

X CONGRESO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN

LA GESTIÓN EN TRANSFORMACIÓN - Los retos de una nueva época



REALIZADO EN EL CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

El dilema de la gestión empresarial. ¿Renovación o transformación?

C.P. Joaquín De Grazia - Presidente de Granja Tres Arroyos S.A.

Prof. Ángelo Manaresi - Director de la Universidad de Bologna en Argentina

Ing. Agr. Paula Marra - Directora Ejecutiva de Los Grobos Agropecuario

LAS IDEAS PRINCIPALES

- En Los Grobo vemos que el aumento de la demanda de alimentos ha empujado la necesidad de mayores rendimientos, y con ellos se complejizó el proceso productivo agrario.
- A mayor complejidad, se profundizó la necesidad de una mayor especialización.
- Cada empresa tiene su rol. Las grandes empresas tienen espalda para investigar y conseguir financiamiento. Las medianas, el conocimiento del territorio y la flexibilidad. Las pequeñas, por necesidad de supervivencia, aportan la innovación.
- Esto lo afrontamos con un nuevo modelo de liderazgo, necesitamos ejecutivos permeables a este nuevo contexto.
- Granja Tres Arroyos trabaja en una actividad relativamente nueva. La agricultura industrial tiene cientos de años, pero la avicultura no.
- Nació como una empresa familiar, de comercialización de pollos vivos y evolucionó hacia un frigorífico avícola.
- En la actualidad somos una empresa integrada verticalmente, a la que le fuimos agregando etapas para estabilizar la producción, controlar la calidad y ahorrar costos.
- En la academia, se ha pasado de centrarse en el manager capaz de conducir el éxito al líder capaz de hacerlo en contexto de cambios.
- Cambiar el modelo de negocios no solo implica al mercado y el producto, también a la organización de la empresa.

Angelo Manaresi: Director de la Representación en Buenos Aires, de la Università di Bologna. Profesor Ordinario de Economía y Gestión de la Empresas, Departamento de Ciencias Empresariales, Università di Bologna, Facultad de Economía, donde enseña en los cursos de Management y de Marketing. Presidente del Curso de Grado en Business and Economics, Facultad de Economía, Università di Bologna.

Joaquín De Grazia: Contador Público Nacional (U.B.A.). Presidente y C.E.O. de Granja Tres Arroyos S.A. Desarrolló desde muy joven su actividad en la empresa familiar, haciéndose cargo de la conducción de la misma hace mas de 40 años. Vice-Presidente de C.E.P.A. Director de la Fundación Producir Conservando. Miembro del Salón de la Fama de la Avicultura Latinoamericana.

Paula Marra: Ingeniera Agrónoma, Posgrado de Agronegocios y Alimentos, Maestría de estudios organizacionales, Directora corporativa de RRHH del Grupo Los Grobo. Responsable del Comité de auditoria del Directorio, Presidente de Fundación Darse Cuenta. Presidente de Consejo Asesor de emprendedores.

“Nos hemos venido transformando de una empresa unipersonal o familiar, a una empresa profesional.”
Paula Marra

“En la época de mi abuelo el agricultor tenía que tomar todas las decisiones, hoy en día si bien lo que producimos sigue siendo lo mismo, el proceso productivo se ha complejizado en materia de escala, productividad y tecnología.”
Paula Marra

“Las relaciones en el trabajo agrario se empezaron a transformar hasta parecerse a un dibujo similar al de una serie de redes.”
Paula Marra

PAULA MARRA

Nuestra empresa ha estado presente en el país desde hace 100 años, hemos pasado de ser una empresa unipersonal a una familiar y luego internacional. Nuestro objetivo a futuro es ser públicos. En la época de mi abuelo el agricultor tomaba las decisiones, y podía manejar todo el conocimiento necesario. Hoy en día producimos los mismos cultivos extensivos más la soja. El kilo de trigo es el mismo, pero cambió el proceso productivo. La demanda ha exigido mayores escalas, mayor productividad. Ya no es tan fácil para las personas individuales tomar decisiones. Nosotros percibimos que las relaciones ya no son estancas, sino multidireccionales. Nos estamos acercando a un esquema de red, y a una dinámica nueva, con cambios a nivel cultural. Para que estas empresa en red funcionen debe haber una visión en común.

