

## Empresas: ceder la gestión sin perder el control

**Jorge Cademartori**

Director de Grupo Managers



Probablemente como consecuencia del crecimiento del mercado interno y la incipiente sustitución de importaciones, hemos escuchado a muchos empresarios manifestar que tienen interés, visión y recursos para encarar nuevos negocios, pero que no pueden hacerlo porque se encuentran inmersos en forma personal en la gestión de sus empresas. En muchos casos, la carencia de un management profesional hace que el empresario se ocupe del rol de hacedor como de gestor.

El hacedor es quien aporta la visión, la propuesta de valor, el empuje y asume el riesgo. El gestor es quien interpreta la visión y le da forma al modelo de negocios para entregar al mercado la propuesta de valor ideada por el hacedor.

Cuando el empresario busca hacer la gestión, ésta le absorbe un tiempo considerable, restándosele de la tarea donde más valor agrega, que es la del negocio y la generación de ideas superadoras que hacen al crecimiento y la consolidación de la empresa.

Frente a esta situación, hay que trabajar en sistemas de gobierno profesionales, en los cuales el empresario deja la operación cotidiana pero mantiene el control de su empresa y la dirección estratégica.

Muchos sienten que tener el control es estar inmerso en la acción. Y lo interesante del caso es que se puede tener el control sin estar sumergidos en la acción, con dos ventajas claras: gestión efectiva y posibilidad de desarrollar nuevos negocios.

Para aprovechar esta realidad el empresario debe realizar un análisis de su negocio, de su participación en el mismo y de los factores críticos que hacen al control. Por otro lado, debe analizar qué está dejando de lado en su gestión y qué valor significa ello para el progreso de su negocio. Si del análisis resulta que lo que se pierde es mayor que lo que se gana, debe comenzar a considerar la delegación de la gestión en profesionales, asegurándose, a través del modelo, el control de la gestión y la fijación del rumbo.

La gestión profesionalizada tiene varias ventajas: una mirada amplia que integra la gestión del cliente y del mercado, de la producción, de los recursos humanos, de la información y de la infraestructura. Que incorpora la gestión de la cadena de suministros. Que incorpora la planificación, la programación y el control de la producción alineada con la demanda del mercado y que, a través de su guía, va desarrollando futuros talentos.

Otra de las ventajas de la gestión profesionalizada es que gestiona el capital de trabajo y los recursos financieros, lo que redundará en una operación más efectiva y asegura una calidad consistente de los productos o servicios al mercado.

La gestión complementa a la dirección, que es la faz de visión y del pensamiento estratégico. Esta última debe estar en manos del empresario y/o de aquellos que hayan invertido para el desarrollo y progreso de la empresa, y que desean proteger y hacer crecer su inversión.

En ocasiones la Dirección se reserva para sí algunas funciones jerárquicas, como puede ser el caso de las relaciones institucionales y las relaciones con los principales clientes o proveedores, pero siempre queda diferenciado el campo de acción de la Dirección y de la Gestión.