EMPRESAS: DE LA CRISIS AL ÉXITO EN 10 AÑOS

BOUDOU: SU AGENDA SECRETA FRENTE AL FMI

GERENCIA: LAS 12 CLAVES PARA MANEJAR UN CAMPO

Fortuna

ECONOMIA Y NEGOCIOS

ISSN 1667-4669 AÑO VII - Nº 409 - 4 de abril de 2011. Argentina $ 18. (Recargo envío al interior $ 0,40). Chile $ 2.500. ROU $ 120.00

JUAN JOSÉ ARANGUREN

EL GANADOR DE LA PULSEADA POR LAS NAFTAS

"LA ETAPA DE REGULAR PRECIOS TERMINÓ"

El presidente de Shell habla del mercado de combustibles y la ley de abastecimiento, y cuenta por qué el petróleo no alcanza. Su visión sobre la venta de Esso y la pelea con Moreno. "Hay que satisfacer al cliente, no al Gobierno".

The Economist

INCLUYE UNA SELECCIÓN DE ARTÍCULOS DE THE ECONOMIST

Cuentapropismo vs Estado

El boom de los emprendedores chinos

ADEMÁS: ◆ LAS CATÁSTROFES DE JAPÓN ◆ EL NUEVO ROL DE MERKEL ◆ EL NEGOCIO DE HOLLYWOOD

ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

Las doce claves para gestionar un campo

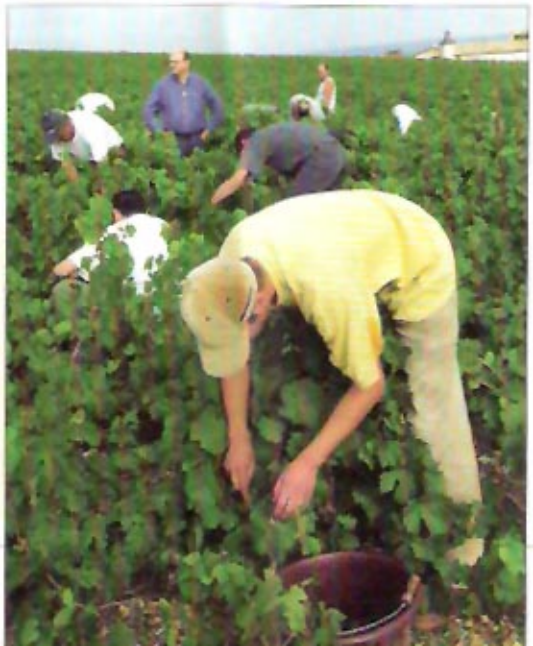
Las herramientas que deben tenerse en cuenta en las empresas del sector agropecuario para llevar adelante el negocio. La eficacia y la eficiencia como punto de partida para mantenerse en el ruedo.

En este momento de transición y cambio que vive el campo, con la abundancia que se lo caracterizó durante los primeros años post devaluación, se ha desacelerado, cuando no quedado atrás. En este contexto, la eficacia (hacer las cosas que se planifican) y la eficiencia (relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados) se vuelven conceptos fundamentales en los que debe trabajar la empresa agropecuaria si quiere mantenerse en el medio.

Cuando se trata de trabajar sobre la eficacia y eficiencia de los procesos de cualquier empresa agropecuaria es clave entender la importancia de gestionar los procesos con mirada de sistema. Este enfoque permitirá entender a la empresa como una "telaraña" de procesos interrelacionados entre sí. Así como sucede en la "telaraña", que vibra en su totalidad al ser rozado alguno de sus hilos, lo mismo ocurre con los procesos de una organización al generar cambios y/o tomar decisiones sin tener en cuenta la consecuencia de estas sobre el resto de los procesos.

Entonces, identificar, entender y gestionar los procesos de una organización como un sistema donde se interrelacionan los procesos continuamente contribuye a detectar ineficiencias y accionar en su corrección.

