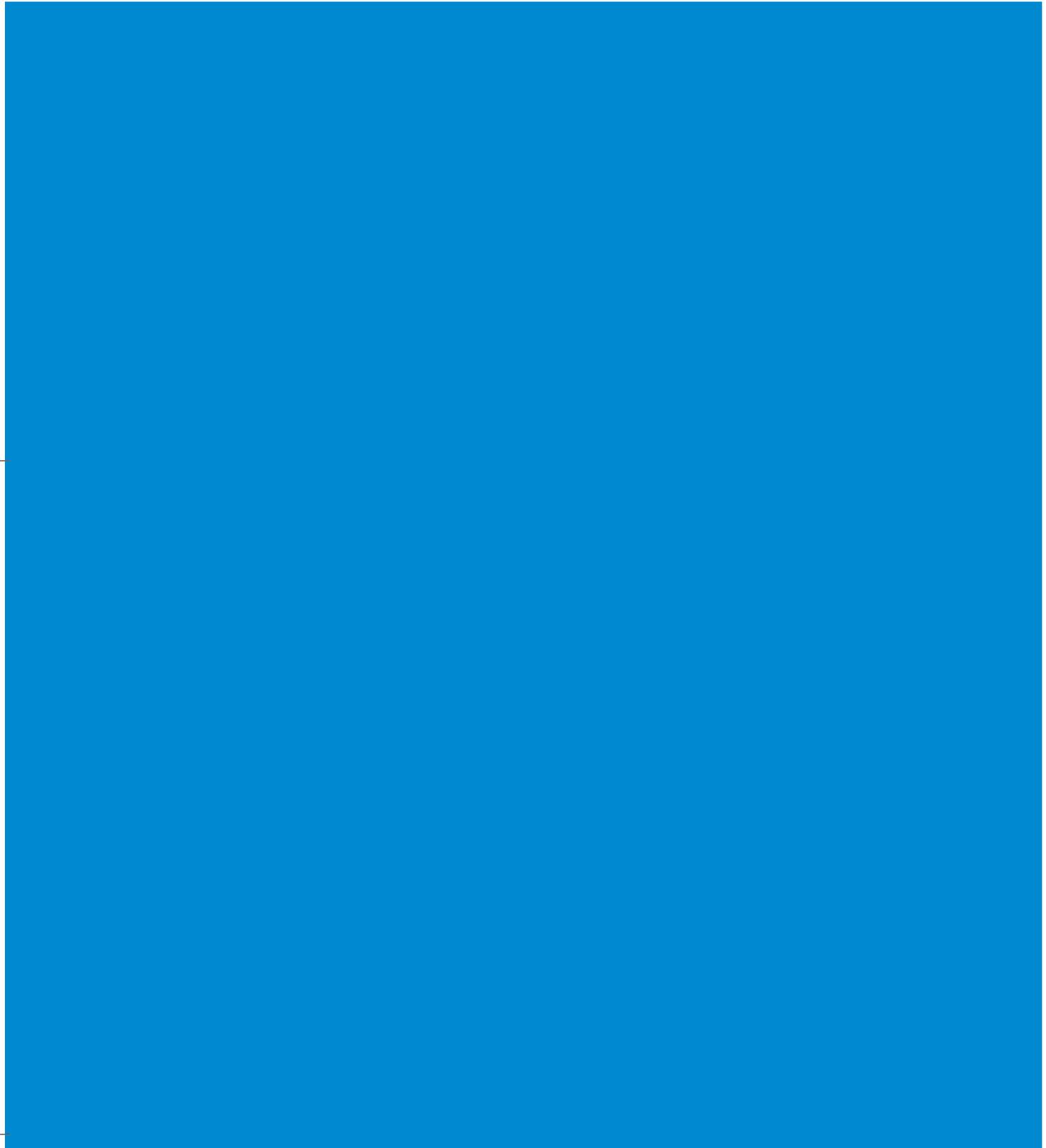
¿Cuánto tiempo lleva el proceso de venta de una empresa?

RM: Para cada etapa hay diferentes tiempos. “Buscar novia”, como se dice vulgarmente, puede llevar una semana o varios años. El negociar con el candidato ya ubicado e interesado en el proyecto es un proceso más corto (entre uno y tres meses). A partir de que se firma la carta de intención, que es una carta que da derecho al comprador a hacer todo el due diligence, se tarda como máximo 90 días, aunque normalmente son 60. Este es el tiempo para completar la auditoría, si la compañía está más o menos ordenada. Una vez terminado el due diligence, la discusión del contrato puede llevar entre 15 y 30 días más. Allí se firman todos los documentos legales, se transfiere la titularidad de la empresa y se cobra el dinero pactado.



3G

Los casos
Soft Office
y Viridian



DARIO PETTINA**SOFT OFFICE**

Accionista - Fundador - Gerente General



A. LA DESCRIPCION DEL NEGOCIO

- 1** Accionista fundador y gerente general de Soft Office: Darío Pettina (DP), nacido en 1964. Estudió computación en Ingeniería de la UBA.
- 2** Soft Office es una compañía argentina, fundada en 1988, dedicada al diseño, desarrollo e implementación de sistemas informáticos, y a proveer servicios asociados. La firma se especializa en la resolución asistida por sistemas de problemas de cobranza y recuperación de deudas, la tercerización de gestiones prelegales y judiciales y la administración de la información involucrada. Su producto principal lleva la marca Emerix. Sus clientes son compañías grandes (bancos, empresas de servicios públicos, entre otras).
- 3** En Soft Office, en octubre de 2008, trabajaban 48 personas.
- 4** En 2007, a partir del vínculo con un cliente y de un área de nuevos servicios que se crearon en 2005, los socios de Soft Office (Pettina y Andrés D'Alessio) crearon la firma Viridian, junto con un socio estadounidense.
- 5** La nueva empresa se orienta al desarrollo de software sobre el protocolo de intercambio de información financiera (que en la jerga se denomina FIX, por Financial Information Exchange) y a proveer capacidad extendida de diseño, testing y programación para compañías extranjeras.

B. LA MIRADA DEL FUNDADOR Y GERENTE GENERAL

LOS COMIENZOS

¿Cuáles fueron sus estudios y primeros trabajos antes de fundar su empresa?

Darío Pettina: Si bien soy porteño, hice toda la primaria y secundaria en Paraná. Luego en Buenos Aires, en la UBA, empecé a estudiar Ingeniería Mecánica, y hacia segundo año descubro una materia suelta: Computación.

En el final entregué una hojita sola, mientras todos habían entregado 20 páginas, y pensé: “Me bocharon”. Pero me saqué la mejor nota, porque había podido simplificar bien un problema de computación. Y eso cambió el rumbo de mi formación, porque me pasé a Ciencias de la Computación.

Era 1986, la computadora hogareña estaba apenas llegando, y había mucha avidez por resolver problemas, por programar la computadora.

Paralelamente a mis estudios, hacía algún trabajo free-lance. Y en relación de dependencia trabajé en la empresa Ceitech, que para mí fue muy importante, porque observé el modelo de gestión de Alfredo D’Alessio, su dueño¹.

De ahí tomé algunas cosas que me permitían entender cómo era el funcionamiento de un gerente. Luego con un socio me puse a prestar servicios, en una oficina prestada. Ahí está la semilla de ponerme por mi cuenta en esta industria.

¿Ese socio no era todavía Andrés D’Alessio?

DP: No, todavía no, esa vez me asocié con Daniel Piorun, que casualmente hoy es subgerente general de Soft Office. Por entonces, decidimos crear un producto para estudios jurídicos. Es decir, ya teníamos naturalmente una tendencia a focalizarnos. Dijimos: “Vayamos a los abogados”. Así desarrollamos un software para uso jurídico y se lo vendimos a 10 estudios.

Ahí rescato dos cosas que me parecen interesantes: primero, esta visión de que había que especializarse en algo. Y la segunda cosa importante fue descubrir mi fortaleza para entender los problemas de otro, descubrí que podía ponerme en el lugar del otro, y encontrar una solución que le sirviera al cliente.

Pero no conocía, sin embargo, qué era la gestión comercial, porque los



1. Ver este caso en el Libro II de Pymes en Crecimiento.



Las tres fortalezas

1. Descubrir que había que especializarse en algo.
2. Descubrir que podíamos ponernos en el lugar del otro.
3. Descubrir que podíamos encontrar una solución que le sirviera al cliente.

clientes nos llegaban por recomendación. Y uno de los estudios jurídicos clientes, nos recomienda a un banco, para mi enorme sorpresa.

Un poco intervino el azar, alguien que dio nuestro nombre porque había visto nuestro compromiso al trabajar... Y de ese banco nos contrataron para hacer un desarrollo que derivó en un producto, y ése fue el inicio del negocio de Soft Office. En ese momento, se focalizó la empresa. Aunque siempre nos venían a buscar o nos recomendaban, porque nosotros no salíamos a buscar oportunidades ni a vender. Quizás intervino algo la suerte, otra vez, y la circunstancia del auge de la bancarización de los años '90. Pero más tarde sí tuvimos que aprender a buscar clientes y oportunidades, porque la suerte no ayuda siempre, se da de a ratos...

¿Cuántas personas formaban la empresa por entonces?

DP: Eramos cuatro, ahí Andrés (D'Alessio), mi socio actual, ya se había sumado. Todos hacíamos un poco de todo.

EL PASAJE DE LA OPERACIÓN A LA GERENCIA

¿En algún momento usted dejó de llevar adelante lo que denominamos la “tecnología sustantiva”, y empezó a dedicarse a tareas menos operativas y más empresariales?

DP: Hay una actividad operativa que todavía subyace, aunque me gustaría hacer más, que es diseñar el concepto de la solución que precisa el cliente. Siempre estoy detrás de eso, incluso ahora.

No, en cambio, en la construcción de los productos, porque paulatinamente fui dejando esa tarea, aunque sí sigo usando mucho la parte gráfica y conceptual para transmitir las ideas.

Es decir, mi participación en el diseño de los productos fue tomando otra forma. Pero no hay que olvidar que lo que nosotros hacemos tiene dos partes: la construcción de la solución, y después, la implementación de esa solución en el cliente. Y esto último es uno de los desafíos del crecimiento, porque a medida que uno tiene más gente...

¿A más gente en la empresa, más lejos se está del cliente...?

DP: En realidad, no se puede estar lejos. Siempre hay que “leerlo” al cliente; el tema es hacer que los demás también aprendan a hacerlo y manten-

gan esa filosofía. Porque siempre puede haber gente que se enamora del objeto que construye, pero se olvida de dónde tiene que funcionar.

¿Usted tenía capacitación empresarial previa?

DP: Para nada. Pero ocurrió que a los cinco años de arrancar me separé de mi primer socio, y ese momento implicó una explosión de autonomía; me sentía solo.

Le pido entonces a un empresario amigo que me contacte con el consultor que lo asesoraba a él acerca de cómo manejar su empresa, y con ese consultor empecé a trabajar yo también. Diría que una de las tareas del consultor fue apuntalar mi formación autodidacta.

¿Recuerda cómo armó su primer organigrama?

DP: Primero, aparecía yo en varios lugares. Esa es una primera visión de uno mismo: soy accionista, soy director, soy gerente general, y a veces, si se va un gerente, uno ocupa esa gerencia también.

Al principio me fue difícil identificar estos sombreros o estas sillas distintas. A medida que uno puede ir identificando que esas tareas o esas decisiones son de distinto alcance, empieza a darse el espacio para pensar cosas distintas².

Una vez que comprendí mis diferentes funciones, empecé a aparecer, al menos anualmente, una revisión del año, de cómo seguir el año que viene... Ahí aparece el concepto del pensamiento estratégico, donde “soy” el accionista y el director.

Recién puedo hablar de gerencia general con un poco más de sustancia cuando tengo por lo menos un nivel entre la línea de base y yo mismo, que es tener al menos un supervisor o un gerente. En ese momento, la tarea de gerente general se ve más clara, porque uno ya le organiza el trabajo a otro.

¿La incorporación del primer supervisor fue difícil?

DP: Llegamos a nombrarlo porque el volumen de trabajo marcaba la necesidad de delegar. Digamos, uno tiene una capacidad de delegación básica: una secretaria, por ejemplo.

Pero es distinto cuando se intercala un nivel intermedio en la empresa. Uno lo hace porque no puede con las tareas que tendría que hacer uno



Recién puedo hablar de gerencia general con un poco más de sustancia cuando tengo por lo menos un nivel entre la línea de base y yo mismo, que es tener al menos un supervisor o un gerente. En ese momento la tarea de gerente general se ve más clara, porque uno ya le organiza el trabajo a otro.



2. Para profundizar este concepto se sugiere consultar el tomo I de la colección, capítulo B.

mismo. Y la primera sensación es andar a ciegas, porque se delega la supervisión y luego, al final, uno recién se entera de cómo terminó la cosa. Inclusive no sólo con los empleados, sino con los clientes. Y además lleva mucho tiempo, no sólo elegir a la gente –algo que obviamente es básico– sino poder proveer al otro (al subordinado jefe) objetivos con claridad.

Eso lleva mucho esfuerzo. Porque se supone que si el supervisor o el gerente lo son, es porque tienen cierta autonomía. Con lo cual, si yo no le defino bien los objetivos –y ahí está, creo, la principal falencia del que quiere poner un nivel intermedio– muchas veces puede hacer que fracase la delegación efectiva.

