



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Técnicas de management en medios en crisis

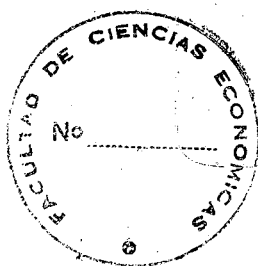
Lahitte, Juan Miguel

2001

Cita APA: Lahitte, J. (2001). Técnicas de management en medios en crisis.
Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.
Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios".
Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires



Secretaría de Posgrado
Facultad de Ciencias Económicas

076-0005

Cd. 100. / 0098

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS - U.B.A.

CARRERA DE ESPECIALIZACION DE ADMINISTRACION
DE EMPRESAS EN CRISIS

CATALOGADO

TECNICAS DE MANAGEMENT EN MEDIOS EN CRISIS

TESINA PREPARADA POR JUAN MIGUEL LAHITTE

PROFESOR TUTOR DR. JUAN JOSE GILLI

Ap. G.3351; G.330.4322
LATM
700000

INDICE

GUIA DE LECTURA	1
1 - INTRODUCCION	2
1.1 Presentación global del trabajo.....	2
1.2 Naturaleza de la cuestión que se expondrá	4
1.3 Importancia de la temática seleccionada	6
1.4 Dificultades, limitaciones y orientaciones acerca de cómo leer el informe.....	7
2 - PUNTOS CRITICOS DEL MANAGEMENT.....	9
2.1 Los objetivos de la organización	9
2.1.1 Liquidez.....	11
2.1.2 Productividad	12
2.2 ¿Qué es la gerencia?	13
2.3 Las tareas del gerente	15
2.3.1 La dirección del negocio.....	17
2.3.2 La dirección de los gerentes.....	18
2.3.3 La dirección de los trabajadores y del trabajo	19
2.4 El gerente multinacional y multicultural	19
3 - EXPERIENCIA GERENCIAL EN NIGERIA.....	21
3.1 El medio y la situación de ABC.....	21
3.2 La aplicabilidad de la teoría del nanagement en ABC	23
3.2.1 Los objetivos de la organización	23
3.2.1.1 Liquidez	24
3.2.1.2 Productividad	25
3.3 La gerencia.....	27
3.4 Las tareas del gerente	28
3.4.1 Dirección del negocio mediante objetivos	28
3.4.2 Dirección de los gerentes	29
3.4.3 Dirección de los trabajadores	29
3.5 Restricciones políticas	29
3.6 El gerente multinacional y multicultural	30
4 - CONCLUSIONES.....	31
4.1 Logros profesionales	31
4.2 Restricciones políticas	32
4.3 Sorpresas adicionales	33
5 - BIBLIOGRAFIA	36

GUIA DE LECTURA

Lo que se describe en este trabajo es el gerenciamiento clásico, tal como lo conocemos en el mundo occidental, ejercido en un medio en crisis como lo es Nigeria. Me referiré a la práctica implementada por mí en ABC, nombre ficticio que le daremos a esta Empresa, a partir de mi llegada al país africano. Los puntos básicos del gerenciamiento que se mencionan son los que Peter Drucker sostiene en sus diferentes obras.

La elección del tema de la presente tesina no fue fácil: me sentí atraído en desarrollar conceptos referidos a la prevención de las crisis, sistemas de alerta que detecten una posible crisis, focalizándome en las situaciones derivadas exclusivamente de actividades gerenciales, operacionales, pero no a las crisis que pueden ser desatadas por fenómenos naturales (inundaciones, incendios etc.), de las que hay abundante literatura. Dicha inclinación no prosperó debido a lo complejo de desarrollar ese tema, mas allá de los esquemas de control de gestión y tablero de mando existentes.

En mi experiencia europea había actuado en dos ocasiones como un "troubleshooter", rescatando empresas de situaciones comprometidas. La iniciación de una gestión empresarial en Africa, estaba destinada a comprobar hasta que punto iba a ser capaz de tener éxito.

Luego de algunos cambios de opinión con mi tutor, acordamos que mi experiencia nigeriana podría aportar elementos prácticos de valor, especialmente por su originalidad.

El esquema del presente trabajo se encarará con una Introducción, Puntos Críticos del Management, Realidad del Management en Nigeria y Conclusiones.

La experiencia que se relata la viví durante los años 2000 y 2001, habiendo sido escrita y revisada durante dicho período.

1 - INTRODUCCION

1.1 Presentación global del trabajo

Durante tres años, desde comienzos de 1997 hasta fines de 1999, cursé las materias del Posgrado de Administración de Empresas en Crisis, en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA.

Desde los años 1981 a 1987 estuve trabajando de gerente general de una empresa de alimentos en Londres, Reino Unido. Desde 1987 hasta 1997, estuve destinado en España, primero tres años en Lugo (Galicia) como gerente general de otra empresa de alimentos perteneciente a un grupo norteamericano, luego en Madrid dirigiendo una empresa de origen holandés del sector alimenticio y como gerente de exportación de una empresa de origen suizo del rubro cementero.

