



Consultoría en management: 10 aspectos a tener en cuenta en una PyME

Introducción

Normal y contrariamente a lo que la mayoría de los empresarios creen, una empresa Pyme, es más eficiente y más eficaz, que una gran empresa, en general.

Esto ocurre por varias razones:

- a) La PyME opera con menores costos de estructura, control y servicios.
- b) Además, normalmente sus empleados son personas de gran experiencia y que poseen en su conjunto una extensa curva de experiencia
- c) Posee una mayor velocidad para la toma de decisiones
- d) Trabaja con una gran flexibilidad y normalmente, alta rentabilidad.

Todo esto le brinda una gran competitividad. Pero el problema surge, cuando crece y su nivel de operaciones supera el ámbito de control y gestión, de una o dos personas.

Comienza el reino de la No Calidad y esto hace que se pierda de una manera dramática competitividad.

Sin embargo, existen unos pocos aspectos, que si una Pyme, contempla, ello le permite mantener su nivel de competencia y aun incrementarlo, a la vez que genera crecimiento y mantiene rentabilidad.

1) La empresa debe ser formal, profesional y previsible

Formal quiere decir que debe cumplirse con la legislación, esto es vender en “blanco”, actualmente con factura electrónica, comprar de la misma manera, mantener a los empleados registrados, con los seguros y las cargas sociales al día, capitalizar las utilidades en la empresa y llevar una contabilidad, rigurosamente actualizada, que permita generar pronósticos y efectuar análisis sobre la marcha de los negocios.

Profesional quiere decir que sus directivos y gerentes, deben ser personas dedicadas en forma exclusiva a su gestión, que posean capacitación específica para las tareas que desempeñan y que sean elegidas por méritos y no por otras razones.

Una manera de verificar esto es el cuento del taller: si solo poseemos como herramienta un martillo, veremos todos los problemas como clavos.



Previsible es una palabra polisémica.

- ✓ Quiere decir que nuestros clientes nos compran en forma reiterada porque preveen que nuestra calidad será la que esperan.
- ✓ Quiere decir que nuestros proveedores nos venden en forma reiterada porque preveen que nuestro cumplimiento será el correcto.
- ✓ Quiere decir que nuestro personal tiene un bajo nivel de rotación, porque preveen que somos el mejor lugar para trabajar.
- ✓ Quiere decir que nuestros bancos e inversores, invierten en nosotros porque preveen que cumpliremos con los compromisos contraídos.

2) Es necesario que la empresa tenga un adecuado nivel de organización.

Como base primaria de organización, en la empresa deben ser establecidos 3 niveles

Dirección: es el conjunto de personas que lleva a cabo el proceso de dirección que está compuesto por las siguientes funciones: determinación de la visión, planificación y control; establecimiento de políticas; generación de los recursos necesarios para cumplir los planes. Establecen los megaobjetivos de la organización a mediano y largo plazo. (1 a 5 años)

Gerencia: es el conjunto de personas que llevan a cabo las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones. Establecen los objetivos a corto plazo. (1 mes a 1 año)

Operaciones: es el conjunto de personas que llevan a cabo las operaciones de todos los días. Se agrupan en las áreas de administración, finanzas, comercial y operaciones. Pueden existir otras. Establecen los objetivos diarios y semanales.

Las funciones que desempeñan estos 3 niveles en forma conjunta, constituyen el proceso de planeación. La principal ventaja de este proceso es que favorece y facilita la tarea de planear y esta genera un aumento en la capacidad de pensar, en forma corporativa.

Los niveles deben estar establecidos formalmente y deben indicar con claridad las relaciones de dependencia jerárquica y las competencias de cada puesto, en cada nivel. Las comunicaciones de importancia, deben ser efectuadas, sin excepciones, por escrito.

3) Es indispensable que la empresa posea dirección y gerencia.

Esta es la principal falencia de las PyMEs.