¿Y cómo se convive con el control? Porque además de controlar procesos, hay que controlar personas.

DP: Ahora, con el correr del tiempo y la experiencia, uno ya se dio cuenta de que si pudo definir bien los objetivos, esos objetivos tienen que ser medibles. No son muchas cosas para medir: hay que tener las perillas exactas que permitan saber, durante y después, que los resultados se lograron, y saber además cuán lejos está uno de lo que quería originalmente.

Claro que en un país tan cambiante como la Argentina, uno tiene que pensar más de un escenario, hay que tener más de un modelo de presupuesto económico, al menos a un año vista. Este es un ejercicio que a veces el empresario no quiere hacer, o nos resistimos a hacer.

Por ejemplo, tiene mucho flujo de caja, siente que fluye trabajo, y se dedica a producir... Mira el flujo financiero y dice: “Ya está, esto va para arriba”. Y yo no digo que uno no se pueda relajar un ratito, pero en la Argentina es un ejercicio inexorable entender profundamente cómo es el proceso económico de la empresa de uno y, además, de su relación con el contexto.

COMPARTIENDO LIDERAZGOS

En algún momento, se preguntó “¿qué estoy haciendo acá”? ¿Nunca dijo: “Tengo ganas de largar todo y empezar de nuevo en otra cosa, en el mismo palo o en otro palo”? Como si lo asaltara una sensación de que el agua sube y sube, y al mismo tiempo hay poco reconocimiento, hay poca evolución, y mucha exigencia...

DP: Sí, esa sensación ha aparecido. Han sido momentos, en realidad. Lo que pasa es que cuando se acerca el precipicio, o hay riesgos para la

compañía, la preocupación tiene que ver no sólo con la posible pérdida del capital, de la inversión y del trabajo, sino también con la gente que trabaja en la empresa.

Pero lo que neutralizó el hastío es sentir que más allá de eso iba progresivamente, acumulando un montón de experiencias. Me dije: “Si dejo esta compañía, lo que estoy aprendiendo, yo ya no lo puedo aplicar en relación de dependencia”. Aunque, a veces, en momentos muy complicados, aparece como fantasía: “Bueno, me voy a trabajar con fulano”. Pero son flashes.

¿Y cómo se hace para capitalizar la experiencia, para transformar la experiencia en mayor capacidad?

DP: Si la empresa puede crecer y uno puede ir focalizándose progresivamente en decisiones, en tareas de mayor valor, tiene más espacio para pensar, para conceptualizar, para planificar a más largo plazo.

También otro factor importante es poder ir despegándose del objeto empresa; que no sea parte del cuerpo sino empezar a ver que la empresa tiene vida propia; que uno no es artífice de todo, ni culpable de todo. Y eso da más tranquilidad. Aunque es difícil, porque a la vez a la empresa a veces uno la vive como a un hijo...

¿Cuándo ocurrió esa mutación, cuándo se pudo dar cuenta de que la empresa tenía vida propia?

DP: Cuando sentí que ya no tenía que controlar tanto ciertas áreas... Aparece un otro, un gerente, que en esa área se carga la responsabilidad y hasta la puede hacer mejor que uno, pero focalizado en eso.

Entonces, uno ahí siente que la empresa, por sí misma, atrae, propone, origina las ganas de ser responsable en otras personas; ya sea que hayan crecido en la empresa o entren de afuera.

Y uno también siente realización por ello, se siente más aliviado, y empieza a tomar otra distancia. Y los logros son de otro, otros son líderes también además de nosotros mismos, los fundadores.

¡Hay que soportar que otro sea líder...!

DP: Sí, eso es todo un desprendimiento... Porque la empresa no es solamente una cuestión de plata, también entran a jugar las personalidades,



Tomar gente nueva es arriesgarse a tener problemas, a tener frustraciones, invertir y perder.

la autoestima, la autoafirmación.

Pero ahí es donde uno tiene que tener claro qué quiere. Si yo quería una compañía más grande, no podía tenerla si todo pasaba por mí, si yo seguía siendo algo inseparable de la organización. En ese momento, además, es cuando uno logra pararse más en la dirección de la empresa y comienza a delegar de verdad.

FORMAR LA ESTRUCTURA EJECUTIVA

Sumar más gente implica bajar la rentabilidad en el corto plazo. ¿No hay una tendencia a decir: “Mejor lo postergo, porque si tomo más gente los números no dan”?

DP: Eso va en cada uno. Hay gente que gana mucha plata pero está 14 horas por día sentada en su negocio y no se puede despegar. Es una visión de la empresa como si fuera un comercio: compro a dos y vendo a tres, trato de gastar lo mínimo posible, me arreglo con estos empleados de confianza que tienen años en la empresa. Porque tomar gente nueva es arriesgarse a tener problemas, a tener frustraciones, invertir y perder.

El miedo a perder es un reflejo permanente. No es que uno lo tenga desde el inicio. Pero cuando una empresa crece, uno se va soltando y apuesta al largo plazo. Por eso tomo a una persona para que haga tal tarea, que me libera a mí y puedo dedicarme a otras cosas de mayor valor para la empresa. Ahora, si yo siempre quiero ocuparme de esa tarea, si los números los miro yo solo, evidentemente no voy a dar espacio para que la empresa se desarrolle sin que yo sea imprescindible.

¿Cómo encaran la tercerización de servicios que no forman parte de su negocio estratégico?

DP: Esa es una cuestión clave, porque también ahí existe un proceso de transformación. Porque al analizar la empresa, se ven procesos, y estos procesos se hacen con gente en relación de dependencia o con una empresa externa.

Por ejemplo, nosotros tercerizamos la administración durante muchos años; esto significaba que no había siquiera un empleado de la empresa que emitiera las facturas: las emitía un empleado del estudio contratado que hacía toda la administración, sentado en Soft Office, pero no era empleado nuestro. Obviamente que eso es extremo, y no es

una recomendación para otros, sino que en nuestro caso nos sirvió para adquirir prácticas administrativas y pasar por esa experiencia, y tiene que haber una enorme confianza en el tercero contratado.

Pero en el fondo también tiene que haber una enorme confianza en el empleado propio que haga esa tarea.

Muchas veces, creo, no se trata de que lo mejor sea tercerizar tal o cual servicio, sino que, cuando hay alguna carencia de conocimiento, puede ser útil ver cómo lo hacen los otros, sin ensayar contratando gente propia, y aprender cómo hace un experto que está afuera. Y después, quizás, el paso siguiente, cuando la empresa crece, es tomar gente para desarrollar esa tarea adentro.

DE LO TACTICO A LO ESTRATEGICO.

CREANDO OTRA EMPRESA: NACE VIRIDIAN

Cuando ustedes arman un pronóstico, o los planes a seguir por un período, ¿hasta dónde no son un freno para abrirse a nuevas alternativas? La pregunta surge por la creación de Viridian, que apareció un poco como una alternativa indirecta de otro negocio.

DP: La historia previa al nacimiento de Viridian estuvo vinculada a la aparición de una oportunidad. Desde Soft Office la gestamos, tomamos la gente, comenzamos a producir y se expandió.

Lo que ocurrió, posteriormente, fue que el cliente circunstancial también vio el negocio, y dijo: “Hagámoslo juntos. Yo estoy en Estados Unidos y veo que esto se puede vender en mayor escala”. Entonces, nuestro cliente propuso: “¡Hagámoslo juntos y separémoslo de Soft Office!”. Si no aparecía este tercero, quizás lo hubiéramos seguido haciendo dentro de Soft Office como una unidad de negocio independiente; pero no lo hubiéramos separado de la compañía.

Pero vino alguien y dijo: “Yo invierto en esto, yo pongo plata. Les propongo darle una forma autónoma de ambos”.

¿Cómo hace un empresario que está muy metido en la operación de su negocio, en lo táctico, para tener los radares bien prendidos, de forma que le permitan ver oportunidades de afuera?

DP: Hay otra gente a mi lado. Yo mismo pasé por eso, que es estar en la “hiperoperación”.

Digo hiperoperación en el doble sentido, porque hay una demanda real de afuera, de los clientes, pero también de uno mismo por hacer cosas adentro, por ejemplo cosas que tal vez uno delegó y ve que no se hacen como uno quiere. Pero esa forma de trabajar quita espacio para pensar.

Porque si uno para la pelota y se pone a pensar –lo cual incluye dejar el ego de lado, porque sumar un socio es todo un tema– si uno pudiera tomar distancia de la operación y pensar qué otra forma podría tener la empresa, aparecerían muchas oportunidades.

En este caso –con lo que después derivó en Viridian– con Andrés, mi socio, tuvimos el reflejo y creamos el espacio para pensar. Es cierto que podríamos haberlo rechazado. Pero lo vimos, y también coincidió con que nosotros estábamos predispuestos a buscar un socio estratégico.

Esto había sido anterior, porque ambos habíamos dicho: “Para crecer, ya llegó la hora de encontrar un socio estratégico”. Buscábamos a alguien que nos diera una presencia en el exterior, que nos sumara una apertura comercial. No buscábamos sólo un inversor que nos diera plata, sino que buscábamos un inversor que quisiera poner plata porque veía el negocio y lo podía potenciar. Ese fue el punto de partida: conocer las propias limitaciones que teníamos con mi socio. En nuestro caso, era lo comercial; debíamos sumar a alguien que tuviera más poder comercial.

¿Y cómo se había instalado esta necesidad de buscar un socio estratégico? ¿Hubo algún hecho en particular?

DP: Sí. Empezamos a ver que el crecimiento de la empresa nos obligaba a reinvertir las ganancias permanentemente. Y nos dimos cuenta de que la tasa de crecimiento tenía que aumentar.

En la nueva empresa, Viridian, el esquema directivo que armaron con Andrés D’Alessio es que él fuera gerente general y usted director y uno de los accionistas. ¿Cómo se vive esta nueva condición suya de no estar al mando de la operación en la nueva empresa?

DP: Hay dos cuestiones en esto. Lo primero es nuestra coincidencia con Andrés de que hay un fin superior. Con la nueva empresa podemos tener mayor espalda y una estructura con mayores chances de crecer, al ser dos compañías que tienen sus mercados individuales y su potencial individual.

Lo segundo es una cuestión que tiene más que ver con el afecto y la

afinidad con un socio. Andrés se “bancó” muchos años estar alineado con mis decisiones, y él, quizás sin decirlo, tenía muchas ganas de poder decidir cómo se hacen las cosas.

Digamos, los objetivos los tenemos claros todos, y coincidimos en todo. Pero en los caminos para llegar, en el cómo, Andrés tenía interiormente muchas ganas de hacer las cosas diferente. Y construir Viridian fue una oportunidad sensacional para él, porque él ahora tiene la posibilidad, por primera vez, de hacer su camino. Y sabiendo que Andrés es alguien intachable, que cualquier cosa que él haga, la va a hacer con la mejor buena fe.

VENDER O NO VENDER

Hay estadísticas y encuestas que dicen que un altísimo porcentaje de dueños de Pymes no aceptarían vender sus empresas. Es decir, participan en cualquier mercado, menos en el mercado de las empresas. ¿Cómo es el tema de vender o no vender, cuáles son los pro y los contra de pensar esta situación?

DP: Creo que, primero, depende de qué rol, qué lugar cubre la empresa en la vida de cada uno. Yo considero la venta de la empresa, total o parcialmente, como parte de un ciclo natural (aunque no el único). No digo que no sea todo un evento vender la empresa, pero para mí es un símbolo de realización personal: logré hacer de la empresa un producto que algún otro quiere.

En estos procesos estratégicos, además de mi socio, interviene un consultor externo. El consultor del gerente general, quien brinda además un espacio para pensar. Muchas veces trae información que nosotros mismos le estamos dando, pero que no la tenemos clara.

Es un muy buen espejo para mostrarnos lo que nosotros cargamos en nuestra mente pero no lo sabemos; no tenemos claridad para verlo.

Ese espejo devuelve esa información de uno mismo, que da para pensar, para reflexionar y de esa forma aquilatar la experiencia y abrir nuevos horizontes en la propia mente³.



3. El fruto del trabajo de Andrés y Darío no fue solamente el desarrollo de Soft Office sino también la generación de una nueva compañía: Viridian.

ANDRES D'ALESSIO
VIRIDIAN

Accionista - Fundador - Gerente General



C. LA DESCRIPCION DEL NEGOCIO

- 1 Accionista cofundador gerente general: Andrés D'Alessio (AD), nacido en 1969. Es licenciado en Sistemas por la Universidad CAECE.
- 2 Viridian es una compañía con base en la Argentina, fundada en 2007. Se especializa en proveer el desarrollo de software *offshore* (es decir, realizado desde fuera del territorio de los países donde se encuentran localizados los clientes), con especialización en la industria bursátil y, en particular, en lo que se conoce como Protocolo FIX (sigla inglesa que proviene de Financial Information Exchange), un protocolo de amplio uso en las transacciones financieras electrónicas.
- 3 Los socios de Viridian son, en forma minoritaria, los accionistas de Soft Office (Andrés D'Alessio y Darío Pettina). A ellos se suman los socios mayoritarios de origen estadounidense, también vinculados al sector de tecnología de la información.
- 4 En Viridian trabajaban, en octubre de 2008, 25 personas.