Mi formación de economista se orientó en la práctica a actividades que mas tenían que ver con el comercio exterior, competencia, marketing, distribución, logística, precios de equilibrio y análisis marginal.

No obstante lo dicho, la práctica me llevó por un intenso camino de gerenciamiento de empresas de tamaño medianas, algunas de actividad enfocada totalmente a la comercialización con un equipo humano de solamente 20 personas, otras con producción integrada que llegaron a involucrar hasta 250 trabajadores.

Tuve la oportunidad de constante formación, aprendizaje, crecimiento empresario, con programas de desarrollo de corto plazo que debían contemplar los planes estratégicos pronosticados por períodos de hasta 5 años vista.

Si debiese sintetizar en un concepto que ha sido lo mas sustancioso de dichas experiencias, afirmarí que fue la adaptación a diferentes lugares y culturas por un lado y a diferentes industrias por el otro.

A comienzos de 1997 volví a Argentina. Fue en ese momento que la realidad me golpeó; no solamente por su deterioro comparativo con la europea, sino que tampoco mostraba muchos cambios con el país de 2 décadas atrás. En realidad, se habían implementado algunos que no podrían

definirse solamente como coyunturales; me refiero a los que tenían que ver con las privatizaciones en oposición a los relacionados con nuevas inversiones netas en campos de tecnología avanzada. No obstante, el ritmo de desarrollo y crecimiento entre la economía europea y la argentina mostraba brechas amplias.

Tanta pequeña y mediana empresa a punto de fracasar, tantos emprendimientos familiares al borde de su clausura, tanto desempleo encubierto con excesiva oferta de baja calidad en diferentes servicios, entre otros los taxis, remises, casas de comidas, fabricación artesanal de ropa, cortinas. Era la realidad que experimenté en 1997.

Era pues el momento de concretar mi anhelo de realizar un posgrado mientras buscaba un trabajo o actividad permanente. Ante la realidad argentina percibida, la elección fue sencilla: Administración de Empresas en Crisis; algunos amigos me decían en tono de ironía que iba a tener mucho trabajo, ya que las empresas en crisis constituían el 100 % de los casos; pero la aparente ironía rozaba la realidad, puesto que el crecimiento en Argentina con los cambios más arriba descritos fue efectivo hasta alrededor de 1995/96 y en 1997 los efectos del estancamiento empresario, falta de consumo y desempleo golpeaban verdaderamente al país. La primera materia fue Derecho Concursal, algo que estaba (y aún lo está en el 2001) de moda.

Además de la utilidad que pensé dicha carrera de especialización tenía por sí misma, mi objetivo era aplicar los conocimientos gerenciales europeos a las empresas locales en crisis.

Terminé de cursar en diciembre de 1999, cuando el grupo multinacional cementero para el que había trabajado me había expresado su interés para tener una charla en Europa de forma casi inmediata. El motivo era hacerme saber que estaban por comprar una empresa en Nigeria siendo yo uno de los candidatos que tenían para ocupar la gerencia general. La empresa ABC se compró en febrero y aterricé en Nigeria en marzo del 2000.

1.2 Naturaleza de la cuestión que se expone

El tema que nos ocupa tiene pues que ver con la inversión extranjera en un medio en crisis. La oficina central en Europa detectó la posibilidad de estar presentes en este mercado nigeriano, que estaba pasando por un buen momento tanto por los volúmenes como por el nivel de precios existentes.

La rentabilidad de dicha inversión era alta y los planes de viabilidad anunciaban una amortización de la inversión en un plazo máximo de 2 años. Continuando con la política del grupo, la única manera viable de acometer dicha inversión era la formación de una empresa joint venture con socios locales, controlando la mayoría de las acciones y ejerciendo la gerencia o management. De esta manera, el grupo europeo encararía todos los temas de gestión y se apoyaría en los socios nigerianos a efectos de solventar problemas político/sociales inherentes al gobierno, la comunidad, el medio ambiente y otros.

El grupo europeo había comenzado 2 años antes su relación con esta empresa suministrando el cemento y la asociación formal convertiría a la empresa ABC en un mercado cautivo, situación muy interesante en el corto y largo plazo por los volúmenes y precios imperantes.

Los riesgos inherentes eran muchos; Nigeria era un mercado desconocido para nosotros, aunque el grupo europeo tenía ya su experiencia en otros países de Africa. Uno de ellos era la inserción social de los expatriados en un medio en crisis, la adaptación de la cultura europea (en el sentido occidental) a un medio en crisis, el respeto del medio local por parte de la institución inversora y la posibilidad de interactuar positivamente entre el inversor extranjero y el medio local.

El grupo europeo no pudo originalmente (en el proceso de negociación) conseguir la mayoría de las acciones y sólo llegó al 40 % del capital. Sin embargo, el management sí quedó en sus manos. La relación con los socios nigerianos era un tema de alta importancia estratégica, ya que un objetivo prioritario era conseguir la mayoría accionaria durante la gestión de ABC como reconocimiento de una buena gestión.

