

Profesionalización de la empresa

Un camino imprescindible



A partir del nacimiento de una empresa, se producen ciertas etapas en la vida de las mismas, que con algunas variantes en general son comunes a la mayoría.

Casi como las personas, las empresas nacen, crecen, exhiben habilidades innatas y aprendidas, tienen éxitos y fracasos, se caen y se vuelven a levantar y atraviesan periodos de experimentación, descubrimiento, maduración, consolidación y envejecimiento.

Sin embargo, a diferencia de los seres humanos, las empresas pueden desafiar la muerte y apostar a reciclarse, reinventarse, adaptando su visión y sus formas para prolongar su vida. Y mejor aún, para consolidar su crecimiento en el tiempo.

Pero la realidad nos enseña que este transcurrir es bastante más azaroso y difícil de lo que podemos imaginar cuando la nueva empresa se inicia

De hecho, en Argentina, donde entre el 80% y el 90% de las empresas son familiares, el 70% desaparece en la primera generación y sólo el 5% llega a los nietos.

LAS ETAPAS DE LAS PYMES ¿EN QUÉ ETAPA ESTÁ MI EMPRESA?

Cada etapa culmina con una crisis que en caso de superarse da origen a una nueva que pretende eliminar los problemas que se generaron en la anterior.

Determinar en qué etapa de las mencionadas está su empresa es de gran importancia para anticiparse y prevenir

crisis futuras.

• **Etapa Fundacional** Todo nació con una idea del fundador que dio origen a una empresa la cual creció en base a su esfuerzo. La jornada de trabajo era de 24 hs. durante todos los días del año. Todo pasaba por el fundador que bajo una organización informal producía, vendía, cobraba, pagaba los insumos y demás gastos.

Sigamos el caso con un ejemplo figurado:

Luego de mucho esfuerzo económico propio, ayuda de familiares y amigos, Juan puede comprar la máquina que siempre soñó para fundar su propia empresa y fabricar los “novoproductos”.

Era una gran oportunidad, los novoproductos eran la novedad del mercado local y la gran demanda motivaba a Juan que los fabricaba en el garaje de su casa, devenido en insipiente instalación fabril.

Juan, además de fabricarlos, los vendía, cobraba, compraba los insumos y pagaba, anotando todas las cuentas prolijamente en un cuaderno.

La jornada de trabajo podía durar las 24 hs. del día, no se alcanzaban a diferenciar algunas actividades familiares y laborales, tanto en las conversaciones de la mesa diaria como en las anotaciones de su cuaderno los temas se mezclaban.

La demanda crecía, Juan no sabía decir que no, o mejor dicho, no tenía tiempo de pensar en que forma podía seguir creciendo en forma sustentable. Empezó a tener algunos problemas en cumplir con los pedidos comprometidos. Tuvo que sacrificar tiempo de producción para ir más seguido a los bancos. Las anotaciones en el cuaderno dejaron de ser lo prolifas que eran en un principio. El incremento de actividad le hacía olvidar de realizar anotaciones y luego no estaba seguro si los reclamos de los proveedores eran ciertos porque no encontraba la información. Tenía “percepciones” sobre los resultados de la empresa porque vendía mucho pero no tenía muy claro el motivo de tener poco dinero en la caja y sus anotaciones, que le servían para estimar los resultados de la actividad, dejaron de ser confiables. Su calidad de vida había disminuido y el futuro de la empresa no se veía como sustentable.

• **Etapa de Expansión** El crecimiento requiere un orden y el fundador delega funciones que le permitirían concentrarse en los temas más importantes, aunque todavía participa en la mayoría de las decisiones.

En nuestro ejemplo:

Llegó un punto que fue necesario delegar funciones, principalmente administrativas, para abocarse más al tema que Juan entendía y que era el de la producción. A pesar de esta delegación de funciones, nada se hacía sin el visto bueno de Juan. Ante esta crisis, muchas empresas sucumben, no alcanzan a percibir que la situación exige otro tipo de organización y en otros casos, a pesar de percibirlo, hay una gran resistencia a delegar.

Si bien este es un relato donde se menciona al Fundador como centro de toda la actividad de la empresa, muchas veces a pesar que se va incorporando personal y se crea una incipiente estructura, el modelo de dirección personalista donde todo pasa por una sola persona se mantiene.

• **Etapa de la Estructuración** La empresa ya tiene una estructura primaria pero surgen algunos problemas en su funcionamiento. El dueño se cuestiona si es correcta su percepción de lo económico (gana o pierde) de lo financiero (plata en caja), surge confusión sobre los roles del personal y por consiguiente está en riesgo la motivación del mismo.