D. LA MIRADA DEL FUNDADOR

LOS ORIGENES

¿Cuál es su formación universitaria?

AD: Yo soy licenciado en sistemas de la universidad CAECE, egresado en 1992. Había ingresado en 1988 con la convicción no muy desarrollada de que iba a estudiar y trabajar simultáneamente, y CAECE me dio la oportunidad de combinar trabajo y estudio.

Estudiaba por la mañana, salía a las 12 del mediodía, y trabajaba hasta las 7 u 8 de la noche, en ese momento en una dependencia estatal, en el Sistema Argentino de Informática Jurídica, que depende del Ministerio de Justicia.

Y ahí estaba en relación de dependencia...

AD: Sí, y se extendió desde 1988 hasta diciembre de 1990. Esa fue mi primera experiencia laboral. Recuerdo que con la gente que trabajaba ahí estábamos siempre tratando de armar algún emprendimiento. De hecho, llegamos a armar algo juntos, en paralelo a nuestro trabajo. Pero para fines del '90, yo ya había hecho algunas vinculaciones, incluso con quien después terminaría siendo mi socio, Darío Pettina, y empiezo a ver que ese ciclo en el Ministerio se estaba agotando. Si tuviera que hacer un resumen breve de mi salida del Ministerio en ese entonces, diría que tenía la inclinación a no quedarme dentro de una estructura que me contuviera, sino a buscar cómo arreglarme solo.

Soft Office había nacido en 1988, era una compañía que operaba muy distinto a lo que fuimos después haciendo, pero el embrión estaba ahí. Es gracioso porque contra esa Soft Office de los orígenes, en esos emprendimientos que hacíamos con mis compañeros de trabajo en el Estado, hasta llegamos a competir en algún proyecto.

En el 1991, Darío, a través de aquella compañía inicial –que en ese momento eran dos personas, no había siquiera una secretaria, de hecho no había tampoco oficinas, porque trabajaban en la casa de Darío– me propone participar en un nuevo proyecto que había salido. Así transcurre para mí todo 1991, con ese proyecto para el ámbito privado bancario, en lo que después habría de ser la principal línea de negocios de Soft Office. Era un proyecto para el área de Legales del

Banco Crédito Argentino, que se encargaba de las gestiones judiciales de cobro de deudores.

Nosotros eso lo trabajamos en un proyecto que tenía una primera etapa, se extendió luego a una segunda, se prolongó después a una tercera, y hacia diciembre de 1991 habíamos completado el desarrollo de herramientas para prácticamente todas las etapas del proceso de cobranza judicial de morosos. Una vez terminado, Darío me encomienda un desarrollo donde yo trabajaba prácticamente solo, pero como proveedor externo a Soft Office. Lo mío seguía siendo unipersonal, con factura de profesional externo.

En el curso de los siguientes seis meses, ya en 1992, hay dos hechos conexos. El primero es la separación entre Darío y su socio hasta entonces, y el segundo es que Darío me propone ir a trabajar a su nueva oficina, dado que ya teníamos varios proyectos en conjunto. Era un lugar de un solo ambiente en el barrio de Once, en Bartolomé Mitre al 2400. Eran tiempos heroicos: Darío y la primera secretaria hasta compartían el mismo escritorio, y al hablar por teléfono, obviamente, cada uno estaba condenado a oír la conversación del otro.

Desde ese lugar tan básico, sin embargo, retomamos la implementación del producto que habíamos desarrollado para el Banco Crédito Argentino, porque nos convocaron para ponerlo en funcionamiento, y eso dio lugar a una continuidad de servicios para los meses siguientes.

Ahí empezamos a explorar qué hacíamos con nuestra asociación, que en ese momento era una “pegatina”. Es decir, nos juntábamos en torno al trabajo, yo tenía mis cosas, él tenía las de él, estábamos en un entorno donde compartíamos algunos gastos. Y respecto de la división de tareas, Darío, si bien tenía una extracción inicialmente técnica, se iba volcando progresivamente a lo comercial, y yo proveía lo técnico.

Pero con interacción entre ambos...

AD: Sí, una fuerte interacción, porque si bien antes hablé de mi búsqueda de hacer algo por mi cuenta, recuerdo bien que no quería hacer algo completamente solo.

Es lo mismo que me pasa, por ejemplo, cuando viajo: salir a caminar solo, conocer un lugar y mirarlo yo solo y comentármelo a mí mismo, no me funciona. En una sociedad me parece que es parecido. El ping-pong

de opiniones, el cuestionamiento diario cuando hay que convencer al otro, es un proceso muy productivo.

¿Cuánto pesaba el factor económico en esa etapa?

AD: Yo diría que por entonces el tema de la plata era solamente averiguar si iba a poder comer de eso, sin pensar si iba a construir algo que adquiriera valor en sí mismo, una empresa. Por lo menos a mí me pasó así. Y también el entusiasmo por concretar un desafío que profesionalmente representara un logro perdurable, crear un espacio de trabajo en el que, en el tiempo, pudiera reconocer una impronta personal.

Aparece el dilema de elegir entre ser un buen profesional y ser un empresario.

AD: Aparece, seguro que sí. Empezando por subrayar que lo último que yo querría hacer es desvalorizar a quien elija ser un profesional en relación de dependencia, pienso que es muy distinto al camino de desarrollar una profesión y al mismo tiempo crear un emprendimiento.

Pero también creo que al emprender no se le advierten la mayor parte de los problemas y las amenazas, y uno va lidiando con los monstruos de tres cabezas a medida que van apareciendo.

Es inconciencia pura.

AD: Sí. Y desconocimiento. Uno persevera porque el optimismo le gana al conocimiento.

ARMANDO LA ORGANIZACION: LOS PRIMEROS EMPLEADOS

¿Hasta cuándo están solos Darío Pettina y usted?

AD: Hasta mediados de 1993, cuando sumamos una secretaria. Y mi socio, Darío, es quien empieza a plantear la preocupación de sumar ayuda en el área técnica. Al poco tiempo sumamos a una programadora que era todavía estudiante, que no recuerdo bien cómo la contactamos y por qué la elegimos. A comienzos de 1994, entró una segunda persona, pero en este caso sí intentamos hacer un proceso de evaluación: publicamos un aviso, presentaron curriculums, hubo 20 candidatos, marqué tres, les hice una prueba a dos, me quedé con uno. Todavía está trabajando con nosotros, 14 años después, un ser humano excepcional...

Para entonces nos habíamos mudado a una oficina el doble de grande, un piso más arriba, en el mismo edificio del Once. En 1995 nos llaman de Banco Galicia, porque conocían la experiencia que habíamos hecho en el Crédito Argentino, y tenían una situación con los deudores morosos bastante parecida.

Pero al Galicia le costó muchísimo comprarnos algo, porque no teníamos nada “a la venta” (risas). Darío, que era el encargado comercial, estaba de vacaciones, yo atendía por teléfono al gerente de sistemas del Galicia y le decía “Sí, sí, cómo no, nos comunicamos en los próximos días”.

Pero aún con Darío de regreso no había un proceso comercial que rápidamente trabajara sobre la oportunidad. Recuerdo que hubo una llamada, que la atendí yo, y del Galicia nos dijeron: “Dígale a Darío Petti- na que si no me llama hoy, que no me llame nunca más” (risas).

Ahí adquirimos mayor conciencia de que lo que habíamos armado en el Banco Crédito Argentino era un producto en sí, y lo pudimos aplicar para otros clientes. Finalmente, sumamos al Galicia y en 1997 se agregó el Banco Ciudad de Buenos Aires.

TRABAJANDO EN EL PLANO ESTRATEGICO:

DELINEANDO LA DIRECCION EMPRESARIAL

AD: Pero algo importante es que ya desde los comienzos habíamos empezado a trabajar con un consultor de dirección, al que llegó Darío por referencia de otro empresario.

Recuerdo que mi socio me dijo: “Voy a verlo el jueves a la mañana para que nos dé una mano, alguna orientación”. Y cuando Darío volvió a la oficina el jueves a la tarde, yo esperaba que trajera todas las respuestas, le dije: “Mostrame tus notas, decime para dónde tenemos que arrancar, armame un plano de todo lo que hay que hacer”.

Pero trajo más preguntas que antes...

AD: Claro. En realidad, todavía estamos haciendo preguntas. Y desde ahí, ininterrumpidamente, hemos tenido encuentros semanales con ese consultor.

EXPANSION, CRISIS, Y NUEVA EXPANSION

AD: Pero siguiendo con el negocio, en 1998 aparece un cuarto banco

como cliente, el Lloyd's Bank. Y en simultáneo nosotros ya habíamos empezado a hacer un recambio tecnológico de los productos que habíamos armado siete años antes, que empezaban a tener problemas porque la tecnología utilizada perdía vigencia.

Pero este recambio fue un proyecto superexigente. Nos largamos porque entendíamos que era una necesidad, aunque en ese momento no teníamos claras ni la complejidad ni el costo.

Había que desarrollar todos los productos desde cero, con una tecnología nueva, con equipos que teníamos que armar. Arrancamos con el proyecto en junio de 1998, y recién conseguimos un producto medianamente estable en marzo de 2000. Y en el camino habíamos invertido US\$ 300.000 que no teníamos, que los ponía cada uno de su bolsillo.

Lo hicimos porque empezaba a haber ciertas dificultades para seguir vendiendo el producto en otros bancos. Ni siquiera los clientes adonde ya habíamos vendido los sistemas lo iban a poder sostener mucho tiempo más.

¿Cómo era la estructura de la organización?

AD: Para 1999 éramos unas 12 personas. Darío era una suerte de gerente general y comercial, y yo gerente-jefe de desarrollo, pero todavía trabajando también como programador. Darío, en cambio, ya no programaba; hasta 1997 intervino en algún desarrollo, pero después se fue volcando hacia la dirección y la gestión comercial.

El 2000 fue un año de una crisis muy fuerte para nosotros. En mayo no podíamos pagar sueldos porque teníamos una estructura muy grande, éramos 30 personas en proyectos sumamente complejos, con gastos que nos comían crudos.

Era una época en que ya el clima general del país estaba deteriorándose. Y antes de enfrentar otro mes igual, bajamos de 30 personas a 20. Luego, en ese mismo año, concretamos proyectos para implementar nuestro producto en el HSBC y el Banco Río.

Pero entre agosto de 2001 y junio de 2003, pasamos 22 meses en los cuales nadie nos compró nada nuevo. Simplemente nos pagaron servicios que ya estaban contratados desde antes y nosotros seguimos ejecutando.

En ese momento, apareció una posibilidad de un proyecto en Brasil que dio inicio a nuestro trabajo comercial fuera de la Argentina. Si bien

el trabajo después no salió, fue en sí mismo una buena terapia en esa época de crisis. Para dar contexto: nosotros estábamos sólo en la Argentina, con un producto único y orientado a un único mercado; que eran los bancos. La Argentina estaba anulada en cuanto a invertir en innovación tecnológica, y en particular los bancos eran el núcleo de la crisis.

¿La experiencia no rindió frutos?

AD: No rindió frutos en esa instancia inmediata, pero sí fue una inyección de motivación importante y pudimos probar los productos progresivamente, en nuevos mercados.

De esta época rescato especialmente la vocación que compartimos con mi socio por conservar al equipo que se había ido armando a lo largo de muchos años. Tanto en lo humano como en lo técnico representaba un interés primordial para nosotros sostenerlo hasta que pasara la crisis.

Luego ya en 2003 sumamos como cliente al Banco Itaú y un proyecto para un fideicomiso armado por el Banco Provincia de Buenos Aires.

No esperaban el rebote que vino después de 2003.

AD: Yo creo que nadie sabía. El 2004, en particular, fue un año en el cual hicimos 10 proyectos distintos, un salto enorme. Uno de ellos fue nuestra primera operación de exportación, en el Uruguay con un fideicomiso del Banco República, algo muy similar a lo que había sido el proyecto con el Banco Provincia de Buenos Aires.

LA SEMILLA DE VIRIDIAN

AD: En 2005 aparece la semilla de Viridian. Porque hasta ese momento lo que nunca había existido, en Soft Office, era la tercerización de servicios de desarrollo de software por parte de otra empresa que también produjera software. Ese año, una persona muy cercana a mí, que vive en Estados Unidos desde hace mucho y trabajaba en una empresa del sector, me escribe para preguntarme cuál podía ser el costo de abrir una oficina para desarrollo de software en la Argentina. Yo le pasé la información aproximada, pero además le sugerí: “Si tu búsqueda incluye la posibilidad de que en Soft Office armemos un centro de desarrollo para tu compañía, a nosotros nos interesa”.

Acto seguido, en pocos días, hicimos tres conferencias telefónicas, nos cruzamos cinco emails, y rápidamente acordamos un esquema para poner eso en marcha.

En Soft Office íbamos a montar sobre nuestra infraestructura un equipo dedicado, que se iba a reclutar especialmente en ese momento, con intervención de ellos en el reclutamiento, para empezar a abordar iniciativas que ellos fueran definiendo, especialmente para la expansión de su propia línea de productos de software.

¿Y la función de ustedes cuál era?

AD: La función nuestra era definir las características del equipo, reclutar a la gente, proveer la infraestructura apropiada, y el gerenciamiento para que esa operación y su crecimiento se dieran contenidos dentro de una organización, que además, monitoreaba la marcha de los proyectos.