Por lo tanto lo que se plantea e intenta demostrar es hasta que punto la gerencia moderna de formación occidental puede actuar eficientemente en un medio desconocido en crisis. A tal efecto se confrontará si los

instrumentos gerenciales teóricos conocidos pueden ser tan eficaces aplicados a la realidad de la zona de Nigeria y en todo caso, intentar señalar sus limitaciones.

La estructura industrial de ABC ha permanecido sin cambios desde su origen. El cemento se importa a granel en grandes buques que por motivos de calados no pueden llegar hasta el muelle de ABC, que está a la vera de un río. Esta actividad se realiza con pequeños barcos que son propiedad de ABC y son descargados a través de una cinta transportadora hasta un silo. Desde el silo, el cemento se transfiere a unas máquinas empacadoras y el cemento una vez fraccionado se carga a camiones que son propiedad de los clientes o agentes de ventas y distribución. El 90 % de las ventas consiste en sacos de 50 kilogramos y el resto en sacos industriales de 1500 kilogramos.

ABC cuenta también con una fábrica de fabricación de sus propias bolsas de 50 kilogramos, para lo cual importa el papel Kraft.

Tanto los barcos, el silo, el muelle, las máquinas empacadoras y la fábrica de sacos estaban deteriorados por falta de mantenimiento adecuado. Asimismo eran obsoletos.

Los clientes recogen el cemento una vez que han pagado por él. En Nigeria el crédito es prácticamente nulo por la falta de confianza.

A principios del 2000 la situación monopólica que imperaba desde 1980 había desaparecido. Otro grupo multinacional ya estaba operando en la misma zona y se conocía que otros 2 grupos se instalarían durante dicho año. No obstante, los resabios de actitudes negligentes e indolentes de una situación de privilegio de ABC que se arraigaron en el transcurso de 17 años, eran valores contra los que se debían luchar.

El precio de compra por el 40 % de las acciones se realizó con el compromiso de utilizarlo en un programa de inversiones que modernizarían a ABC y que la dejaría a un nivel similar a las otras inversiones de los competidores que estaban operando y de los nuevos por instalarse.

A pesar que estamos analizando los efectos de la crisis en un marco global como lo es el país Nigeria, resulta interesante seguir el análisis del profesor Francisco Suárez (Para entender la organización – Revista Enoikos) acerca

de las dimensiones centrales del concepto de crisis dentro de una organización, observando similitudes tales como:

- anomia: la crisis provoca falta de referentes normativos para la orientación de la conducta de los miembros de la organización.

- percepción de desintegración, desestructuración, daño y perjuicio grave: afecta a los directivos y a gran parte del personal.

- falta de medios viables para el logro de los objetivos: la ausencia de soluciones visualizables es la diferencia entre una crisis y lo que pueda ser definido como un problema.

- la noción de tiempo es un factor central: la confusión genera un stress organizacional, acentúa la sensación de urgencia produciendo tensión y ansiedad.

- falta de gobernabilidad: la crisis genera un alto grado de incertidumbre, vacilación y angustia por el futuro. El estado dominante es la confusión y por ende la parálisis de las conductas y de la organización. Las reglas, las decisiones y las acciones pre-existentes quedan en suspenso, en situaciones donde se tendría que actuar rápidamente, pudiendo generar todo ello un alto grado de ingobernabilidad y bajo control sobre los acontecimientos.

1.3 Importancia de la temática seleccionada

La empresa ABC se dedica desde su fundación en 1980 a la importación de cemento a granel para vender en Nigeria. En razón que ha sido una actividad sin competencia en el área de influencia, su marca es conocida y goza buena reputación en el mercado.

Durante este período la empresa sufrió vaivenes, siendo quizá el mas importante la falta de dólares en el Banco Central que restringió y suspendió las importaciones de cemento, dejando a la organización sin operación en un momento determinado (1984). En los últimos años de operación, ABC había utilizado su capacidad instalada entre un 60 y un 70 %.

Nigeria es uno de los países mas corruptos del mundo. La cultura general del pueblo nigeriano es pedir, demandar, amenazar. Esto también es válido para los funcionarios del gobierno tanto locales como federales. En lo que se refiere a los personajes de status social y de dinero, a lo anterior se le añade un factor de marcado caudillismo.

Mi llegada a Nigeria como nuevo gerente general era un reto para el grupo europeo y para mí. Debíamos comenzar con una nueva política de gerenciamiento y demostrar a los socios nigerianos que se mejorarían las cosas a corto plazo. Mi función era dirigir o gerenciar, en el sentido de tomar decisiones según las oportunidades que se irían planteando.

La temática seleccionada es muy conocida para muchas empresas multinacionales, aunque a veces no sea metódicamente tratada y de alguna manera subestimada. Para algunas de ellas (incluido el grupo para el cual trabajo), esta aportación puede resultar de interés. Para la mayoría de las empresas que no tienen experiencias de sucursales o agencias en medios en crisis, pero que considerarían hacerlo, este trabajo constituye una base para tener en cuenta.