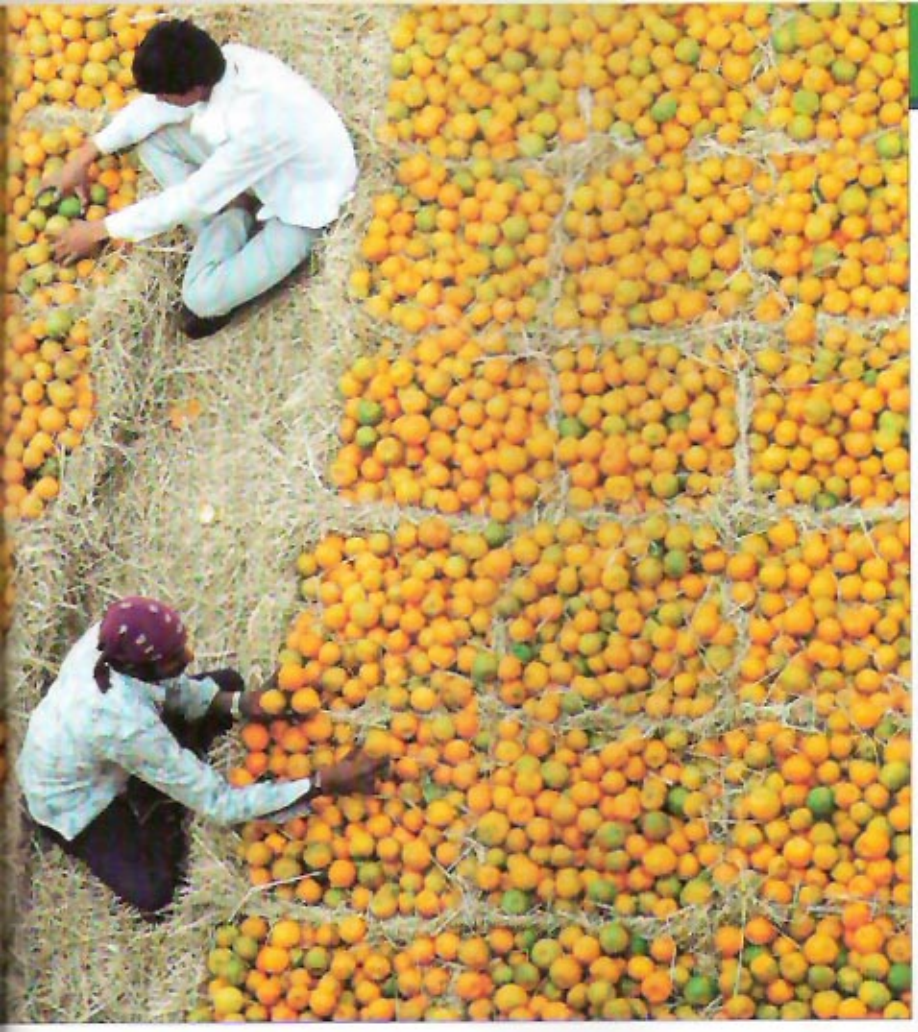
La eficacia y la eficiencia son conceptos fundamentales en los cuales debe trabajar la empresa agropecuaria.



ORGANIZACIÓN LABORAL. *En el agro la figura del encargado o administrador responde a viejos cánones de distancia y superioridad. Ahora, el líder debe ganarse su lugar en base a la confianza de su personal.*

LAS CLAVES. En este camino, no resulta difícil establecer las 12 claves necesarias a la hora de lograr una adecuada gestión por procesos en una empresa agropecuaria:

1) NORTE. Establecer la unidad de propósito y la orientación de la empresa, el "Norte", por parte de el o los líderes de la organización genera un abanico de posibilidades por donde los demás integrantes de la empresa pueden moverse con mayor libertad y reglas de juego claras.



EL MEJOR CAMINO

- Establecer la unidad de propósito y la orientación de la empresa.
- Diseñar los procesos clave y las actividades *in company*.
- Fijar controles sistemáticos con una frecuencia definida.
- Desarrollar sistemas de toma de datos en el campo.
- Establecer responsables claros y autoridades definidas.
- El liderazgo debe ser de proximidad con el equipo.
- Hay que generar personal idóneo mediante capacitación.
- Disponer canales de comunicación eficaces con los clientes.
- Las firmas familiares deben tomar como clientes a socios y miembros de la familia.
- También entender a los proveedores como socios.
- Elaborar manuales de procedimientos para las actividades de la empresa.
- Construir procesos de comunicación interna apropiados.

Conceptos tales como qué empresa se quiere ser, su expansión, aumento de zonas de producción, integración de todos los familiares que estén interesados, y tercerizar su manejo, entre otros, figuran entre las variables a analizar cuando se decide el "Norte" buscado.

2) OBJETIVOS. Establecer los procesos clave y las actividades dentro de la empresa, fijando objetivos claros, medibles y con plazos lógicos para su cumplimiento. Una vez definidos los objetivos por proceso, hay que establecer los indicadores más adecuados para cada uno y los parámetros a tener en cuenta para su evaluación y seguimiento.

3) CONTROLES. Fijar controles sistemáticos con una frecuencia definida que permita hacer un seguimiento de la evolución de los indicadores elegidos, evaluar los resultados obtenidos y tomar decisiones basadas en hechos. Ser conscientes de la importancia de los controles constituye el primer paso para entender que los mismos tienen mayor o igual importancia que muchas de las actividades que ocupan la casi totalidad del tiempo operativo de las empresas agropecuarias.