Hasta allí el nuevo servicio seguía siendo una creación de Soft Office.

AD: Seguía siendo Soft Office. El negocio claramente daba rentabilidad, no mucha, pero iba a sumar, tenía un riesgo mucho más bajo que muchas cosas que hacíamos, parecía que estaba destinado a prolongarse, y si uno hacía las cosas bien, parecía también que estaba destinado a crecer.

Cuando se lo propuse a Darío y lo charlamos con el consultor, dijimos: “Experimentemos, aprendamos de esta experiencia”. Lo pusimos en marcha en julio de 2005, y la primera evaluación nuestra fue buena. Hubo un consenso general sobre buscar ampliar esa línea de servicios con un modelo operativo similar al que habíamos empleado en esa experiencia.

Pero al poco tiempo de lanzado, en diciembre de 2005, el gerente general de la compañía estadounidense que nos había contratado, un norteamericano muy joven –tenía 27 años en ese momento–, me plantea que ellos querían hacer crecer mucho esa operación, pero no dentro de Soft Office.

Propuso un razonamiento del tipo: “Estoy pensando para adelante, y para adelante yo quiero tener 50 personas trabajando allá. Pero a mí, invertir en el crecimiento de algo en lo que yo no tenga nada que ver, no me suena factible”.

UNA EMPRESA NACE DE OTRA: SOFT OFFICE DESARROLLA VIRIDIAN

AD: Desde diciembre de 2005 hasta agosto de 2007 fue un proceso de negociación en vuelo. Por un lado, para aprovechar el envión que tenía este cliente, de hacer algo acá y con nosotros. Por otro lado, nuestro interés de sumar en Soft Office a alguien que tuviera más espalda financiera que nosotros, y con puentes en mercados fuera de la Argentina e incluso fuera de Latinoamérica.

Entonces no estaba clara la forma, tampoco estaba claro cuál iba a ser el impacto para nosotros, pero estaba claro que tenía mucho de lo que nosotros necesitábamos.

¿Y el equipo dedicado a ese cliente, mientras tanto, iba creciendo?

AD: Había pasado de cinco personas en el comienzo a 13 integrantes en agosto de 2007. Y diría que incluso podía haber sido más si nosotros hubiéramos tenido más espacio en la oficina, pero ya había gente que estaba trabajando hasta en los pasillos.

Finalmente, entre junio y agosto de 2007, conseguimos armar un esquema que equilibraba a ambas partes: sacar la línea de negocios de provisión de servicios offshore fuera de Soft Office, y montar Viridian sobre la base de todo ello.

La participación del socio norteamericano era mayoritaria, mientras que el resto de las acciones eran de Darío y mía. Redistribuimos las funciones que yo desarrollaba en la operación de Soft Office y me trasladé a la posición de gerente general en la nueva empresa, un punto en el que había sido muy enfático nuestro nuevo socio.

Dentro del mismo esquema de creación de la nueva empresa y asociación con nuestro cliente y socio americano, también fijamos el objetivo de promover la venta de los productos de Soft Office en Estados Unidos y en Europa, lo que dio lugar a Emerix Inc, una entidad comercial norteamericana creada con ese propósito.

¿Y Viridian es una empresa monocliente?

AD: No, justamente una parte central del acuerdo era que Viridian no estuviera destinada a ser monocliente. Esencialmente, bajo este modelo de poner equipos dedicados, nosotros entendemos que podemos ser realmente competitivos en el nivel de servicio, más allá del diferencial

temporario de un tipo de cambio conveniente.

Además, Soft Office recibió una pequeña participación en la compañía de nuestro cliente en Estados Unidos. Es una compañía con una historia muy parecida a Soft Office, nada más que más comprimida en el tiempo, y desarrollada en un mercado muy propenso al crecimiento, durante un ciclo de expansión muy consistente.

En paralelo, la compañía norteamericana, casi simultáneamente con esta operación, se dividía en dos y la parte mayor se vendía. La parte que se vende es la que continúa siendo cliente de Viridian, pero el accionista de Viridian es la otra compañía resultante de la separación.

Resumiendo, entonces: una compañía norteamericana es la accionista mayoritaria de Viridian; Darío y yo somos accionistas minoritarios también en Viridian, mientras que en Soft Office conservamos más del 90% de la propiedad accionaria y la minoría es de la firma estadounidense.

¿Y usted cómo lo pilotea desde su función gerencial?

AD: En parte, lo hago extrapolando cosas que hicimos en Soft Office. Del estilo de “ese problema que resolvimos así y en aquel momento, lo podemos aplicar acá acortando caminos”. Ya no tengo que esperar varios años, como en Soft Office, para caer en la cuenta de cómo abordar determinados aspectos de la operación. Por otro lado, Viridian desarrolla un plan estratégico fuertemente orientado al crecimiento, con foco en la provisión de mercados externos. Es un espacio en el que se combinan los vínculos y conocimientos de casi 20 años en Soft Office, el apoyo de la estructura ejecutiva de Soft Office y la visión personal de cómo hacer eficaz el empleo de esas herramientas.

E. LA MIRADA DEL CONSULTOR

Darío y Andrés, Soft Office y Viridian, constituyen ejemplos valiosos de crecimiento personal, profesional y empresarial.

A lo largo de los últimos 20 años, y a pesar de haber estado focalizados en uno de los sectores donde la crisis argentina de fin de 2001 golpeó más duramente, supieron aprender de su experiencia y superaron con talento las mayores dificultades que, periódicamente, ponen a prueba la capacidad empresarial. Y tanto uno como otro, son claros ejemplos de la reconversión de profesionales de tecnología sustantiva a empresarios.

Repasemos los puntos comunes que, por otra parte, constituyen la esencia de los profesionales devenidos en empresarios.

Desde el inicio de la tarea independiente ambos se caracterizaban por:

- 1 Pasión por su trabajo.
- 2 Orgullo por el producto logrado.
- 3 Vocación por entender los problemas del cliente.
- 4 Foco.
- 5 Fuerte dedicación personal y participación directa en la solución.
- 6 Reconocimiento del valor agregado.
- 7 Perseverancia en la búsqueda de calidad y en la obtención de resultados positivos para los clientes.
- 8 Manejo austero de la organización y de los recursos propios y ajenos.

Atravesaron con éxito, no sin fuertes dificultades, el largo camino de la reconversión propia, pasando del esfuerzo físico, “hacíamos un poco de todo”, afirma Andrés; a la tarea gerencial. “Ahora sé lo difícil de construir objetivos comunes”, en palabras de Darío. Fueron progresivamente reconvirtiendo el concepto de operación. Dejaron poco a poco, aunque no totalmente, de construir físicamente la solución para dedicarse a conducir más desde lo conceptual (“Ahora oriento más con gráficos”, afirma Darío), creando y desarrollando capacidad en sus subordinados.

Uno de los avances sustantivos, logrado por ambos, fue la incorporación del concepto de Asociación y el uso estratégico que fueron realizando de sus nuevas capacidades operativas, gerenciales y empresariales.

A partir de discriminar claramente Organización de Asociación⁴, y las tareas operativas de las estratégicas, fueron concibiendo vectores de



4. Se recomienda profundizar sobre estos conceptos en el Tomo I de esta colección; capítulo B.

desarrollo de largo plazo que posibilitaron no sólo el crecimiento sino también la supervivencia misma de la empresa.

Gracias a esas capacidades, los socios lograron fijar y seguir consistentemente a lo largo de los últimos cuatro años los tres lineamientos que fueron las bases para la situación que hoy se observa:

- 1 Ampliar el concepto de mercado: Darío y Andrés salieron de la geografía argentina al exterior y del sector bancario a otros sectores como *utilities* y consumo masivo.
- 2 Subordinarse a lo posible y no aferrarse a una estructura organizacional. Así, lograron disminuir todo lo necesario la dotación de personal cuando llegó la crisis, y luego ampliaron la capacidad humana y de capital cuando llegó el despegue.
- 3 Encontrar y respetar los límites del esfuerzo propio. Lograron capitalizar la empresa cuando fue requerido, y encontraron una asociación estratégica con clientes con capacidades y potencialidades complementarias.

Los tres lineamientos estratégicos, fijados como frutos de la interacción de la experiencia y el pensamiento pero también como producto de fructíferos intercambios entre los dueños y el equipo gerencial, fueron explorados y seguidos sustancialmente en los últimos cuatro años (2004-2008).

Si bien el nacimiento de Viridian puede ser considerado fruto de diversas circunstancias propias de la relación con el cliente, es también producto de un trabajo de búsqueda consciente, ordenado y persistente de llevar a la empresa original, Soft Office, a una situación nueva, claramente distinta de aquella que se transitó durante los primeros 16 años de su vida (1988-2003).

El final del 2008 encuentra a Darío y Andrés situados cada uno en el máximo puesto ejecutivo de la organización de cada compañía. Han logrado no sólo crecer en productos, sino que cada una de las empresas está orientada a negocios específicos.

Soft Office, con su producto estrella, Emerix Inc, instalado y operando en numerosos países. Viridian, volcada sobre su segmento, con varios clientes en Estados Unidos y proyectos en firme en Brasil y Japón. Paralelamente, una tercera compañía, Emerix, se encuentra en proceso de start up en Estados Unidos. Una gráfica de las organizaciones de las empresas permite visualizar el estado actual de las mismas:

GRAFICO 21
ORGANIGRAMA DE SOFT OFFICE

ASOCIACION



ORGANIZACION

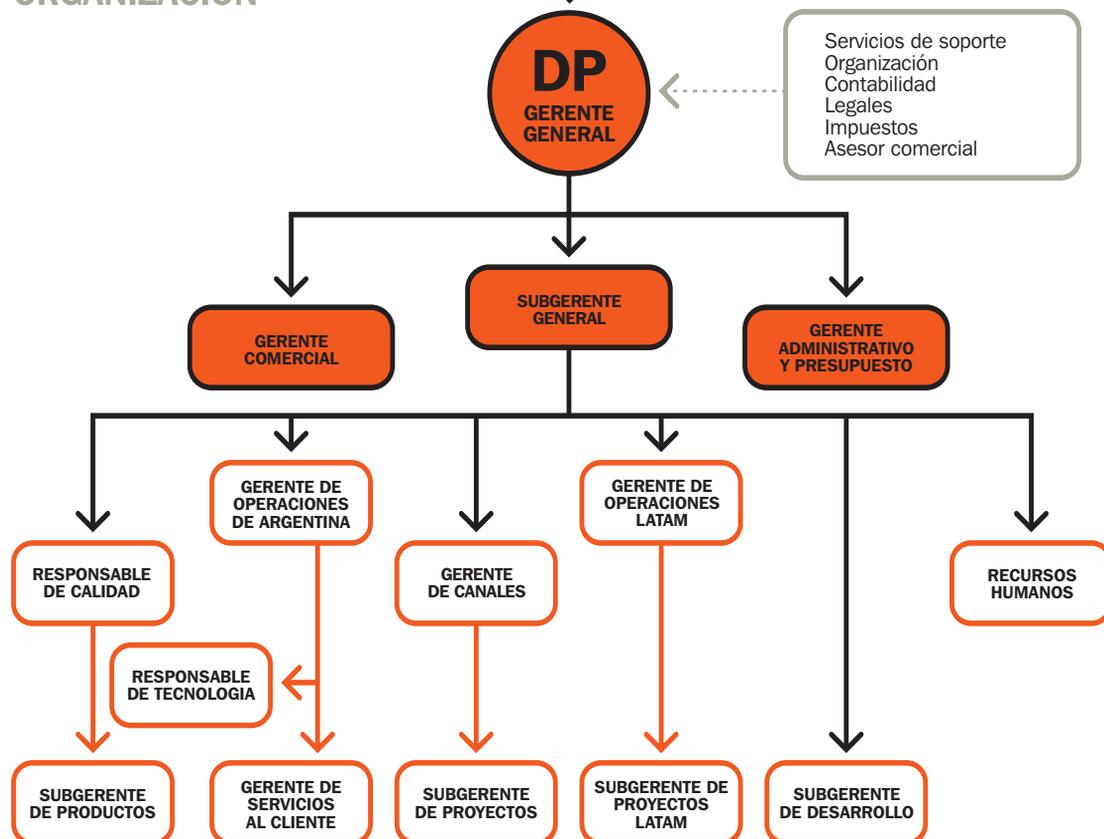
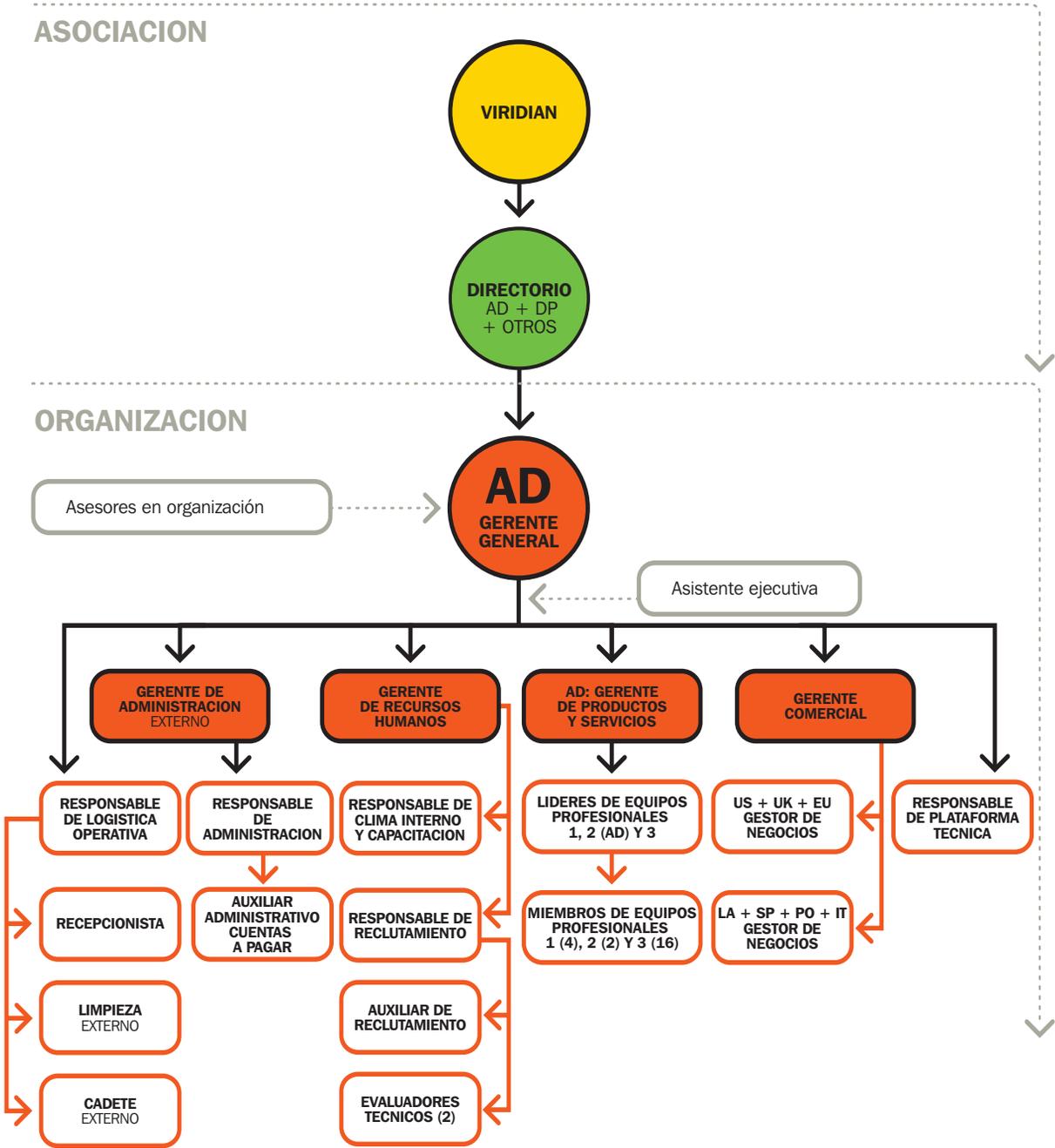