1.4 Dificultades, limitaciones y orientaciones acerca de cómo leer el informe

Las limitaciones de este trabajo son numerosas; en primer lugar hay un doble reto, personal y profesional que no se puede aislar el uno del otro ya que interactúan o se alimentan mutuamente.

Constituye un factor determinante la fortaleza, cantidad y calidad del equipo humano que se envíe a la empresa en Nigeria, ya que este es un país difícil por un lado y ABC una organización politizada por el otro.

Otra de las limitaciones podría ser la aplicabilidad de este caso práctico a otras situaciones dentro del país o zona donde ABC está radicada. Si bien el continente africano tiene muchas cosas comunes, otras son diferentes y por lo tanto ni la descripción de los problemas ni las conclusiones son globalmente válidas. Es necesario remarcar lo que se conoce como "el factor nigeriano", que alude en principio a la gran necesidad de empleo existente, pero que analizado en forma mas detallado, se refiere también a la progresiva sustitución de los gerentes y técnicos extranjeros por personal local.

El informe debería leerse como una aproximación a otro tipo de crisis que se ha visto en el posgrado de la facultad: no es una crisis por acción de la naturaleza o accidente (incendio, inundación, explosión). Tampoco es una crisis por cambios repentinos en el mercado o tecnología (nuevos senderos tecnológicos, surgimientos de monopolios por concentración empresarial).

Este trabajo está destinado mas bien a lo que Drucker define como administración transcultural. La adaptación de un grupo trasnacional y de sus gerentes expatriados a un medio agresivo, corrupto, indisciplinado con la tarea de alcanzar los objetivos ajustándose a la manera de la filial en lugar de intentar imponer la estrategia de la casa matriz. La actividad de una trasnacional en un país de marcado sesgo nacionalista.

La crisis del medio que se analiza es tan vasta que es por ello que definimos al país como una gran crisis, que afecta a todas sus instituciones y a las personas que allí conviven. Existe anomia y en general existe ingobernabilidad. No en vano, muchos expatriados que han permanecido muchos años en este destino se los califica como "nigerianos blancos", ya que se han acostumbrado al modus vivendi del país.

2 - PUNTOS CRITICOS DEL MANAGEMENT

2.1 Los objetivos de la organización

Si bien el rendimiento económico es una responsabilidad del gerente, la organización debe ocuparse también de la responsabilidad social. Las organizaciones deben tener una influencia social, necesita poder para tomar decisiones acerca del personal (a quienes emplear, despedir o promover). Necesita poder para producir resultados asignando eficazmente los recursos, necesita poder para establecer los precios, para construir una nueva fábrica o cerrar otra, etc.

La sociedad se vuelca hacia las organizaciones para resolver sus problemas y el gerente debe tomar decisiones cautelosas para que estos pedidos no inhiban la capacidad de realizar la misión principal de la organización.

Existe una tensión entre la necesidad de continuidad y estabilidad de la comunidad y la necesidad de innovación y desestabilización de la organización.

La diferencia entre las empresas comerciales y las organizaciones no lucrativas es que las primeras fijan su prioridad en el rendimiento financiero y las últimas en el cumplimiento de la misión. Para la empresa comercial, comenzar con la misión la concentraría en la acción, definiría las estrategias básicas, se crearía una empresa disciplinada.

La organización moderna consiste en especialistas instruidos, por lo que su estructura responde a una relación de colegas, de pares. No responde a la jerarquía tradicional y es ello que la convierte en un equipo. Drucker dice que cambiar un equipo es el aprendizaje mas difícil que hay, pues consiste en "desaprender".

En la organización moderna el gerente es un líder que no manda, mas bien inspira. La elevación de la productividad es en sí una responsabilidad social de todo tipo de organizaciones modernas. Por ello, en lo que se refiere al personal, la capacitación y formación juegan un papel clave. La gerencia no es un conjunto de herramientas, ni de tácticas. Tiene que ver con la asignación de recursos, combinar el rendimiento del personal, hace efectivas sus ventajas e irrelevantes sus desventajas.

Entonces, la gerencia está arraigada en la cultura. Gerentes de distintos países hacen lo mismo, pero quizá lo hagan de manera diferente. El gerente debe buscar aquellos aspectos de la tradición, historia y cultura que puedan realizar un aporte positivo a su gestión. La tarea de la gerencia es crear, establecer y ejemplificar los objetivos de la organización, la misión de la misma, comunicarla, reafirmarla para que otorguen una visión común.

La gerencia debe fomentar el entrenamiento y el desarrollo del personal, debe auspiciar la comunicación y la responsabilidad individual.

Ni la productividad ni el resultado neto son por sí mismos una medida adecuada del rendimiento de la gerencia y de la empresa. La posición en el mercado, la innovación, la productividad, el desarrollo del personal, la calidad, los resultados financieros son cruciales para el rendimiento de una compañía y en realidad para su supervivencia.