Esta cuestión de ser transparente y dar cuenta de lo que uno hace forma parte de la confianza en la cadenas. En este marco también es necesario buscar consensos, aprender y desaprender.

Nosotros descubrimos que no existe un tamaño de empresa ideal. Necesitamos todo tipos de empresas en nuestra red empresarial. Las grandes empresas cumplen un rol en esa red: pueden hacer investigación de base, buscar nuevos mercados, entre otras. Las empresas medianas pueden copiar mejor lo que pasa en el mercado, ofrecer productos específicos. Las pequeñas empresas son emprendedoras, cuentan con propuestas que se generan un espacio en el mundo del trabajo.

Las organizaciones se han convertido en porosas, porque las personas entramos y salimos más de la organización. Muchas actividades personales las hacemos desde la empresa, y muchas laborales desde el ámbito privado.

Esto lo enfrentamos desde la microinstitucionalización, hacen falta más estrategias que no tienen que ver con jerarquías y conocimientos técnicos. Las empresas siempre son una suma de partes mal ensambladas, y eso lo tratamos de solucionar con acciones colaborativas.

Hoy, Los Grobo es una empresa regional, multilocal y de integración vertical. Para ello, construimos un modelo de liderazgo en el que los líderes tienen que sostener una visión, la posibilidad de afrontar cambios, privilegiar a la organización y liderar al capital humano.

Por otro lado, cada vez más nos damos cuenta de que estamos generando valor no sólo para los accionistas sino para la sociedad.

Tenemos que desarrollar la sustentabilidad y construir a largo plazo. Debemos cuidar la ética. Nosotros tenemos 1000 personas en relación de dependencia y trabajamos con 5000 Pymes, para viabilizar esa multiplicidad de relaciones es vital que la información sea transparente.

Nos interesa también evitar que en la empresa prime un solo pensamiento. Por otro lado, la gerencia no es vista como un acto individual. Si bien el gerente puede aparecer como una máquina de responder preguntas todo el día, él tiene en su mente a todos sus colaboradores. También apuntamos a abrazar las nuevas tecnologías. Y buscamos ejecutivos más

generalistas, capaces de pensar distinto, que admitan la improvisación y puedan construir algo diferente. Ellos deben poder percibir y apoyar las pequeñas estrategias. Estamos pensando en individuos curiosos y con la energía para hacer cambios.

JOAQUÍN DE GRAZIA

En nuestro negocio nos manejábamos por un esquema tradicional. Las productoras de aves reproductoras, multinacionales, vendían a los productores de pollitos bebé, luego los criadores de aves vivas y, por último, estábamos los que los procesábamos. Existía una falta enorme de control sobre la etapa anterior, y la falta de integración de etapas nos restaba eficiencia y alzaba los costos.

Pensamos en la integración para bajar costos, ganar eficiencia productiva, estabilizar la producción y enfrentar la competencia porque cada competidor que integraba una etapa nos obligaba a realizar lo mismo.

Nos transformamos en una empresa integrada verticalmente, partimos desde cero en el producto, elaboramos subproductos y terminamos con el producto finalizado.

Actualmente tenemos una gran variedad de productos, hace 20 años eran sólo 4. Claro está que para eso tuvimos que innovar. Parte de nuestra estrategia ha sido el aprovechamiento integral y la absorción de todos los mercados posibles. Por ejemplo, el cartílago se exporta para hacer un medicamento en Francia. En China se consumen las garras -aunque nosotros no entendamos que se puede sacar de ahí, pero para los asiáticos es una parte muy valiosa. De las vísceras salen elementos para los alimentos para mascotas. El que no haga este tipo de aprovechamiento no puede ser competitivo. Por otro lado, el agua que nosotros tirábamos, hoy día la tratamos. Por eso la ONU nos ha elegido para cobrar los bonos verdes del tratado de Kyoto. Otro de los items que desarrollamos fue la exportación, con sanidad y sustentabilidad. Lo primero que hicimos fue eliminar el doble estándar. Para nosotros el trato que le damos a un producto para vender en Avellaneda es el mismo que el de Alemania.