GRAFICO 22
ORGANIGRAMA DE VIRIDIAN



Resulta interesante observar el crecimiento de la estructura original a partir de una serie de 18 años, evolución que muestra el incremento del volumen de operaciones y del personal ocupado:

GRAFICO 23
EVOLUCION DEL CRECIMIENTO DE DE SOFT OFFICE + VIRIDIAN

AÑOS DE OBSERVACION	1990	2000	2006	2008 (***)
VOLUMEN DE ACTIVIDAD - FACTURACION ANUAL*	100	1100	4000	6900
DOTACION DE PERSONAL	2	18	50	68
Nº DE NIVELES DE RESPONSABILIDAD REAL DE LA ESTRUCTURA EJECUTIVA	2	3	3	4
Nº DE INTEGRANTES DEL EQUIPO GERENCIAL Y/O DE DIRECCION	1	3	6	6-8
GRADO DE EVOLUCION DE LA ESTRUCTURA EJECUTIVA (EEE)**	PH	B	M/A	A

(*) Base 1990=100, a precios constantes.

(**) Aplicación del Concepto de Evolución de la Estructura Ejecutiva desarrollado en este tomo.

PH: Prehistórico, B: Bajo, M: Medio, A: Alto.

(***) Se consignan los datos correspondientes a ambas compañías sumadas.

Otro dato importante lo constituye el progreso en las capacidades gerenciales de cada uno de los socios.

La creación de Viridian ha permitido mantener y ampliar la sociedad original y genera un nuevo puesto de gerente general adecuado a las nuevas capacidades actuales de ambos⁵.

Asimismo, la apertura producida en el ámbito de la Asociación con la inclusión del socio estadounidense ha potenciado una diversificación de negocios y mercados sin producir agotamiento de la sociedad original y manteniendo relativamente acotado el tamaño de las organizaciones. Aun así, se logró desarrollar operaciones en una geografía intercontinental.

Si bien la tecnología de procesamiento de la información ha jugado



5. Ver Tomo I, capítulos B y C.

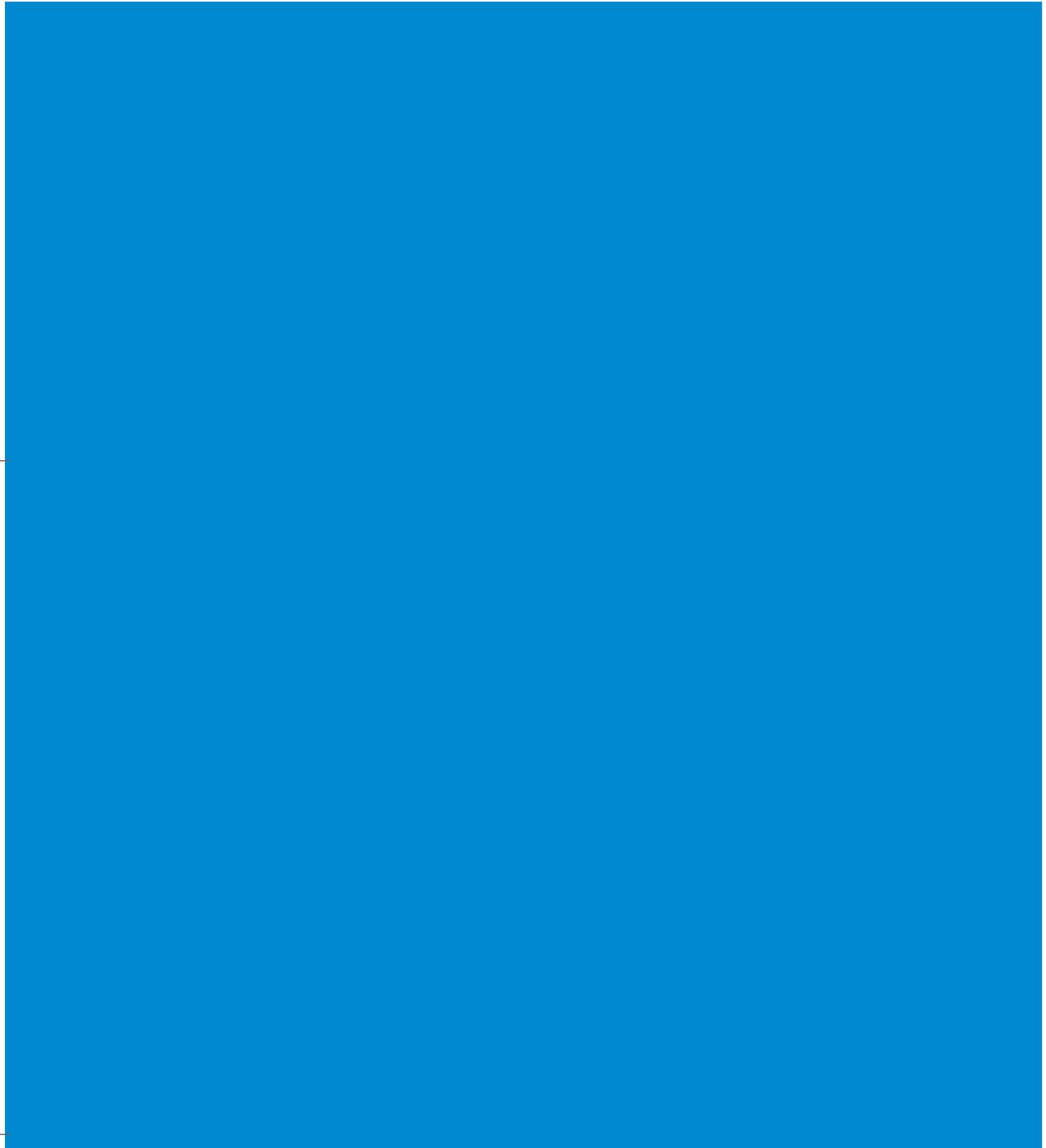


6. Ver tomo 1, capítulo D.

un doble rol importante, tanto en la faz de núcleo de los negocios como en la faz de integración de operaciones en contextos geográficos lejanos y distribuidos, la capacidad ampliada de Darío y Andrés ha posibilitado un diseño organizacional que aun con comando directo delegado, permite a los antiguos dueños fundadores seguir dirigiendo y gerenciando sus empresas con pleno control de las mismas⁶.

3H

El caso Vázquez



GUILLERMO VAZQUEZ

Empresario y emprendedor



A. LA DESCRIPCION DEL EMPRENDEDOR

- 1** Guillermo Vázquez Ravera (GV) nació en 1962 en Venado Tuerto, Santa Fe. Es ingeniero electrónico por la Universidad Nacional de Rosario y tiene un doctorado en inteligencia artificial de la Universidad Politécnica de Madrid. Desde 1987 reside en España, aunque pasa largos períodos en la Argentina por motivos laborales y personales.
- 2** Entre 1989 y 1997 GV trabajó en distintos proyectos de ingeniería de sistemas en el mercado español, primero como jefe de división de la firma Intelligent Decision Systems, y luego como director de la filial hispana de ILOG, una firma francesa de software.
- 3** En 1998 fundó la firma INAD, que a los dos años vendió al grupo galo Altran. Permaneció como director de la empresa hasta fines de 2005. En esos siete años, la empresa pasó de cero a 150 empleados. Además, entre 2003 y 2005 GV fue miembro del Comité de Dirección de Altran España.
- 4** Desde 2006 es emprendedor en diferentes empresas como socio financiero y asesor en Management, aunque sin involucrarse en la operación de las firmas.

B. LA MIRADA DEL EMPRENDEDOR

LOS COMIENZOS, EN RELACION DE DEPENDENCIA

¿Cómo fue el inicio de su carrera empresarial?

Guillermo Vázquez: Mi formación de base es en Ingeniería Electrónica en la Universidad de Rosario, donde me gradué en 1986, y al año siguiente partí a España para hacer un doctorado en inteligencia artificial en la Universidad Politécnica de Madrid, que obtuve en 1992. Mi intención original era volverme a la Argentina, pero debía trabajar para mantenerme a mí y a mi familia en Madrid.

Mi primer trabajo fue en un área militar: la Armada del Estado español y la OTAN, por lo cual rápidamente me dieron la doble nacionalidad argentino-española, sin lo cual no hubiera podido dirigir el proyecto, aunque en rigor empecé como técnico. Mi trabajo consistía en que, frente a un problema determinado, yo lo modelizaba y hacía luego un software de toma de decisiones. El producto final era un programa que se instalaba en un barco. Tenía un aspecto militar –referido a estrategia y táctica– pero también un costado empresarial, en lo que se refería al largo y corto plazo y a la toma de decisiones en tiempo real.

Tras esa experiencia, en 1992 pasé a ser el director de la oficina española de ILOG, la misma empresa francesa que había sido proveedora de la Armada. Yo opuse resistencia para asumir ese puesto, porque mi formación era técnica y no creía tener condiciones empresariales, pero me prepararon y me convencieron con cursos de dirección y con capacitación específica. ILOG es una empresa creada por gente especializada en inteligencia artificial que provenía del INRIA, el instituto nacional francés de investigación en tecnologías de la información.

Ahí empecé desde cero, sin ningún empleado y con apoyo, cobertura y financiación de la casa matriz en Francia, al mismo tiempo que iban abriendo filiales en otros países, lo que nos permitía hacer sinergias con el intercambio de casos y la búsqueda de una mejora en los productos. Claro que un buen negocio para mí en España era cerrar un contrato por 300.000 euros, mientras que para la filial alemana un negocio con valor razonable era de 10 millones. Trabajaba mucho con marketing y comercialización, y de algún modo puede decirse que en ese período aprendí a trabajar en una multinacional innovadora. El producto-eje de

la empresa era introducir “motores de decisión” en softwares más grandes, para optimizarlos.

Y en todo ese período sumó experiencia para su proyecto propio...

GV: Estuve en esa empresa por cinco años, hasta fines de 1997, cuando decido empezar mi aventura empresarial personal. En rigor, a principios de 1998 me tomé dos meses para pensar qué hacer, y en febrero de ese año fundo la firma Intelligence Advisors, o INAD, para lo cual por cierto me resultó muy útil mi experiencia en ILOG. Pero una cosa es ser un día el director general de una multinacional, y otro día el presidente de una empresa que acaba de nacer, porque el mercado comienza a evaluar desde cero.