Como para un hospital el resultado es un paciente curado y para una escuela lo es el aprendizaje, el resultado de una empresa es un cliente satisfecho. Dentro de una empresa solo hay centros de costos y los resultados existen solo en el exterior.

El gerente de la empresa moderna tiene que aprender a manejarse en situaciones donde no tiene autoridad de mando, donde no son controlados ni controlan.

La administración de las organizaciones se basa en la existencia de una misión que a su vez define la estrategia y que genera una estructura. La gerencia dedica la mayor parte del tiempo al personal, a su adecuada asignación. Previo a la definición de la estrategia, se necesita una información sobre el medio ambiente, mercado, clientes y no clientes, tecnología de las diferentes industrias, cambios en la economía mundial

La evolución de las organizaciones en los últimos años no ha cambiado la estructuración jerárquica de las mismas: la autoridad final debe existir, siempre debe haber un jefe, un responsable que de una orden en un momento de crisis, por mas participativa que la organización sea.

Si bien la gerencia administra, en lo que se refiere al personal, la gerencia tiene como tarea su conducción con una meta que sea hacer productivos los puntos fuertes y los conocimientos específicos de cada individuo.

El punto de partida de la administración debe ser el análisis de los clientes y el valor que estos dan a sus productos y sus prioridades para el gasto.

La administración es diferente dentro de una industria en crecimiento, madura o declinante. En la primera se debe tomar el liderazgo en la innovación (con los riesgos inherentes) ya que la demanda de sus productos crece mas que la economía. La industria madura debe administrar para alcanzar posición de liderazgo en pocas áreas vitales; se debe caracterizar por la flexibilidad y cambios rápidos. En la industria madura se deben contemplar alianzas para obtener reducción constante de costos y mejora de calidad y servicios.

De cualquier manera, la competitividad global debe ser una meta estratégica en todas las organizaciones, puesto que la productividad baja pone en peligro su futuro y para esto el benchmarking con las organizaciones líderes es una necesidad.

Para que la organización se convierta en líder del cambio, debe tener una política del cambio que se basa en la teoría del abandono organizado, esto es abandonar el ayer, liberar recursos comprometidos en lo que no produce resultados o que contribuye escasamente. Otra política del cambio es la mejora continua pues transforma la operación y conduce a la innovación, a nuevos procedimientos, a nuevos negocios. La política de concentrarse en las oportunidades en lugar de en los problemas forma también parte de una adecuada asignación de los recursos.

La primera función (y por lo tanto definición de la tarea del gerente) de la empresa es la realización económica. Por mas que se hayan conseguido otros objetivos, si se falla en el de la realización económica, la gerencia fracasa. Fracasa si no proporciona los bienes y los servicios que desea el consumidor a los precios que está dispuesto a pagar. También fracasa si no mejora o mantiene la capacidad de producir riquezas de los recursos económicos que se le han confiado.

2.1.1 Liquidez

La liquidez de ABC era al momento de mi llegada un tema de importancia, por su crítica situación. En 1999, ABC había pasado por un proceso de reestructuración con despidos debido a la falta de un socio con capital. La llegada del grupo europeo y la inyección de capital fue bien acogida por

todos los empleados, aunque ignoraban que dicho dinero no podía utilizarse para la operativa diaria de ABC, sino para nuevas inversiones. Por lo tanto, la primer tarea que tenía que acometer era sanearla y dar a conocer que la empresa tenía futuro para que los clientes comprometiesen su dinero activando sus operaciones. De igual manera, los bancos debían recuperar la confianza en ABC.

La caída de los márgenes de venta en los 12 meses previos a mi llegada había llegado hasta el punto que se vendía al mismo precio de compra y las pérdidas recogían todos los gastos de personal, financieros y depreciación.

La negativa liquidez existente era consecuencia de las pérdidas acumuladas en los 12 meses anteriores; no existía capital de trabajo y el cliente dictaba los precios a pagar como condición de colocar su dinero en ABC. La gerencia al momento de mi llegada era una gerencia de supervivencia.

Los bancos eran conscientes de la situación y el crédito restringido que otorgaban resultaba muy caro. Los clientes también lo eran y conseguían precios bajos de compra a cambio del dinero que ABC necesitaba para su operativa diaria. El precio de venta de ABC a los clientes era de USD 80 por tonelada a mi llegada a la empresa. La venta alcanzaba las 70.000 toneladas por mes y las pérdidas llegaban a USD 600.000 por mes.

Si bien el problema era doble (liquidez y pérdidas), el de la liquidez tenía que resolverse con prioridad. Se debía recomponer el capital de trabajo, se debía pensar en la presentación de un balance con una mejora del cash flow, se debía salir de la situación de pánico para evitar el naufragio, en definitiva se debía eliminar esa restricción.

Una vez conseguido este paso, ya nos ocuparíamos mas profesionalmente del Cuadro de Resultados y de un paquete de medidas gerenciales que tienen que ver con un Plan de marketing, costos variables, márgenes, costos fijos, centros de costos y presupuesto.