No poseen estos procesos y en muchos casos, no poseen estos cargo y en otros están ocupados por personas que desconocen las funciones.



Dirección:

- Definir la visión que orientará a la empresa. Esta es el futuro que desean y por el cual trabajarán en los próximos años
- Planificar los programas de trabajo, asignarles recursos y definir sus objetivos.
- Designar a los gerentes y establecer sus remuneraciones
- Controlar el nivel de cumplimiento de objetivos, analizar los desvíos y definir los bonos, premios y/o acciones correctivas
- Establecer las políticas
- Generar los recursos

El órgano de dirección es el Directorio. Este es un organismo de tipo colegiado, que debe funcionar de una manera absolutamente regular, formal y continua. No existen motivos para suspender, demorar o no realizar las sesiones establecidas en el cronograma de dirección. Las decisiones deben ser tomadas en forma objetiva, por aporte de fundamentos y por medio de votaciones.

Gerencia:

Son los encargados de desarrollar las siguientes tareas

Planear – la forma de realizar los trabajos, en tiempo, cantidad, costo y calidad.

Organizar- establecer los programas de trabajo, formar los equipos, asignar los recursos y definir como se registrarán las operaciones y el consumo de recursos.

Dirigir – capacitar, formar, adiestrar y entrenar al personal, establecer como se realizarán las operaciones, teniendo en cuenta el aumento en forma continua, de productividad. Formar y seleccionar los supervisores. Ser los consultores técnicos del personal del área.

Controlar- establecer los objetivos y controlar su nivel de cumplimiento, estableciendo las acciones correctoras. Llevar a cabo las evaluaciones de desempeño.

El ámbito de acción de la gerencia son los objetivos. Su determinación y control.

Se denomina objetivo al elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, tratándose de una organización, o a los propósitos institucionales, si se trata de las categorías programáticas.

Es la expresión cualitativa de un propósito en un periodo determinado; el objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué".

En programación es el conjunto de resultados cualitativos que el programa se propone alcanzar a través de determinadas acciones.

Deben ser de tipo CROV

Concreto

Realista

Observable

Valioso



4) El proceso de dirección es el que genera coherencia en la marcha de la empresa

Es muy importante que la empresa tenga coherencia en sus decisiones, a lo largo del tiempo e incluso a través de los recambios de personas o de generaciones.

La coherencia es fundamental porque permite evitar los derroches de energía, que ocasionan las marchas y las contramarchas. Asimismo es importante la continuidad en el esfuerzo de construcción de la marca, la conquista de mercados, el desarrollo de habilidades distintivas, etc.

El proceso de dirección cumple, entre otras, la importante función de generar coherencia entre los diferentes proyectos actuales, así como en los proyectos a lo largo del tiempo.

Es importante entonces hablar sobre aspectos operativos del directorio, que es el órgano de dirección de la empresa.

La reunión de los miembros del directorio, cuyo número no debe ser inferior a 3 y preferentemente no mayor a 5, debe ser periódica, con una frecuencia que media entre semanal a mensual. En función a la extensión y complejidad de los temas a tratar, es razonable pasar a cuarto intermedio, por un período no demasiado prolongado. En la reunión existen 3 tipos de funciones: presidente, dirige el debate, otorga la palabra y define las votaciones. Las dos primeras funciones, pueden ser delegadas en un consultor, cuando se está llevando a cabo un proceso de Mentoring; la secretaría, normalmente es una empleada de confianza, que labra el resumen de los temas tratados y los miembros que son los encargados de votar en forma primaria.

Esta reunión se debe dividir en 2 secciones: la informativa y la decisoria.

En la reunión informativa, el directorio recibe a gerentes, empleados, consultores, o visitas, para escuchar sus informes e interiorizarse de los temas.

En la reunión decisoria, el directorio debate, establece las posiciones y efectúa las votaciones.