NACE UNA EMPRESA (Y SE VENDE ENSEGUIDA)

¿Qué se propuso al iniciar el emprendimiento?

GV: Mi objetivo era dar servicios a las empresas del transporte y las comunicaciones de modo de mejorar sus servicios a los consumidores. Ambos eran sectores que por entonces estaban viendo liberalizar sus mercados, tras muchos años de trabajar subsidiados o directamente en manos del Estado. La pregunta que me hice a mí mismo fue: “¿Qué les puedo ofrecer a estas empresas que actualmente no tengan, y que les permita aumentar su valor?”. Me respondí que debía ser algo que los ayudara a reducir los costos, y enfáticamente me dije que no debía presentarlo por el lado de los servicios informáticos, porque con ese formato había 40 oferentes, desde IBM hasta las empresas locales.

Decidí empezar un camino particular: apuntaba a encontrar una ventanita en la empresa cliente (o potencialmente cliente) para poder, de ese modo, mirarla desde adentro, y a partir de ello ofrecerle una solución específica que permitiera ahorros en los gastos. Recuerdo tres casos muy claros: el primero en Telefónica, que tenía miles de personas en la calle atendiendo incidencias. Había que organizar las rutas, la planificación del día, reprogramar las complicaciones y demoras... Había un gran caos, con la consiguiente caída en la imagen y el aumento de los costos. Otro semejante fue en Iberia, con los problemas que enfrentaba para la reparación de las averías y los retrasos del personal, para lo cual había que reorganizar las incidencias en los vuelos. Y el tercer caso muy claro

fue con ALSA, una empresa de autobuses que se expandía en Asturias y precisaba organizar mejor los servicios con los mismos recursos. Siempre apuntando al *core business*, al negocio central de las empresas. Y en ellas yo estaba en contacto con el CIO –el mayor ejecutivo del área de tecnología– pero también con los responsables de finanzas, de operaciones o incluso con el gerente general.

¿Y cuál fue el crecimiento de INAD?

GV: Fue muy rápido. Pasamos de cero a 100 empleados en solamente dos años. Pero incluso antes del segundo aniversario hubo un cambio crucial: a finales de 1999 tuve una oferta de compra por parte de Altran. Se trata de un grupo francés que se dedica a adquirir e integrar Pymes tecnológicas en Europa. ¡Pero yo no estaba en venta! La propuesta exigía además que yo debía permanecer en la dirección de la firma durante cinco años.

¿Cómo tomó la decisión?

GV: Les pedí conocer otros casos de empresas que habían sido incorporadas al grupo. Recorrí España, Italia, Bélgica y Francia con una ruta de visitas a las Pymes que ya formaban parte de Altran, y tuve la certeza de que cumplían los compromisos firmados. Había por entonces alrededor de 100 empresas asociadas, de diferentes rubros de tecnología, desde electrónica hasta aeronáutica, y todos los empresarios se sentían cómodos dentro del grupo. Por cierto, Altran te controla y te audita, pero al mismo tiempo deja bastante autonomía a la dirección.

Por lo tanto, con Claudia, mi esposa, socia desde los comienzos y directora de administración y finanzas de INAD, decidimos firmar la venta con esas condiciones.

GERENTE-DIRECTOR Y EX DUEÑO AL MISMO TIEMPO

¿Cambió su actitud después de la venta?

GV: Yo seguía en el día a día de la empresa, y nunca sentí que hablaba con los directivos del grupo como se habla con un patrón. Por otra parte, me propusieron formar parte de los 30 directores-consultores del grupo y era también docente del IMA, el Instituto de Management Altram, que forma a los gerentes de la agrupación. Paralelamente a estas actividades

generales, por supuesto también me tenía que dedicar a dirigir INAD.

Hasta las 60 personas, todos reportaban conmigo, aunque la modalidad de trabajo era en células. Al que iba a ser jefe de cada grupo, al empezar, yo le decía: “Esta es tu área de trabajo y tú eres el empresario, con todas las competencias de un empresario”. Así, esta futura cabeza de equipo elegía a sus colaboradores y al cliente y establecía cómo desarrollar el producto en cuestión. De esta forma, lograba que dentro de cada grupo estuvieran contenidas las funciones de vender, producir y reclutar. Había seis células en tres diferentes áreas: tecnología de la información (orientada a ayudar en la toma de decisiones), aeronáutica, tecnología ferroviaria (estas dos últimas en alza exponencial en España en los años 1990 y 2000).

Un dato adicional de mi estilo gerencial: solía reiterarle a mi gente que ellos no trabajaban para mí, sino yo para ellos. Y que ante cualquier necesidad, podía llamarme para solucionar juntos los problemas. Claro que para elegir a la gente que encabezaría los equipos, lo hacía con muchísimo cuidado. Veía a decenas de personas, y hacía seis o siete entrevistas hasta tomar la decisión. Prefería a gente de alrededor de 30 años, con cierta experiencia, aunque más que la experiencia me interesaba “la pendiente” o “la derivada”, como diría un matemático; es decir, la posibilidad de desarrollo de la persona en cuestión.

Como método de trabajo, usábamos mucho la simulación para entrenarnos frente a entrevistas comerciales. Yo mismo actuaba como un cliente, o como un candidato a cliente, a la manera que lo hacen los sparrings en el boxeo. Así, al ir al ring verdadero, cada equipo lo hacía con estrés positivo.

Sin embargo, para manejar una organización que crecía, al llegar a las 60 personas advertí que necesitaba imperiosamente contar con una segunda línea. Creo que el trabajo con la segunda línea es absolutamente central para un empresario gerente general. En mi caso, al llegar a ese tamaño me dije: “Necesito gerentes en Ventas y en Recursos Humanos”.

Quiero insistir con la importancia de la segunda línea, porque fue una de mis claves. El dilema que se me planteaba era cómo involucrar e incentivar a alguien para que se adueñara de los proyectos de la empresa, con la diferencia de que no era él quien pone el capital.

¿Cómo fue su salida de la empresa, finalmente?

GV: Estuve en esas condiciones de gerente general desde los inicios de 2000 hasta finales de 2005, con lo cual estuve un año más de lo que exigía el contrato de venta. En la transición hasta mi salida, organicé el recambio: se queda al frente como director general quien era mi segundo hasta ese momento, el director de operaciones. Un poco antes, entre 2004 y 2005, yo había trabajado además en el consejo de dirección del grupo Altran en España. A eso le sumaba mi función de coaching o entrenamiento a un empresario que construía obras públicas en Galicia (un hombre extraordinario, del que aprendí mucho –porque el coach también aprende), y a otras dos empresas en Barcelona que totalizaban unos 400 empleados.

(RE)NACE UN EMPRENDEDOR

¿Cómo encaró la nueva etapa, al estar por primera vez fuera de una estructura en casi 20 años?

GV: A partir de 2005, con mi mujer Claudia, decidimos frenar la cuestión laboral y dedicarnos más a lo personal. Durante 18 años nuestras vidas se habían sesgado mucho hacia lo profesional, aunque no había llegado a hastiarnos, y estaba bien interrumpir en ese punto y mover más el centro de gravedad del día a día hacia lo personal sin abandonar los negocios. Mi esposa es contadora, y me ayudó desde el comienzo en los distintos proyectos, aunque en la división de tareas quien lideraba era yo y ella se dedicaba más a criar a los hijos. Más adelante sí se unió full time al trabajo, porque yo precisaba a alguien de absoluta confianza.

De modo que desde 2006 no hemos tenido a nadie a cargo, y cambió radicalmente nuestro estilo de vida. Actualmente hemos desarrollado diferentes emprendimientos, con siete negocios en los que tengo socios diferentes que se encargan de la operación, mientras que mi papel es aportar parte del capital y colaborar en el gerenciamiento y el coaching de cada empresa. Pero francamente no me veo a mí mismo en la operación. Prefiero tener un pequeño pool de socios, a los que analizo igual que cuando analizaba a los gerentes, y luego me relaciono con ellos con absoluta confianza.

¿Cuáles son sus claves para dejar atrás su primera empresa y volver a emprender?

GV: Lo primero que marcaría es la importancia de no aferrarse a lo que ya existe, para lo cual hay que desarrollar la capacidad para desprenderse si se ven nuevas oportunidades. Otra cuestión clave es la presunción de confianza, que en mi caso la explico con un razonamiento simple: para mi propio crecimiento, necesito que el otro que está trabajando conmigo también crezca. Y para ello le doy todo mi conocimiento, sin guardarme nada. Mi método es a demanda: a medida que el otro va necesitando de mí, le ofrezco lo que sé, paso a paso, adaptándome a su ritmo de pedidos.

¿Cómo va manejando el riesgo en sus nuevos emprendimientos?

GV: Lo voy distribuyendo de acuerdo con los distintos tipos de actividades. En un extremo, por ejemplo, encaro con un socio un negocio desde cero, pero con riesgo bajo: el desarrollo y fabricación de paneles para producir energía solar, que implica invertir bastante capital en un sector de poca implicación tecnológica.

Pero en otro caso, me uní a varios socios para comprar y relanzar una empresa ya existente. Allí trabajo al lado del director general para ayudarlo en el relanzamiento, pero ése es un trabajo que tiene que hacer él, yo no me involucro en funciones operativas. Soy más un coaching, tarea que tiene más intensidad en los comienzos que en el futuro.

Una tercera situación se da con un familiar del mundo apícola de mis pagos de Venado Tuerto, que produce miel en la Patagonia austral y consiguió la medalla de oro a la mejor miel del Mercosur. El trabaja en la “fábrica” y yo con el capital, la creación de la marca y la estrategia de negocio.

¿Y cómo va planificando sus movimientos siguientes?

GV: Desde mis comienzos sigo una metodología propia, que yo llamo “el método del vivero”. Consiste en identificar a aquellas personas que aún tú no puedes traer a tu jardín, pero que las consideras claves para tu crecimiento futuro, y por lo tanto las vas “regando”. Esto lo puedes hacer con gente que está trabajando en otras empresas y busca crecer de otro modo, o con profesores o investigadores universitarios que

estén alrededor de tu negocio y pueden alimentarte con información o ideas. No sé si llamar a esto la obsesión por el crecimiento o la gestión del crecimiento, pero lo que sí sé es que para crecer voy a necesitar recursos humanos de alta calidad. Si bien no es para hoy, pero sí para el futuro; y si no lo voy preparando, terminaré tomando decisiones apresuradas y con un alto costo.

C. LA MIRADA DEL CONSULTOR

LOS AÑOS DE FORMACION

La primera aproximación relevante acerca de la trayectoria empresarial de GV es para hacer foco sobre su formación emprendedora, porque su caso tiene toda la impronta de los emprendedores que dominan la tecnología sustantiva. GV se forma como ingeniero electrónico, luego se doctora en inteligencia artificial, y sus primeros trabajos en ingeniería de sistemas se desarrollan en la unidad de negocios de una firma del sector. Se asemeja así al médico que empieza trabajando en una clínica y luego se pone por su cuenta, o al mecánico que luego monta su propio taller.

Pero en este caso, hay un agregado clave que marca una ventaja competitiva: antes de la creación de su empresa en 1998, GV no sólo se desarrolla como técnico en su primera etapa profesional, sino que rápidamente comienza a desarrollar una experiencia como director de la oficina española de la empresa con casa matriz en Francia. Esto es, a la función técnica le suma una temprana formación gerencial. Para seguir con el ejemplo anterior, se diferencia mucho del médico emprendedor, que en su etapa de autonomía sigue desarrollando su competencia técnica, pero sin ninguna formación gerencial previa.

Leyendo textualmente su propio relato, GV dice: *“Yo opuse resistencia para asumir ese puesto [de director de la oficina española de ILOG], porque mi formación era técnica y no creía tener condiciones empresariales, pero me prepararon y me convencieron con cursos de dirección y con capacitación específica.”*

Vayamos sumando, entonces, algunas particularidades de este caso. GV tiene el gran beneficio de moverse en el desarrollo de su tecnología sustantiva pero aislado del riesgo económico, dado que sus trabajos son hechos como empleado en relación de dependencia. Es decir, gana capacidad (que en términos del tomo I, equivale a ganar conocimientos y experiencia), sin la disminución propia de quienes, al mismo tiempo que desarrollan su carrera técnica, tienen que asumir un riesgo económico. Sin dejar de observar, adicionalmente, que su trabajo de desarrollo de software está vinculado al proceso de toma de decisiones, punto que sería el eje futuro de su desarrollo emprendedor.

Es interesante también detenerse en su resistencia a ocupar el puesto gerencial, pero que finalmente debió aceptar. No se trata, claro está, de una obligación de alguien que está preso, sino de alguien que está apegado a su conocimiento técnico y tiene miedo de hacer “la travesía del desierto”, según vimos en los otros libros. Y lo asalta el temor no en términos de lo que va a abandonar, sino por la inseguridad interna de alguien que ya ha desarrollado una capacidad técnica alta, pero tiene que bajar a una capacidad menor, en este caso gerencial. En rigor, GV ya era gerente, ya sabía conducir personas, pero principalmente desde una faz técnica.