2.1.2 Productividad

La productividad de ABC no era mala, aunque sí en proceso de deterioro. Por un lado debido al equipo industrial obsoleto que a su vez no tenía mantenimiento preventivo. Ante un problema técnico, se debía parar la descarga de cemento, la producción de sacos o el envasado de los mismos y

ver si existía ese repuesto en stock o pedirlo urgente a Europa. Las interrupciones de los despachos de cemento eran frecuentes y con una tendencia alarmante en los últimos meses, afectando a la empresa y a los clientes.

Las presiones de los sindicatos existentes en la empresa eran también crecientes al momento de mi llegada. Si bien eran conscientes de los despidos practicados poco tiempo atrás, pensaban que la llegada del nuevo socio constituía la salvación y que de noche a la mañana ABC había sido ya saneada. La mayoría de los gerentes departamentales se identificaban con dicha postura también. Con la excusa de brindarme la bienvenida, cada institución que me venía a saludar realizaba un pedido o una lista de requerimientos, demandas o abiertas o veladas amenazas.

La baja productividad había provocado ese deterioro de los resultados y esa liquidez negativa. En realidad era un aspecto que excedía a la gerencia y tenía que ver con la postura del directorio de ABC y la situación monopólica de tantos años, creadora de indolencia en la actitud de los trabajadores, gerentes y directores. No existía una misión. Tampoco una estrategia. Ni siquiera un presupuesto para guía gerencial y seguimiento departamental.

El crecimiento de ABC desde su creación fue un crecimiento de volumen que no se convirtió en una mayor productividad global. En otras palabras ese crecimiento estaba tapando una enfermedad que no tardaría en detectarse en razón de nuevos competidores en el mercado.

2.2 ¿Qué es la gerencia?

Que es la gerencia? Que hace un gerente? Cuales son sus responsabilidades? Como ha evolucionado la gerencia desde su nacimiento? Cuales son sus técnicas?

Toda organización actúa de acuerdo con una teoría de los negocios y la estrategia convierte esta teoría en desempeño.

La teoría de los negocios de Drucker pone en tela de juicio a las organizaciones que trabajan con supuestos no del todo válidos. Estos supuestos se encuentran en muchos campos: tecnológico, competencia,

clientes. En definitiva se puede hacer una cosa correctamente pero con una deficiente utilización de recursos.

La teoría de los negocios debe ser flexible y debe estar sujeta a constantes adaptaciones. Para Drucker, la manera de poner a prueba la validez de esta teoría es: a) periódicamente la organización debe desafiar cada producto, servicio, política y canal de distribución con la pregunta: si no estuviésemos en esto, comenzaríamos a hacerlo ahora? Esta es la teoría del abandono sistemático y deliberado; b) análisis de lo que sucede fuera de la organización.

Las señales de alarma en la teoría de los negocios podría estar representada por el alcance de los objetivos originales, con lo que la teoría puede tornarse obsoleta. Otras señales de alarma son el crecimiento rápido de la organización, el crecimiento y el fracaso inesperados tanto de la organización propia como de la de un competidor.

La adaptación periódica de la teoría de los negocios es una tarea de la gerencia, que implica estrategia y esfuerzo. Sentido común y comunicación a otros niveles de la organización, mas que técnicas de gestión, es lo que caracteriza al ejecutivo.

En razón que la toma de decisiones es función inherente al ejecutivo y como el mismo se debe concentrar en las decisiones importantes, la decisión eficaz debe contemplar su clasificación, la definición del problema, especificar la respuesta, decidir que es lo correcto en lugar de aceptable, incluir la acción para llevarla a cabo y corroborar la decisión con el curso de los acontecimientos.

Dentro del proceso de toma de decisiones, las mas relevantes y que mas tiempo toman son las relativas al personal. Para ello, la asignación se debe pensar cuidadosamente, la evaluación debe hacerse a varias personas, se debe pensar como evaluar a dichas personas, analizar los candidatos con varias personas que hayan ya trabajado con ellos, verificar si el designado comprende la tarea.

El personal de las organizaciones emula a los que son premiados. El premiar sin considerar el rendimiento tiene efectos adversos en la organización. Pero además tiene un efecto negativo en el mismo ejecutivo al perder el respeto de la organización.

La principal obligación y la responsabilidad permanente del gerente empresarial es procurar los mejores resultados económicos posibles de las fuentes actualmente empleadas o disponibles. Todo lo demás que se puede esperar de los gerentes estriba en un rendimiento económico estable y en resultados ventajosos durante los próximos años. Dentro de este concepto están incluidas las tareas de evaluar las responsabilidades sociales y oportunidades culturales de la empresa. Por consiguiente, todos los ejecutivos empresariales dedican la mayor parte del tiempo en los problemas de rendimiento económico de corto plazo, como ser costos, precios, programación, venta, control calidad, servicio cliente, adquisiciones, entrenamiento, formación.