En nuestra empresa hemos hecho la renovación y la transformación conjuntamente. En este sentido, nos ayudó el hecho de que estamos en un negocio como la avicultura, que es relativamente nuevo.

Voy a contarles un poco de historia. En 1935 llega mi padre de Italia. Aquí lo esperaba mi tío, que vendía pollos vivos por la calle de Buenos Aires. Mi papá se le unió y muchos años después, llegó mi madre con mis hermanos italianos. En los años 50, mi papá vendía pollos en Gaona y Trelles. Así empezó a hacerse el trabajo con más volumen.

La Argentina tenía muchas plantas, granjas y tecnologías, cuyos dueños se fueron del país y todo esto lo incorporamos nosotros. Estamos pasando por una etapa de consolidación de la profesionalización. Tenemos profesionales capacitados, nos disciplinamos nosotros mismos para que los profesionales sean tan importantes como los miembros de la familia, puesto que esta solo puede crecer si crece la empresa. El conductor de la empresa tiene que ser respetado como

“Estamos tratando de consolidar la profesionalización de nuestro personal.”
Joaquín De Grazia

“La familia dueña de una empresa puede crecer en la empresa solo si crece la empresa, caso contrario, va a haber problemas.”
Joaquín De Grazia

“Parte de nuestra estrategia ha sido el aprovechamiento integral y la absorción de los mercados posibles. Por ejemplo, el cartílago se exporta para hacer un medicamento en Francia. En China se consumen las garras. De las vísceras salen elementos para los alimentos para mascotas. El que no haga este tipo de aprovechamiento no puede ser competitivo.”
Joaquín De Grazia

líder y también hay que respetar a los profesionales.

Nos hemos focalizado en la exportación, hoy vendemos a 68 países. Uno está obligado a incorporar muchos mercados, porque cada uno compra partes distintas del pollo.

Tenemos desafíos. La carne de pollo representava el 7% del consumo mundial de carne en el mundo, hoy es el 32 por ciento. En 2015 vamos a superar al cerdo, la más consumida. Tenemos que poder adaptarnos a ese crecimiento a toda velocidad. La genética avanza, los mercados cambian, las tecnologías cambian, los consumidores y los productos también.

El pollo tiene algunas ventajas. El ganado vacuno por cuestiones religiosas tiene a un 20% de la población mundial fuera de su mercado, lo mismo ocurre con el cerdo. El mercado del pollo es del 100 por ciento.

ÁNGELO MANARESI

Vamos a hablar de los dilemas empresariales. Existen algunas polaridades que los definen: local- global, flexibilidad -rigidez, gran empresa-pequeña empresa, producto- mercado, resources based view-estructura del sector industrial, producir-vender, etc..

Cuando se habla de contexto dinámico, no se puede solo renovar, es decir, no tenemos que cambiar un poco manteniendo el mismo paradigma, hay que cambiar las reglas de competencia.

Los recursos más valiosos son los que consideramos únicos, difíciles de transmitir y que permiten mantener la fuente de la ventaja competitiva. Para algunos, son los recursos intangibles, más raros, complejos y difícilmente imitables. Uno de los recursos intangibles está dado por el capital humano.

En los últimos 15 o 20 años se empezaron a estudiar las consecuencias de la combinación de recursos humanos y tecnológicos. Es muy importante conocer el impacto en la performance de una empresa que puede tener esa relación.