Otro dato en la formación gerencial: ILOG, la empresa que elige a GV para dirigir la filial hispana, evidentemente combina bien la inteligencia artificial con la inteligencia emocional, para jugar productivamente con las palabras por un momento. Porque es evidente que en esa empresa –no por casualidad, un desprendimiento del sistema científico nacional francés–, han logrado algo que también es muy común en empresas de tecnología de punta de Estados Unidos: reina una cultura corporativa donde la tolerancia al error es muy alta. Y este factor es fundamental para desarrollar la función de dirección de equipos.

Adicionalmente, GV confiesa haber desarrollado una función emprendedora, pero con una fuerte cobertura y financiación de la casa matriz. Y como al mismo tiempo se iban abriendo filiales en otros países, no sólo le permite intercambiar con pares en la misma situación, sino que también elimina la idea de ser un “bicho raro” y único en la empresa.

Un factor agregado es también la fuerte incidencia de la faz comercial en el desarrollo empresarial de GV. Porque esto será definitorio después, al armar su propio negocio, cuando enfatice que prefería entrar por la ventana del negocio principal de sus clientes –el core business–, en lugar de hacerlo por la ventana de sistemas. Pues si él entraba por esta última ventana, debía negociar con gerentes de segundo o tercer nivel, mientras que al entrar por la ventana del negocio principal, GV iba a poder negociar con el primer nivel de cada cliente.

Pero atención: para poder hacer esto, para poder negociar con éxito en el core business, hay que tener un nivel semejante al del ejecutivo principal de la gran corporación. Y GV evidentemente tiene esta capa-

cidad para sentarse a hablar con el número uno de Telefónica, por ejemplo.

Valga acá una digresión: muchos empresarios Pymes tienen sin dudas esta capacidad para negociar de igual a igual con el máximo ejecutivo de una gran empresa, pero sin embargo no arman equipos para ello, es decir no apelan a personas de su empresa ni a asesores externos. Un ejemplo concreto: es muy habitual que una Pyme argentina, al firmar un contrato de aprovisionamiento para una gran corporación, no le dé intervención al abogado antes de firmar el documento. Ocurre que ese empresario pequeño o mediano no entiende que la base jurídica no puede estar sólo del lado de la corporación, sino que debe proteger a ambas partes por igual. Así, por no haber sabido armar equipos que lo fortalezcan para la negociación, el empresario Pyme cierra un trato con un cliente que representa el 90% de sus ventas, pero queda desprotegido jurídica y psicológicamente.

APARECE EL EMPRENDEDOR

Veamos ahora la etapa emprendedora de GV. Lo llamativo, en primer lugar, es que esta etapa de emprendedor puro, sin socios ni compradores, de armado de su primera compañía, dura poco tiempo. Es probable que GV, que tiene un desarrollo muy fuerte en lo técnico y también como gerente y director, haya retardado su entrada como emprendedor hasta tener la certeza de que hay una oportunidad a su alcance. Y luego, cuando lo hace, despliega toda su capacidad en muy poco tiempo, y la desarrolla a pleno. En ese breve lapso no sólo arma su organización, sino que se mantiene muy activo en el mercado. Esto último es una diferencia sustancial respecto de otros emprendedores de tecnología sustantiva, que tienden a encerrarse en el propio producto porque siguen teniendo fascinación por el oficio.

GV, tras aquella primera resistencia ya mencionada –que era un atisbo de miedo, nacido de su inseguridad por pisar un terreno, el gerencial, en el que tenía conocimientos menos sólidos que su fortaleza técnica–, muestra después una mayor “vocación hacia la gente” que la que él mismo suponía.

Luego, cuando desarrolla su propia compañía, INAD, logra moverse en un plano de la gerencia general donde, a la par que desarrolla su

organización, no se baja del mercado. Es posible que, para este crecimiento tan importante, esté pesando el desarrollo explosivo del sector en España cuando él funda la compañía, en 1998. Pero también está claro que las oportunidades deben encontrar al emprendedor preparado para aprovecharlas.

VOLVER A EMPRENDER

Una característica interesante de GV, como nuevo emprendedor, lo diferencia de otros empresarios Pyme. Porque éstos deberían meterse menos con las personas y más con las tareas o con la información. Uno de los problemas de las Pymes es que la gente se mete demasiado con la gente, pero el empresario Pyme tendría que meterse más con lo objetivo, y menos con los sujetos.

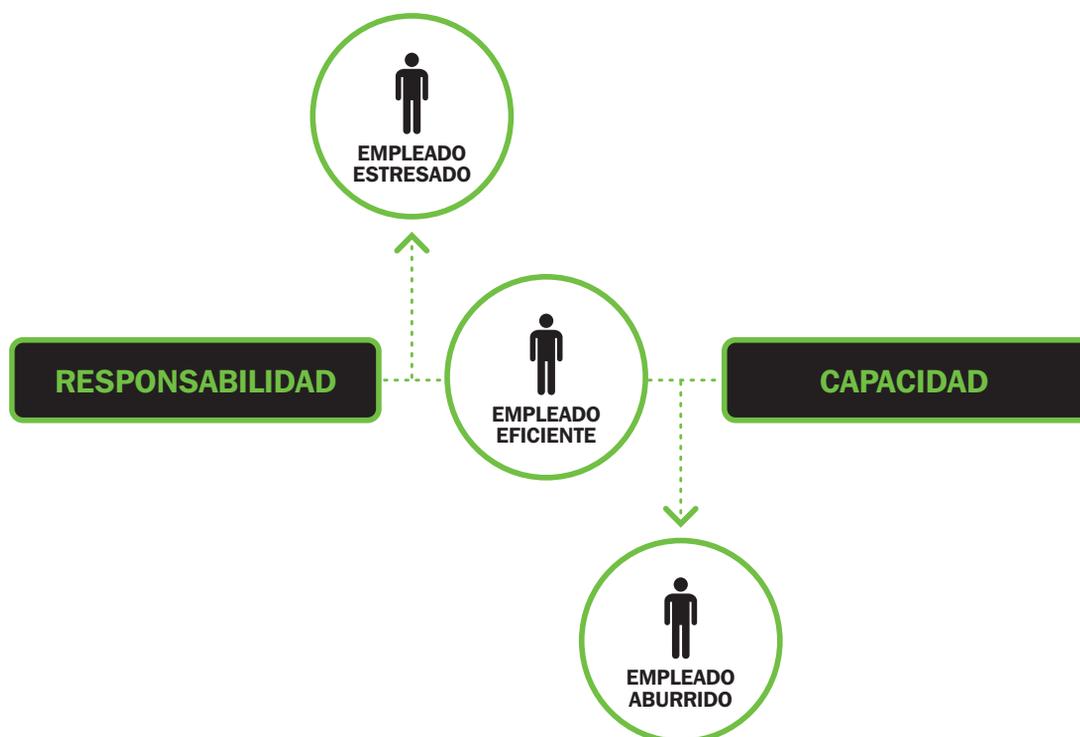
GV, por lo contrario, interviene poco con las personas, pero se mete muy a fondo con los datos. En una obra en construcción, por ejemplo, es capaz de investigar la cantidad de horas hombre que se han aplicado, y compararlas con un estándar. Eso es meterse bien a fondo, pero al no cuestionar a las personas, no molesta al desarrollo de la operación, y no hace de eso una cuestión personal.

Otro rasgo interesante es la capacidad de GV para observarse a sí mismo. Lo hace en 1998, antes de iniciar su camino autónomo. Lo repite a fines de 1999, cuando le hacen la oferta de compra, y sale a recorrer empresas por Europa para hacer casi una investigación de mercado para saber quiénes son los que lo quieren adquirir. Y vuelve a detenerse a fines de 2005, cuando cierra esa etapa al separarse completamente de INAD y decide tomarse un tiempo para pensar. Y para pensarse. Una de sus virtudes recurrentes parece ser su capacidad para relativizar su propia posición, más allá de la información que recibe del otro.

Respecto del balance que GV y su esposa Claudia hacen en 2005, cuando deciden empezar a compensar un sesgo excesivo de lo profesional y priorizar más lo personal, es pertinente convocar el análisis de Eliot Jaques. Este autor canadiense sitúa una etapa de la vida del ser humano, cuando la necesidad de concreción es mucho mayor, entre los 22-25 años y los 45 años. A esta etapa la llama de “creatividad pictórica”, es decir, producir cubriendo el territorio, ocupando espacios lo más extensos posibles. En esa etapa, uno construye por vía de agregar, de

GRAFICO 24

NIVELES DE RESPONSABILIDAD Y CAPACIDAD



sumar. En cambio, en la siguiente etapa, a partir de los 45-50 años, hay una creatividad escultórica, donde se apunta a restar, a reducir, a seleccionar lo necesario y quitar lo que sobra.

El pasaje de GV de una actitud a otra –de crear una empresa y expandirla de cero a 150 empleados en pocos años, por ejemplo– probablemente esté exhibiendo estas dos etapas descriptas por Jaques.

EL MODELO DE CONDUCCION DE GV

GV sigue un modelo de conducción que, según vimos en el Libro I, es semejante al camión del Automóvil Club. Porque opera de ese modo: va a ver el auto descompuesto, va a resolver el problema, y tratará de reponer conductor y auto otra vez en la ruta. No lo insultará ni denigrará porque no encuentra solución para su problema, sino que lo auxiliará para que siga su camino.

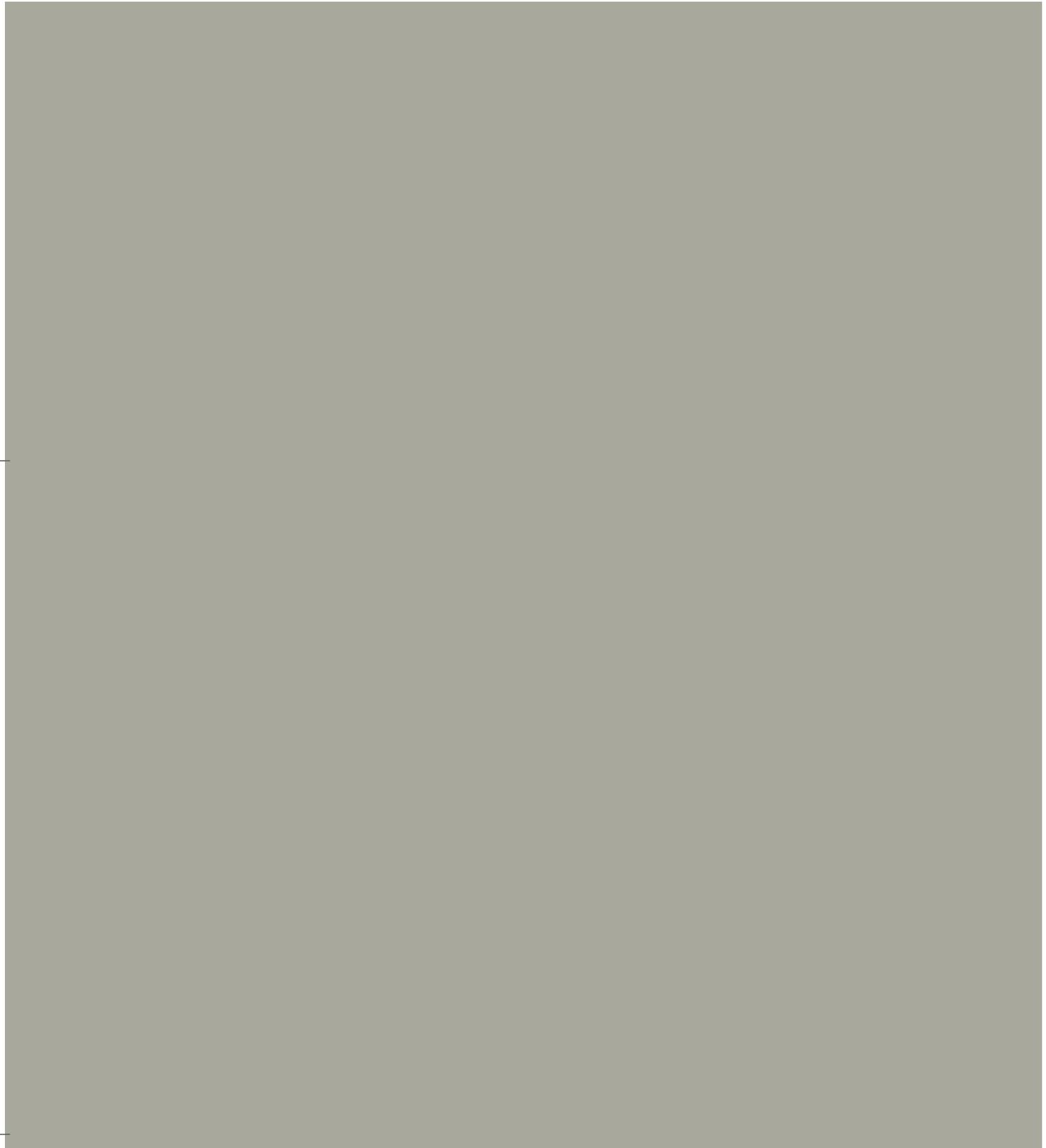
El mencionado Jaques explicaba, en su modelo de la organización requerida, que cuando se coloca a alguien en una tarea por encima de su responsabilidad, esa persona se estresa. Y cuando se lo ubica en un puesto por debajo de su capacidad, se aburre. Con un agravante: cualquier persona que se ubique, en el organigrama, por debajo de un estresado o de un aburrido, tampoco va a poder desarrollar su capacidad. Es decir, toda la cadena de mandos debajo de él también estará mal.