2.3 Las tareas del gerente

Su tarea es incrementar la eficacia empresarial de manera sistemática a través de un plan de acción con un método de análisis y con un conocimiento de las herramientas que necesita. Debe dirigir los recursos y esfuerzos de la empresa hacia oportunidades de resultados significativos. Si bien esto parece claro, en muchas empresas la mayor parte del tiempo se dedican a los problemas en lugar de considerar las oportunidades o se dedican a áreas donde un buen rendimiento tendrá un impacto mínimo en los resultados.

¿Cuál es la mayor dificultad? Es la verdadera focalización de los problemas importantes, la confusión entre eficacia y eficiencia. Se trata de identificar las áreas eficaces y no de hacer eficientemente algo en un área que no es eficaz.

¿Cuál es el principio? Es común que una proporción reducida de acciones dan cuenta de la mayoría de los resultados

Las 3 habilidades claves son:

- Análisis: es imprescindible para el gerente conocer los hechos, necesita identificar las oportunidades y los costos de los productos, las contribuciones potenciales, los centros de costos mas significativos. Este análisis debe ser exhaustivo e incluir un análisis del mercado, volumen, perspectivas y contribución.

- Asignación: se trata de asignar los recursos según los resultados previstos.
- Decisión: incluye productos, actividades del personal, áreas de costos que generan confusión en lugar de proporcionar oportunidades y resultados. Se trata de la asignación de esfuerzos en áreas que prometen. La decisión y la acción son los productos finales del gerente, y constituyen el motivo que justifica su contratación.

Dado que las empresas existen para la creación de riqueza, la información necesaria para el gerente comprende según Drucker:

- a) Información básica: flujo de caja, proyecciones financieras, ventas, activos.
- b) Información sobre la productividad de los recursos claves que permita establecer que la empresa genera mas dinero que su costo de capital, es decir tomando todos los factores de producción. El benchmarking es una herramienta útil para este análisis. El mayor desafío es incrementar la productividad de los trabajadores instruidos y de los servicios.
- c) Información sobre la competencia: el liderazgo proviene de producir algo en exclusiva, algo que los demás no lo pueden hacer.
- d) Información sobre la asignación de recursos: se refiere a los recursos del capital y al personal.

El gerente es el elemento dinámico de la organización. Sin su guía, los recursos de la producción siguen siendo recursos potenciales sin convertirse en producción. En un sistema económico de competencia, la calidad y el desempeño de los gerentes determinan el éxito de la empresa y también la supervivencia. Ya no hablamos de capital y trabajo, sino de gerencia y trabajo.

La aparición de la gerencia como una institución diferente es un hecho crucial de la sociedad. Se encarga específicamente de hacer productivos los recursos o en otras palabras es la responsable del progreso económico organizado. Estas son las razones de su vertiginoso crecimiento.

La gerencia, su competencia, su integridad y sus realizaciones tendrán un valor decisivo. Esta aseveración es válida para las organizaciones de USA, pero aún mas para todas aquellas localizadas en países que desean crecer. Debemos recordar que la organización decide, actúa y se comporta tal como lo hacen sus gerentes.

Según Drucker, las tareas del gerente general podrían resumirse en tres, siendo la primera la dirección del negocio mediante objetivos.

La segunda tarea o función de la gerencia es constituir una empresa a efectos de obtener una realización económica y esto es convertir los recursos humanos y materiales en una empresa productiva y esta es la tarea del gerente general de dirigir a sus gerentes departamentales.

La tercera tarea es dirigir a los trabajadores y al trabajo.

2.3.1 La dirección del negocio

Hay bibliografía suficiente que trata acerca de las distintas operaciones que comprende un negocio, por ejemplo producción, ventas, personal, etc., pero no la hay acerca de que requiere dirigir un negocio en forma integral, que es lo que la gerencia debe hacer y como hacerlo.

Si bien el objetivo de un negocio es crear valor económico, un negocio no se puede definir ni explicar en términos de ganancias.

Para definir un negocio debemos saber cual es su finalidad y ésta debe encontrarse fuera del negocio mismo, debe encontrarse en la sociedad. La finalidad de una empresa comercial es la creación de los clientes. Es este quien convierte los recursos económicos en riqueza, las cosas en bienes. Es el cliente quien da empleo.

Si la finalidad es la creación de clientes, la empresa comercial tiene dos funciones básicas: la comercialización y la innovación. Esta última es diferente del crecimiento, ya que el crecimiento no es necesario para la empresa, pero si lo es la mejora constante a través de la innovación, que puede tomar formas variadas en todos los departamentos de la empresa y fases del negocio. Son estas pues las funciones del empresario.

Para lograr la finalidad de crear clientes, la empresa debe controlar los recursos productores de riqueza, utilizarlos en forma productiva, es decir trabajar con productividad. Los factores de producción darán el mayor rendimiento con el menor esfuerzo.

