

JORGE CADEMARTORI • Director de Grupo Managers

CASOS DE GERENCIA TEMPORAL



Resulta cada vez más habitual que las empresas, frente a dificultades de gestión que requieren cambios importantes -disminución de la rentabilidad, cambio generacional en empresas familiares, desarrollo e implementación de nuevos proyectos, fusiones, etc.- recurran al management temporal como alternativa para enfrentar y superar estos desafíos.

NUEVO SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN Y MANEJO DE GERENCIA COMERCIAL: CASO QUICKFOOD

La empresa conocida por las marcas Paty y Patyviena tenía la necesidad de redefinir su sistema de distribución de productos elaborados en Capital y Gran Buenos Aires. En dichas localidades poseía una cantidad elevada de distribuidores de diferente tamaño y formas de trabajo; en algunos casos hasta superponían las zonas de venta. Como consecuencia no se tenía control sobre el total de las ventas realizadas y, por consiguiente de la cantidad de efectivo en la calle, con lo que la empresa veía incrementado su riesgo financiero y crediticio.

El diagnóstico indicaba que se necesitaban menos distribuidores, más grandes y profesionalizados. Pero ese cambio no era sencillo, ya que implicaba riesgos de litigiosidad, una importante deuda en la calle que podía convertirse en incobrable y, lo más complejo, la necesidad de implementar un cambio profundo pero sin dejar de vender. Al notar que esto requería de capacidades de management especializado y dedicado, la empresa contrató a Grupo Managers para asumir la Gerencia Comercial e implementar el cambio en el sistema de distribución.

¿Qué fue lo que se hizo? Se conformó un equipo, incluyendo un gerente, para que se hiciera cargo temporalmente del management comercial. Mientras tanto, había que reestruc-

turar el sistema de distribución. Una porción significativa del trabajo consistió en negociar con cada distribuidor, analizando cuáles de ellos podían crecer y cuáles debían desvincularse.

Como resultado, se disminuyó considerablemente la cantidad de distribuidores sin mayor litigiosidad y sin que se viera afectada la evolución de las ventas. A su vez, se redefinieron y firmaron acuerdos con las distribuidoras que siguieron operando, donde se establecieron nuevas pautas y se fijaron estándares y controles. Asimismo, se creó una distribuidora modelo, a partir de la cual se definió un sistema moderno de gestión y ventas, reflejando un standard de organización, servicio e imagen. Finalmente, se realizó la selección de un Gerente Comercial definitivo, quien continúa ejerciendo dicha función en la actualidad.

RECUPERAR LA CONFIANZA Y CUMPLIR CON EL CICLO PRODUCTIVO: CASO AGROMETAL

El contacto con Agrometal comenzó cuando la empresa fabricante y comercializadora de sembradoras se encontraba en cesación de pagos, y con la posibilidad inminente de quiebra. La compañía había pre vendido casi 100 máquinas y por diferentes problemas financieros no había podido cumplir con los ciclos productivos. El valor de las acciones de la empresa había caído considerablemente y el contexto del sector era complicado. Ante este panorama, Grupo Mana-

gers realizó un diagnóstico abarcativo, en donde se observó que la empresa se encontraba en un sector productivo que, a pesar de la realidad de ese momento, tenía buenas perspectivas y que, no obstante las circunstancias de aquel entonces, la compañía y sus dueños tenían un nombre reconocido y valorado en el mercado. Con el acuerdo de los accionistas, la consultora asumió la Gerencia General en forma temporal. Primero el foco estuvo puesto en recuperar la confianza en la cadena productiva, mostrando eficiencia en la gestión y compromiso por parte de los dueños. Para eso, se instrumentaron encuentros con los clientes, proveedores y distribuidores, para que el accionista principal se comprometiera a cumplir con lo pautado, presentando a Grupo Managers como los responsables por la gestión e implementación de las buenas prácticas. Se dieron certidumbres sobre los tiempos de entrega y gracias a ello, los productores dieron el respaldo económico para restablecer los ciclos de producción. Como resultado, se logró entregar más del 90 por ciento de los equipos, reorganizando el área de operaciones; se pusieron en marcha nuevas políticas de comercialización; se reestructuraron los pasivos comerciales; se rediseñó el equipo gerencial, incluyendo el posicionamiento de una nueva Gerente General, actualmente Presidente de la compañía. Todo ello permitió que se cuadruplicara la valorización bursátil de la compañía. ■