

Cuando llega el momento de profesionalizar la gestión



El crecimiento es el estado ideal de toda empresa, pero incluso esta situación deseada también genera desafíos que requieren la atención y el esfuerzo de sus directivos. La profesionalización de la gestión surge como necesidad en aquellas pequeñas y medianas empresas que no pueden soportar con su estructura y modelo de gestión los volúmenes de negocio que surgen de su evolución. ►

Miguel A. Nelly (*)

Muchas empresas logísticas exitosas de la actualidad se encuadran dentro del segmento PyME. Nacieron gracias al espíritu emprendedor de sus fundadores y, desde el punto de vista de la gestión, están hoy en los límites de lo que su estructura organizacional primaria y su modelo de gestión pueden tolerar. Este es el caso tradicional de empresas que comenzaron siendo un emprendimiento de sus dueños y en el cual los mismos cumplían varios roles dentro de la estructura. Llega un momento en que la dimensión del negocio no puede ser abarcada por una sola persona y/o por un grupo de personas con el modelo de gestión existente. En esos casos se acrecienta la magnitud de la operación y el horizonte de planeamiento, requiriendo

mayor distribución de las tareas de gerenciamiento y, simultáneamente, manteniendo el control. Además, el crecimiento puede requerir aventurarse a productos y mercados que no son tan familiares y a relaciones interempresarias novedosas. Para aprovechar esta oportunidad se necesita la incorporación de un management profesional que complemente la visión y el empuje de los dueños. Es, para decirlo en lenguaje deportivo, prepararse para jugar en ligas mayores.

QUÉ SE DEBE CAMBIAR

En los casos mencionados existen dos acciones fundamenta-

(*) Gerente de Proyectos de Managers

les que se deben llevar a cabo: definir la nueva estructura, modelo de negocios y modelo de gestión y planificar cómo se llevará a cabo la transición. Para dicho proceso existe una metodología probada: lo primero que se debe hacer es un relevamiento, a fin de conocer el modelo de gestión real del negocio, la estructura, modelo de liderazgo, perfiles y capacidades gerenciales existentes y, a partir de ello, las bases para el crecimiento. A partir de dicho relevamiento y de las expectativas de negocio futuras, y considerando la cultura de la empresa y su impronta, se desarrollará el nuevo modelo de negocios. Lo segundo que se debe obtener, en consonancia con las expectativas de los dueños (tipo y variedad de negocios y volúmenes de los mismos), es la estructura y modelo de gestión de la empresa futura. Teniendo, por fin, una radiografía del estado actual y una visión consensuada del

estado futuro, se debe elaborar un plan de implementación de los cambios y el manejo de la transición, normalmente divididos en distintas etapas. Dentro del objetivo general, que es profesionalizar la empresa para una nueva escala de negocios, se deben realizar, entre otras acciones: talleres de alineación en relación al nuevo modelo de negocios, reuniones gerenciales regulares, desarrollar competencias, incorporar herramientas gerenciales y desarrollar políticas (Recursos Humanos, Compras, Ventas, etc.).

QUÉ ESPERAR DE LOS CAMBIOS

Como resultado de este proceso se suele pasar de una gestión verticalista a una gestión distribuida. Para ello, generalmente, se deben desarrollar competencias y nuevos modelos de conducción y gestión en el cuerpo gerencial, principalmente.

Para los dueños, el control no se pierde, pero se genera a través de medios más profesionales que no requieren de la vigilancia personal permanente. Los dueños liberan su tiempo para dedicarlo a configurar el futuro y el crecimiento de la empresa. A su vez, se incorporan nuevas herramientas de liderazgo. La gestión de personas se vuelve más predecible, con políticas claras que dan un marco a la misma, incorporándose, a su vez, herramientas para su desarrollo. A muchas empresas, ancladas en culturas y formas de trabajo muy enraizadas y exitosas en el pasado, les cuesta decidirse a realizar estos cambios. Pensar el futuro y cambiar lo que en el pasado funcionaba bien no es sencillo. Pero las empresas que quieren ganar porciones del mercado, insertarse en otros o convertirse en líderes, deberán necesariamente pasar por este proceso. ▀

CPL CURSO DE POSGRADO EN
LOGÍSTICA

**FUNDACION
ANDREANI**



2014

12° Edición - 2014

INICIO ABRIL 2014

Duración 9 meses

CURSADA

Jueves de 19 a 22 hs.

INFORMES E INSCRIPCIONES

Tel. UB: (011) 4393-5548 (líneas rotativas).

E-Mail UB: posgrados@ub.edu.ar

Tel. Fundación Andreani: (011) 4328-3993

E-Mail Fundación Andreani: posgrado@andreani.com

Sede UB de cursada: Lavalle 485, Capital Federal

UNIVERSIDAD DE
Belgrano
BUENOS AIRES - ARGENTINA

sepyme
Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa
y Desarrollo Regional