Normalmente, se establece durante el período el temario a tratar por propuesta de los directores, hasta 72 horas de cada semana. El Proponente debe acompañar su propuesta de un informe técnico, que ilustre sobre el tema y un resumen de su posición.

La secretaría, 48 horas antes de cada reunión, girará a todos los asistentes a la reunión, el orden del día y la información pertinente, via email, de manera que los asistentes puedan formar su criterio, al respecto.

El primer tema en cada reunión, será la evaluación, si corresponde de lo tratado en la reunión anterior.

Para todo esto es muy importante, llevar a cabo un proceso de Mentoring, el cual es efectivo normalmente en el período de 1 año.

La duración de las reuniones normalmente es de 3 horas + 15 minutos, divididas en 2 períodos de 90 minutos, separados por un pequeño intervalo. En la misma no se admiten llamadas telefónicas y no se debe concurrir con celulares. Es costumbre en las empresas, desde hace unos años, celebrar “retiros”, de dirección, por un día, cada 3 meses.

NOTA

En los casos de empresas familiares, en las cuales suele ser un problema de difícil solución la transferencia intergeneracional, este proceso suele ser una excelente solución, que brinda satisfacción a la necesidad de una conducción eficaz, minimizando los problemas interfamiliares.

5) Es fundamental contar con ayuda, asesoramiento y contención, por expertos.

Existe una diferencia fundamental entre quienes trabajaron en una gran empresa y quienes lo hicieron, siempre, en una pequeña y generalmente informal.

La diferencia es que quienes trabajaron en una grande, están adoctrinados con el paradigma del orden y el método para hacer las cosas, que quizás a veces demora los procesos, pero normalmente asegura los resultados y genera productividad, porque permite trabajar en equipo y el equipo potencia las capacidades individuales, si todos los miembros actúan coordinadamente.

Esta cultura, es la que debe introducir una PyME, para aprovechar sus ventajas competitivas frente a la gran empresa. La PyME es altamente competitiva, por la rapidez en la toma de decisiones, por sus menores costos y porque son más ágiles sus operaciones.

Este es el motivo, por el cual la pequeña empresa es utilizada en Silicom Valley, Alemania y el norte de Italia. Pero si acumula los costos de la No calidad, entonces pierde su ventaja.

La tarea del consultor es suministrar una guía y conducción, en el proceso de formalización de los niveles directivos y gerenciales. Esto permitirá mejorar los procesos de planificación, conducción y control, con el consiguiente beneficio de incorporar la cultura de la autocrítica en la empresa.

Normalmente, las empresas que formalizan su proceso directivo, mejoran la coherencia de sus decisiones a lo largo del tiempo, mejoran su planificación, aumentan la efectividad de su control y habitualmente aumentan la tasa de rentabilidad.

Este proceso habitualmente demora un año en la implementación y un año adicional en la afirmación de la nueva cultura.

6) ¡Cuidado con lo no habitual!

Antes hemos afirmado que la pequeña empresa es más efectiva que la grande, pero esto sólo ocurre con las operaciones diarias, en las que se cuenta con personal experimentado y otras condiciones favorables, lo cual unido a una curva de experiencia generalmente importante, reúnen un conjunto de factores que permiten en forma fundamentada sostener esta afirmación.

Pero cuando se encuentra una PyME frente a circunstancias nuevas, como ser: ampliar la flota de rodados, adquirir e implementar un sistema integral de información, establecer un sistema de certificación de calidad, desarrollar una nueva planta de fabricación, iniciar un proceso de comercio exterior, negociar un importante contrato con un cliente nuevo muy importante, seleccionar y contratar personal clave o crítico, y muchos otros ejemplos, esta ventaja competitiva desaparece, porque simplemente la gran empresa, tiene o contrata los consultores adecuados para asesorar o tercerizar el proceso.

Aquí es donde la PyME comienza un largo proceso de prueba y error, que muchas veces compromete la vida normal de la empresa.