El concepto tradicional de management parte de la idea de la existencia de un manager que puede racionalizar y ejecutar de la manera más conveniente para un negocio. Ciertamente es que esto funciona bien en situaciones de estabilidad. Pero en la visión moderna del management hay otras características que van a pasar al frente en cuanto al concepto del líder, como ser su capacidad de aprovechar capacidades y recursos que tenga disponibles. Esto es más apto para entender la gestión del cambio, en tiempos en los que las empresas necesitan grandes transformaciones.

Una visión muy dura afirma que es más fácil cambiar a las personas que la mentalidad de las personas. Cambiar el modelo de negocios no sólo implica al mercado y el producto, tiene que ver con la organización. En la visión tradicional el alma de una empresa es su fundador. El empresario muchas veces es un apasionado del trabajo y dirige con una mentalidad paternalista. Sin embargo, actualmente, el empresario necesita ser capaz de adaptarse a las nuevas necesidades del negocio. Vale aclarar que para ir hacia un nuevo modelo de negocio no siempre tenemos que implementar una nueva tecnología. Tomemos el código de barra y el teléfono móvil. Hoy día ambos elementos se combinan en las compras del supermercado, y eran tecnologías ya existentes.

En un supermercado es difícil focalizar las promociones en un segmento del mercado particular. Pero hoy las comunicaciones nos

permiten mediante el software poner en movimiento un nuevo modelo de business con tecnologías existentes y así acercarnos a las necesidades de cada cliente.

La capacitación managerial es algo que está cambiando. El dilema no es solamente entre alternativas sino que también se resuelve a partir de la integración entre la capacitación del CEO y el liderazgo. El problema es que hoy hay una falta de managers con liderazgo. Esto es visible en Italia.

El manager tradicional estaba abierto a ciertos cambios, como el de tamaño de la empresa, el crecimiento. Pero era impermeable a otros. Para evitar este problema, hoy la Universidad de Bologna ofrece cursos no sólo para iniciar una nueva empresa, sino para responder a la necesidad de una visión moderna del espíritu empresarial, del manager, abiertos a un contexto de cambios.

Este es nuestro principal interés en este momento, por lo que estamos colaborando con otras 20 universidades para desarrollar métodos de entrenamiento de managers orientado no sólo a jóvenes, sino también a líderes con más de 20 años de trabajo. Necesitamos que los conductores sepan como cambiar radicalmente un modelo de negocios, por ejemplo.

“El manager tradicional estaba abierto a ciertos cambios, como el de tamaño de la empresa, el crecimiento. Pero era impermeable a otros.”
Ángelo Manaresi

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

Pregunta del Auditorio (P.A.): -Se dice que a la suerte hay que ayudarla, ¿nos pueden dar ejemplos de esto?

Paula Marra (P.A.): -Nosotros entregábamos trigo a un molino de Bahía Blanca, que dejó de funcionar y pagarnos. Estaba parado y tomado. Nosotros éramos sus principales acreedores, por eso nos quedamos con el molino. Empezamos a operar el 20 de diciembre de 2001, justo en el peor momento de la crisis, pero como aún en medio del corralito la gente seguía comprando el pan y utilizaba moneda de baja denominación, ese dinero nos sirvió para pagar todos los sueldos a pesar de las restricciones bancarias.

Joaquín De Grazia (J.D.G.): -En 2001 devaluamos, al tiempo que se revaluaba Brasil -el principal productor de pollo a nivel mundial-, encareciendo sus productos, y la demanda crecía. Yo no hice nada para que todo eso ocurriera.

Ángelo Menaresi (A.M.): -Me acuerdo de un empresario del rubro de la electrónica que para 1996 estaba cansado y quería llevar a su empresa a otra etapa luego de haberla fundado y haberla hecho crecer. Una empresa americana tenía la intención de comprarla e integrarla. Las dos empresas pensaron mucho el tipo de relación que podrían tener, siguieron discutiendo un año y no llegaron a un acuerdo. Finalmente, en el 2003, la empresa italiana terminó comprando e integrando la empresa americana.