En la empresa de Juan, ahora el dueño convive con mandos medios. A su vez, ha incorporado a uno de sus hijos.

El resultado, que prometía ser de mayor ordenamiento y eficiencia, es un proceso ralentizado. Peor aún, la gente no está muy segura si debe seguir respondiendo a Juan o ahora a su hijo, o a ambos... y para completar el cuadro, se sabe que el otro hijo de Juan está molesto por no haber sido incorporado a la empresa.

Quizá, las buenas intenciones chocaron con los resultados. Juan siente que ahora – más aún que antes – vuelve a tener que “estar en todo”.

• **Etapa Reactiva** El empresario todavía no pudo liberarse de lo “urgente” que reemplaza a lo “importante” y no estableció claramente el horizonte del negocio. Incluso en el caso de empresas que siguieron creciendo, “...a pesar de...”, el dueño se cuestiona si no es preferible volver a un tamaño más chico de organización, más controlable.

Para Juan, llegó la hora de “parar la pelota”, detener por un momento la inercia vertiginosa de trabajo de años, para – con ayuda profesional –, repensar la empresa, la vinculación con la familia, la misión y la visión misma de su negocio.

Estas etapas mencionadas se dan generalmente en forma natural en la mayoría de las empresas y culminan en una elección que deberá hacer el dueño para determinar si se

ingresa en una nueva etapa donde se consolide lo realizado, con una redefinición que su rol que le permita disponer de más tiempo para los temas estratégicos y generar mayor valor agregado a cada función en su empresa.

SUPERACIÓN DE CRISIS Y OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO SUSTENTABLE

• ¿Qué significa y para qué profesionalizar una Pyme?

Significa dotarla de procesos internos que le permita construir un Plan de Negocios que sea sustentable en el tiempo y que la ejecución del mismo no dependa exclusivamente de la participación operativa de sus propietarios o accionistas.

• ¿Por qué profesionalizar la Pyme?

Hay distintos motivos para profesionalizar una empresa: en algunas ocasiones el fundador advierte que necesita mejorar su calidad de vida y la dedicación actual pone en riesgo su salud; se desea incorporar familiares a la actividad empresarial y no se está seguro cual es la manera más óptima de realizarlo; el crecimiento de la empresa no se ve sostenible en el tiempo ante la competencia; se quiere vender la empresa buscando una mejor performance que la dote de un mejor valor...

• ¿Cómo se realiza?

No hay una única receta, dependerá de las características cada Empresa, pero hay un inicio común a su implementación y que lo constituye la determinación de la estrategia del negocio, esto es indelegable y propio de los dueños; luego vendrá la revisión y establecimiento de los nuevos roles de los integrantes de la empresa y de los niveles de conducción; un protocolo de familia que establezca en forma clara cuales serán a futuro las reglas de participación de los familiares en la vida de la empresa familiar; la evaluación sobre la posible incorporación de profesionales en áreas claves de la empresa como podrían ser finanzas, administración y comercialización; la implementación de herramientas como ser en una primera etapa un estado de resultados periódico y un presupuesto financiero proyectado que permita evaluar la performance económico/financiera de la empresa e, idealmente, llegar a establecer un tablero de control que muestre en forma sintética y clara los principales indicadores de la actividad propia de cada empresa y que hagan más eficiente la toma de decisiones.

Generalmente del relevamiento que hace el profesional o equipo a cargo de este proceso, surgen problemas de comunicación entre los integrantes de la organización (las estadísticas indican a este como uno de los puntos más críticos en el día a día de la vida empresarial), con lo cual es de gran importancia la instauración de un nuevo orden en este sentido con prácticas preestablecidas como ser reuniones de Directorio y de personal periódicas y que tengan permanencia en el tiempo.

PALABRAS FINALES

Queremos transmitir un mensaje de que el cambio hacia una organización más eficiente es posible. El dueño debe transformar el esfuerzo operativo del día a día en análisis inteligente para la toma de decisiones. La dinámica actual de los negocios exige un perfil de dirección donde incluso el contenido la expresión “estratégica” está siendo revisado debido a que los avances tecnológicos y de comunicación hacen que sea necesario adaptarse a cambios cada vez más profundos y veloces en el tiempo, lo cual requiere una organización ágil y flexible a nuevas situaciones y un directorio acorde a este perfil.//