Por lo contrario, cuando todos están ubicados en la cadena de mandos que corresponde a su capacidad, cada integrante agrega valor. Y cada miembro de la organización irá a ver a su jefe con la certeza de que se va a ir con algo útil en la mano, nunca con una degradación o con el sentimiento de “¿Cómo yo no me di cuenta?”. Que, por otra parte, es el mismo modo como uno se siente al partir el camioncito del Automóvil Club: el jefe es alguien que me trajo una solución, no un maltrato gratuito.

En este sentido, es interesante rescatar el comentario de GV a quienes iban a dirigir cada equipo de trabajo en su empresa. Lo explica así: *“Al que iba a ser jefe de cada grupo, al empezar, yo le decía: ‘Esta es tu área de trabajo y tú eres el empresario, con todas las competencias de un empresario’*”. Esto transmite confianza y autonomía, pero además brinda herramientas para desarrollar la autonomía. Algo que, por lo general, en las Pymes no ocurre, porque la urgencia económica empuja a los dueños gerentes generales a estar encima de la gente, sin tener un sistema de información por indicadores y, además, recortando los recursos de los responsables.

Anexo

**Herramienta:
cómo determinar
el grado de
Evolución de
la Estructura
Ejecutiva de
la Pyme (EEE)**



Para determinar el grado de evolución de la estructura ejecutiva de su empresa en un cuatrimestre determinado, deberá calificar del 1 al 10, según la existencia o carencia, o lo que se indique en cada caso, los siguientes elementos. Además, en la última columna, se indica con quién se debe consultar dentro de la Organización

GRAFICO 25
COMO EVALUAR LA EEE

ELEMENTOS	GRADUACION DE LA BASE DE ESTRUCTURACION DE LA TAREA Y DE LA EXISTENCIA Y USO DE REGISTROS ESCRITOS Y HERRAMIENTAS DE GESTION	CON QUIENES CONSULTAR
1. FLUJOGRAMAS Y CIRCUITOS PARA LA CONFORMACION DE PUESTOS Y/O ESTRUCTURACION DE AREAS FUNCIONALES	Nulo Precarios Funcionando Actualizados 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Encargados de área
2. LIMITES DE LAS OPERACIONES POR PUESTOS Y POR AREA FUNCIONAL	Nulo Precarios Funcionando Actualizados 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Encargados de área
3. DESCRIPTIVOS DE TAREAS Y OPERACIONES POR PUESTOS Y AREAS FUNCIONALES	Basada en personas Basada en funciones Basada en puestos 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Todos los empleados
4. MEMORIA INSTITUCIONAL Y CULTURAL	Nulo Precarios Funcionando Actualizados 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fundadores
5. NIVELES DE STOCK	Nulo Precarios Funcionando Actualizados 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Contador, empleado administrativo
6. FLUJOS FINANCIEROS	Nulo Precarios Funcionando Actualizados 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Contador, empleado administrativo

ELEMENTOS	GRADUACION DE LA BASE DE ESTRUCTURACION DE LA TAREA Y DE LA EXISTENCIA Y USO DE REGISTROS ESCRITOS Y HERRAMIENTAS DE GESTION	CON QUIENES CONSULTAR
7. CALCULOS ECONOMICOS Y DE COSTOS	Nulo Precarios Funcionando Actualizados 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Contador, empleado administrativo
8. CALCULOS DE APROVISIONAMIENTO Y USO DE RECURSOS HUMANOS, TECNOLOGICOS Y MATERIALES	Nulo Precarios Funcionando Actualizados 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Encargados de área
9. NIVELES DE REGISTROS DE ACTIVIDAD POR AREA FUNCIONAL: COMERCIAL, PRODUCCION, FINANZAS, RECURSOS HUMANOS	Basada en personas Basada en funciones Basada en puestos 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Todos los empleados
10. NORMAS LEGALES VIGENTES	Nulo Precarios Funcionando Actualizados 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Abogados

ATENCION

En cada empresa deberán abrirse, dividirse y ampliarse los 10 elementos anteriores en tantos y tan específicos como sea mejor para cada una. Por ejemplo, en el rubro “Registro de niveles de stock”, podrán considerarse los registros de productos terminados, productos semielaborados, materias primas, componentes, etcétera.

BIBLIOGRAFIA

- ABARBANEL, ALLAIRE Y OTROS (1992). *Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Serie empresarial. Fondo Editorial Legis.
- ARRIAGA, María Cristina (2004) *Gestión de la Calidad Total. Su aplicabilidad a las Pymes manufactureras de Rosario*. Tesis de Doctorado. Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Universidad Nacional de Rosario. Rosario. Contacto en mcarriaga@mcarriaga.com
- BELKER, L. Y TOPCHIK, G. (2007) *Gerente por primera vez*. Grupo Nelson. Nashville, Estados Unidos.
- BION, Wilfred (1980) *Experiencias en grupos*, Ed. Paidós. Buenos Aires.
- BOURDIEU, Pierre y WACQUANT, Loic (2005) *Una invitación a la sociología reflexiva*. Siglo XXI editores. Buenos Aires.
- BUCKY, Flynn (1992) *Stratified Systems Theory and Its Implications for Entrepreneurship*, Festschrift for Elliot Jaques. Cason Hall y Co.
- BURNS, P. (2005) *Corporate entrepreneurship*. Palgrave MacMillan. Estados Unidos.
- CALDAS, Miguel Pinto (2004) *¿Por qué el management de Latinoamérica "compra" modelos importados?* Exponenciar, Buenos Aires.
- CAREY, D. Y OGDEN, D. (2001) *La sucesión del director ejecutivo*. Oxford University Press. México.
- CARLAND, K.W. ; HOY, F.; BOULTON, W.R.; y CARLAND, J.A. (1984) *Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization*. Academy of Management Review 9.
- CHURCHILL, Neil y LEWIS, Virginia. (Mayo/Junio 1983) *The five stages of small business growth*. Harvard Business Review 61.
- CLERI, C. (2007) *El libro de las pymes*. Granica. Buenos Aires.
- DONATO, VICENTE N., HAEDO, CHRISTIAN M., NOVARO, SARA. (Septiembre 2003) *Observatorio Latinoamericano de las pequeñas y medianas empresas: un estudio de panel en Argentina y México*. Washington, D.C.
<http://www.iadb.org/sds/doc/MIC.V.Donato.WC.pdf>
- DRUCKER, Peter (1989) *The New Realities*, Nueva York, Harper & Row.
- DRUCKER, Peter (1992) *La gerencia de empresas*. Hermes, México.
- ELLEN DE ROOIJ (1996) *Una breve investigación sobre la expectativa de vida promedio de las empresas en un cierto número de países*, Stratix Consulting

Group, Ámsterdam.

GERBER, MICHAEL E. (1997) *El mito del empresario. Por qué no funcionan las pequeñas empresas y qué hacer para que funcionen*. Editorial Paidós, Barcelona.

GEUS, ARIE DE (1998) *La empresa viviente*. Granica. Buenos Aires.

HERRERO MITJANS, S. (2005) *La comunicación incomunicada*. Temas Grupo Editorial. Buenos Aires.

JAQUES, Elliot y CLEMENT, Stephen (1976) *Executive Leadership*. Cason Hall & Co. Publishers.

JAQUES, Elliott. *La organización requerida*. Granica. 2000.

LENCIONI, Patrick (2004) *Reuniones que matan*. Empresa Activa

LEWIN, Kurt. "La teoría del campo y la experimentación en psicología social", en *La teoría del campo en las ciencias Sociales*, Buenos Aires, Paidós.

((1952)1978)

MARISTANY, Jaime. *Cómo son y cómo quieren ser los managers argentinos*. Clarín, 5 de febrero de 2006.

MESCHIANY, Mabel *Enfoque transgeneracional*. Revista Actualidad Psicológica. Buenos Aires. Septiembre de 2008.

MINTZBERG, Henry (2005) *Directivos, no MBAs*. Ediciones Deusto. Barcelona.

PENNA, ATILIO. Y SCHLEMENSON, ALDO (1992) *Habilidades requeridas para el desarrollo empresarial de pequeñas y medianas empresas. Dimensiones del rol empresario*. En: *Organización y dirección de la pyme*. Consejo Profesional de Ciencias Económicas, Santa Fe.

PENNA, ATILIO A. (2000) *Comprendiendo la naturaleza del trabajo en la pequeña empresa*. The First USASBE/SBIDA Annual National Conference. San Antonio. Estados Unidos.

PENNA, ATILIO A. Y SOLYMOSSY, EMERIC (2001) *Crecimiento sustentable de la pequeña empresa: Una teoría de la transición organizacional*. The Second USASBE/SBIDA Annual Conference. Orlando, Florida.
<http://www.sbaer.uca.edu/Newsletter/issues/2001/111301.html>

PENNA, ATILIO (2007) "A method for Training the CEOs of Small Growing Entrepreneurial Organizations". Parte II, Capítulo 4 en: *Executive Guide. Organization Design, Levels of Work and Human Capability*. Global Organization Design Society, Toronto, Canadá.

PENNA, ATILIO (2007) *Un campo laboral disponible: los servicios profesionales requeridos por las pymes en crecimiento*. Disponible en: Federación Argentina de Profesionales en Ciencias Económicas y en los Consejos de Profesionales en Ciencias Económicas provinciales.

PIORUN, D. (2001) *Liderando proyectos*. Ediciones Macchi. Buenos Aires.

RAMONDA, Carlos (2008) *El doble rol del contador público independiente: empresario & asesor*. Contacto en cramonda@arnet.com.ar

SCHWASS, J. (2005) *Wise growth strategies in leading family businesses*. Palgrave MacMillan. Estados Unidos.

WEBER, MAX (1997) *El sentido de la neutralidad valorativa de las ciencias sociológicas y económicas* en el libro *Ensayos sobre Metodología Sociológica*, Ed. Amorrortu Editores, Buenos Aires.

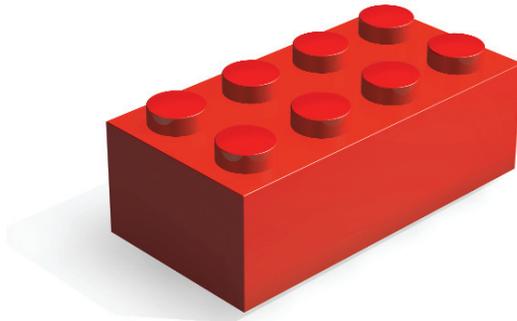
WEBER, MAX (2002) *Economía y sociedad*. Fondo De Cultura Económica. México.

OTROS TOMOS DE ESTA COLECCION

1

De la acción a la organización

COMO PASAR DE DUEÑO DESBORDADO A JEFE PENSANTE



¿Cuál es el camino para consolidar el crecimiento de la pequeña empresa? ¿Cómo pensar el futuro y expandirse al mismo tiempo? ¿Cuál es el límite del esfuerzo físico, mental y económico del dueño? ¿Cómo es la dinámica de la capacidad humana en la Pyme?

Este primer volumen de la Colección Pymes en Crecimiento enseña a comprender la lógica de una organización pequeña. Explica cómo diferenciar las distintas tareas del fundador del negocio: accionista, gerente general y empleado operativo, y el modo de no mezclarlas, aunque se trate del mismo individuo.

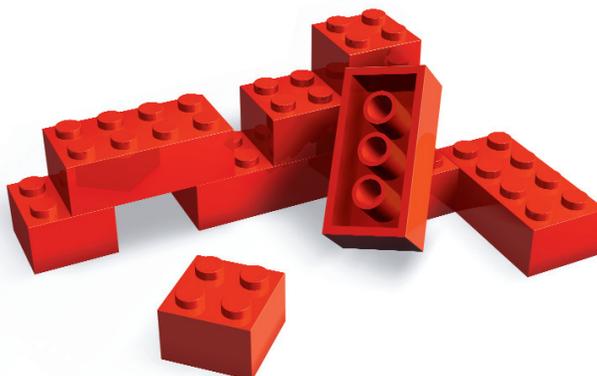
Contiene herramientas prácticas y consejos de aplicación inmediata para las Pymes, más dos casos a fondo de empresas argentinas.

La primera entrega de una guía fundamental de Dirección de Empresas. Para entender cómo mirar más allá de la acción permanente y lograr consolidar la expansión.

2

Del empresario solitario al equipo de trabajo

COMO INSTALAR LA DELEGACION EN LA EMPRESA



¿Cómo introducir al primer jefe además del dueño? ¿Cuáles son los requisitos necesarios para delegar? ¿Qué estrategia seguir para desarrollar la capacidad laboral del dueño gerente y sus colaboradores?

Este segundo volumen de la Colección Pymes en Crecimiento explica los pasos para construir un primer equipo de supervisores entre el dueño y la operación, y todas las implicancias que acarrea la introducción de la delegación en la Pyme.

Contiene instrumentos aplicables y recomendaciones prácticas para construir un funcionamiento sólido. Y el caso a fondo de empresas argentinas que supieron crecer y reinventarse entre 1984 y 2008.

La segunda entrega de una guía fundamental de Dirección de Empresas. Para entender cómo construir la segunda línea gerencial, acompañar al dueño en su crecimiento, y construir una organización estable.