Para esto, la administración ha generado la técnica denominada “dirección por proyectos”, la cual permite si se cuenta con los consultores adecuados, derivar a los mismos el diseño, la implementación y el control de avance del proceso que se desea afrontar. Es una técnica recomendable integrar al grupo a cargo del proyecto a la persona de la planta estable de la PyME para que se involucre y adquiera la capacitación y experiencia, que luego le permita dirigir la nueva actividad.

7) Las empresas exitosas no compiten

Tal como hemos hecho hasta ahora, debemos mirar a las grandes empresas. Ellas no compiten contra sus adversarios, sino que simplemente satisfacen a sus clientes y esto provoca que sus ventas y rentabilidades, aumenten hasta niveles inverosímiles, pese a que muchas veces cometen

errores y provocan insatisfacciones. Pero hacen bien aquello, que sin importar que hagan algo mal, amerita que la opinión del cliente sea aprobatoria.

Pero cuando no satisfacen a sus clientes, la pena es muy severa. Simplemente desaparecen o son compradas por otras que las desguazan. Recordemos los casos de Motorola y Kodak, a nivel mundial. Ambas empresas luego de ser las de mayor cobertura de mercado en el mundo, desaparecieron, cuando desatendieron a los gustos y deseos de sus clientes.

Una empresa PyME está en condiciones inmejorables para satisfacer a sus clientes y el primer paso de esta largo camino, que siempre lleva al éxito, cuando es recorrido con prudencia, es implementar un sistema de certificación del proceso de calidad, que no solo sirve para explicar al cliente que se trabaja, con la calidad requerida, sino que su principal virtud, es obligar y facilitar a todos los involucrados en los procesos, el criterio de hacer las cosas bien y esto es trabajar con responsabilidad.

El criterio no es hacer lo que sabemos hacer, sino lo que el cliente espera, aunque aun no lo sepa.

8) El conductor debe mirar al frente

En los autos existen diversas maneras de colocar el volante, puede ser a la derecha o a la izquierda, como hacemos nosotros, pero nunca he visto un volante puesto mirando hacia atrás.

Esto es obvio, porque el automóvil avanza y el conductor no puede estar mirando hacia atrás, si bien cuenta con espejos retrovisores.

¿Ahora bien, si nosotros deseamos que nuestra empresa avance, porque miramos hacia atrás?

¿Qué queremos decir? La contabilidad es histórica, es decir refleja el pasado. Muchas empresas tienen tercerizada su contabilidad en un estudio contable, que un mes después de cerrar el balance, lo entrega al empresario y este se entera de lo que ha ocurrido en el periodo anterior.

La PyME debe llevar su contabilidad, en la empresa, auditada por el profesional de confianza, en forma estrictamente al día, con saldos conciliados y auditada.

El último día del mes se debe cerrar el balance mensual, el cuadro de resultados, el presupuesto financiero del próximo trimestre y otras informaciones que se nutren de los pronósticos de las diferentes áreas de la empresa.

Hoy, la empresa debe pronosticar lo que ocurrirá mañana, para lograr que ocurra, además de analizar lo que ha ocurrido ayer.



En el mercado existen muchos y buenos sistemas de información, su implementación es simple y fácil, pero esto requiere dedicación plena y aquí es donde trabajando por proyectos se requiere un consultor que no solo implemente el sistema, sino que reorganice la empresa y capacite al personal en la operación y a la dirección/gerencia, en la interpretación y el uso.

9) Existen factores de éxito

Supongamos que una empresa desarrolla un celular que es muy bueno y muy barato, pero que no permite enviar mensajes de texto o similares. ¿Cómo imaginan que serán las ventas?

Por supuesto que no se venderá, porque hoy nadie compra un celular que no envíe mensajes. Esto es lo que denominamos factor de éxito. Es el atributo, que si lo posee el producto no hará que se venda, pero que si no lo posee, determinará que no se venda.