4) DATOS. Desarrollar sistemas de toma de datos a campo, junto con el personal que lo usará, facilitará el adecuado desarrollo del "eje dato-información-conocimiento" permitiendo, a su vez, contar con el conocimiento de la realidad de la empresa en tiempo y forma.

ORIENTACIÓN. *Establecer el propósito y la orientación de la empresa por parte de los líderes de la organización genera un abanico de posibilidades que permite a demás integrantes de la firma moverse con libertad y reglas claras.*

5) LIDERAZGO. Establecer responsables claros y autoridades definidas. Comunicar adecuadamente a todo el personal evitando dobles comandos y zonas grises, tan comunes en las PyMEs agropecuarias. El personal, en todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso permitirá que sus habilidades sean usadas para su beneficio como para la organización.

6) PERSONAL. En el sector agropecuario la figura del patrón, mayordomo, encargado o administrador continúa respondiendo a viejos cánones de distancia y superioridad. La tendencia (ya vivida en otros ámbitos) marca un cambio de paradigma al respecto y, por lo tanto, el líder debe trabajar para transformarse en alguien más próximo, que

TECHIE. *Desarrollar sistemas de toma de datos del agro facilitará el desarrollo del eje "dato-información-conocimiento".*

DIRECCIÓN. *Dentro una empresa dedicada al agro deben fijarse los procesos clave y las actividades con objetivos claros, medibles y con plazos lógicos para su cumplimiento.*

El emprendimiento dedicado al campo debe entenderse como una "telaraña" de procesos interrelacionados entre sí.

debe ganarse su lugar en base a la confianza recíproca con su equipo y no por imposición o temor.

7) CAPACITACION. Es fundamental generar personal idóneo en puestos claros y definidos mediante la capacitación necesaria para cada uno de ellos. Lejos de la realidad que aún suele verse donde la responsabilidad se toma por edad (se incorpora al hijo mayor que no es necesariamente el mejor para ese puesto), por vocación o falta de ella (el que se quedó con los padres y algo tiene que hacer), o por decantamiento natural (empezó para "dar una mano" y quedó de responsable, aunque no sabe hacerlo o no le gusta), entre otras razones muy poco recomendables.

SEGUIMIENTO. *Establecer controles sistemáticos con una frecuencia definida permite un seguimiento de los indicadores elegidos, evaluar sus resultados y tomar decisiones basadas en hechos.*

8) CANALES. Establecer canales de comunicación sencillos, pero eficaces, con los clientes permitirá no sólo conocer sus necesidades actuales, sino también las futuras. Se recomienda realizar el seguimiento de clientes insatisfechos (en la búsqueda de oportunidades de mejora), como así también de los clientes satisfechos (en la búsqueda de exceder sus expectativas), con el fin de alcanzar su fidelización.

9) CLIENTES. A la hora de comprender sus necesidades y buscar su satisfacción de manera clara, organizada y sistemática, en las empresas familiares se vuelve importante entender como clientes a socios e integrantes de la familia en cuestión. Si bien esta situación está lejos de darse en la generalidad de los casos, se realiza en forma informal.

10) PROVEEDORES. Entender a los proveedores como socios de la empresa resulta determinante en la gestión por procesos que se propone. Se debe buscar optimizar el número de proveedores y aliados de los negocios estableciendo el entendimiento conjunto de las expectativas de los clientes. Para eso, es vital establecer una comunicación apropiada que facilite la solución rápida de problemas y posibilite cooperar con los proveedores en la validación de sus procesos.

11) NORMATIVAS. Elaborar manuales de procedimientos para las actividades de la empresa permite detenerse a pensar en el qué y el porqué de muchas de ellas. Quiénes deben hacerlas hoy, y quiénes deberían hacerlas; cuál es la mejor manera, y cómo hacerlas. Esta descripción permitirá una transferencia de pericia más eficaz a la hora de reemplazos por enfermedad, vacaciones, personal nuevo y formación de cuadros o equipos de trabajo dentro de la empresa.

12) COMUNICACIONES. Establecer procesos de comunicación interna apropiados para cada empresa. Creer que porque todos se ven y conversan todo el tiempo es sinónimo de comunicación eficaz, es algo muy característico de las PyMEs agropecuarias. En este camino, es recomendable generar reuniones informativas por equipos donde se corrijan errores pero también se reconozcan logros. Realizar encuestas sencillas periódicamente, o la utilización de tableros de noticias, sobre todo por parte de empresas de mayor tamaño, son algunas de las herramientas que también se utilizan a la hora de focalizar una mejorar en la comunicación en los equipos. F

Pablo Rufino Semberoiz
Director de SPC Consultores