Hoy son factores de éxito, en el mercado, entre muchos otros, estos 5 especialmente.

Inversión – el público quiere ver que la empresa invierte en ella, porque esto les da confianza. Participación en exposiciones y muestras, política de Responsabilidad Social Empresarial, equipamiento, rodados nuevos y bien presentados, etc. En suma marketing. Existen programas del estado que suministran capital de inversión, en forma de subsidios. NO SE DEBE REPAGAR, simplemente exige presentar un proyecto.

Innovación- es muy importante conocer que desea o necesita el cliente, para sorprenderlo y maravillarlo. La herramienta es la investigación de mercado. Este tipo de proyectos también son subsidiados por el estado.

Comunicación- la empresa debe establecer y mantener canales de comunicación con sus clientes. NO debe dejarse la relación con los clientes a los canales, sino que se debe complementar a estos, con programas de promoción, que lleven a la fidelización de los clientes con la marca.

Marca- la marca es lo que marca, lo que la empresa significa para los clientes. Ninguna empresa es rentable si sus clientes, no la buscan y la eligen. Esto es lo que se llama valor marcario. Debe existir un responsable en la empresa que gestione el incremento del valor de la marca.

Ambiente de trabajo-el ambiente de trabajo es la antesala de la rentabilidad. No es posible que la empresa haga feliz a su personal, porque influyen en su ánimo, aspectos no controlables por ella, pero si debe procurarse que no sea la empresa, el motivo de su infelicidad.

RRHH es el responsable del bienestar del personal, lo cual no significa apañar al mal empleado, quien debe ser separado, sino velar por el bienestar del empleado responsable y comprometido por la empresa.

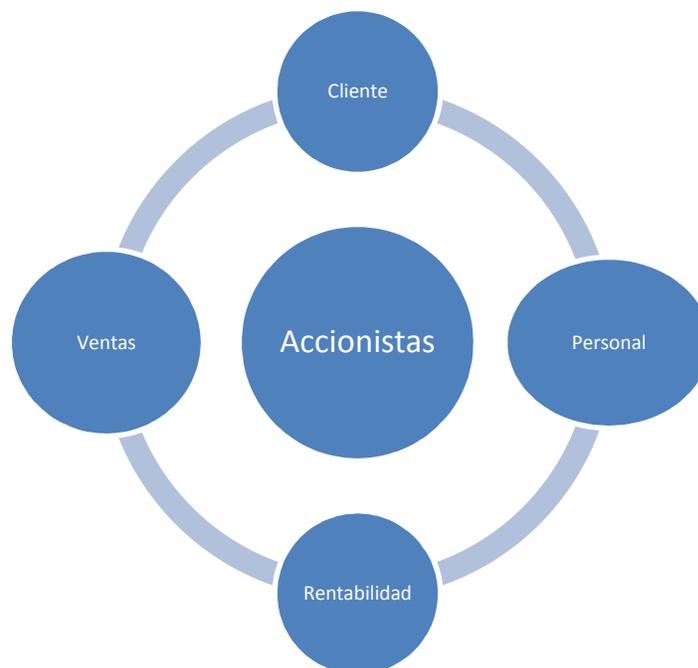
10) La mejor inversión

Siguiendo el tenor del punto anterior, es necesario comprender que no puede obtenerse rentabilidad si no se logra satisfacer al cliente.

Pero no es posible lograr satisfacer al cliente, si no se ha satisfecho previamente al empleado, que es quien mantiene la relación con el mismo.

Por otra parte sabemos que la rentabilidad le interesa y es deseada, por el dueño, accionista o inversor de la compañía.

Por lo tanto, vemos que se establece este proceso de realimentación.-



De esta manera vemos que la mejor inversión, es pagar bien y mantener contentos a los empleados.

Los indicadores baja rotación de personal y aumento de la rentabilidad, normalmente suelen estar alineados.