Luego de estas consideraciones, estamos en condiciones de hablar sobre las ganancias, ya que son el resultado de las realizaciones del negocio en la comercialización, la innovación y la productividad. Las ganancias no son la causa de ello, sino el resultado.

2.3.2 La dirección de los gerentes

Los problemas fundamentales de orden, estructura, motivación y conducción de la empresa comercial tienen que ser resueltos en la dirección de gerentes. Estos son los recursos básicos de la empresa comercial y los mas escasos. Aun en los casos de automatización de empresas con pocos empleados, el número de gerentes tiende a aumentar.

Por lo tanto, el punto de partida para la discusión de la organización humana de la empresa no puede ser los empleados del montón y sus tareas, sino que debe ser la dirección de los gerentes.

La dirección por objetivos es el trabajo en equipo, por el que toda la empresa amalgama los esfuerzos individuales en un esfuerzo común.

Debe fomentarse el esfuerzo de los gerentes por realizar una dirección profesional del personal, por dirigir la fabrica mas moderna, por hacer la investigación del mercado mas científica, por introducir el sistema de contabilidad mas moderno o por efectuar un planeamiento perfecto. Recordemos que el trabajo sin normas elevadas es deshonesto, corrompe al jefe y a sus subordinados.

Todos los gerentes de distinta categoría, necesitan objetivos claramente expresados, que deben ser definidos y desarrollados por ellos mismos. En razón que se trabaja en equipo, estos objetivos deben establecer que contribuciones debe aportar para que otros departamentos hagan lo propio.

La misión del gerente debe estar basada en una tarea a desarrollar a fin de lograr los objetivos de la empresa. El gerente debe ser controlado por los objetivos mas que por su jefe.

La dirección de los gerentes no tiene relación alguna con el tamaño de la empresa, sino con la naturaleza del negocio. Los principios de dirección del trabajo y de los trabajadores son los mismos en empresas de tamaño diferente. Lo que el tamaño de la empresa define es la estructura de la empresa.

2.3.3 La dirección de los trabajadores y del trabajo

El reclutamiento de empleados en una empresa significa dar trabajo a una persona en su totalidad, es decir no se emplea mano de obra aislada como tal, sino que se emplea a un individuo en su integridad.

Drucker en su obra de La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Prácticas nos habla sobre la diferencia entre Poder y Autoridad y nos señala que la gerencia no tiene poder, solo tiene responsabilidad. Y necesita tener la autoridad necesaria para afrontar sus responsabilidades. La responsabilidad es un maestro severo y exigirla a otros sin planteársela a uno mismo es un contrasentido ya que en si mismo es un hecho irresponsable. La motivación desaparece instantáneamente cuando al jefe se lo califica de inepto. El líder debe imponer respeto y confianza. El gerente debe considerar al trabajador como un recurso, no como un miembro del sindicato o como un costo.

La administración del personal abarca actividades como la instrucción, los servicios médicos, el comedor, la seguridad, salarios etc. La comunicación sobre el cumplimiento de los objetivos individuales a los trabajadores es una tarea necesaria para el gerente. También lo es la comunicación sobre la evolución de la organización. Ambas son sumamente necesarias, aún cuando en el caso de pobres resultados alcanzados puedan parecer poco motivadores o desalentadores.

2.4 El gerente multinacional y multicultural

Las administraciones empresarias necesitan ser globales. El mundo se ha convertido en un mercado o centro comercial y las empresas que actúan deben optimizar los recursos productivos, las oportunidades de los mercados, los talentos mas allá de las fronteras nacionales.

La empresa multinacional es la innovación mas destacada de las últimas décadas y se ha convertido en la institución no nacionalista en un mundo de fiebre nacionalista. De ahí que la empresa multinacional sea importante

incluso al margen del servicio que presta como institución empresaria. Pero este hecho también determina que la empresa multinacional sea una institución difícil y problemática. Si no puede resolver las contradicciones que origina como resultado de su carácter multinacional en un mundo nacionalista, es improbable que prospere. La empresa multinacional es al mismo tiempo causa y resultado de la división entre la economía y la soberanía.

Las exigencias sobre la habilidad, el conocimiento, el desempeño, la responsabilidad y la integridad del gerente se han multiplicado en los últimos años de desarrollo comercial de las empresas y particularmente con el fenómeno de concentración y globalización experimentados a partir de la década de los 90.

Estas exigencias se pueden resumir en:

- la nueva tecnología exige la comprensión de los principios de producción y su aplicación consistente por parte de todos los gerentes. Requiere que todo el negocio se vea, se comprenda y se dirija como un proceso integrado. Este proceso productivo debe integrarse a la incorporación de las materias primas y a la distribución de los productos.
- la comercialización se ve afectada por los conceptos básicos de la nueva tecnología. Normalmente se asocia la automatización con la producción, aunque en realidad es un principio general del trabajo y podemos referirnos a la comercialización en masa. Por ello el gerente moderno independiente de su nivel y función, debe comprender los objetivos y las políticas de comercialización y deben saber como contribuir a lograrlos.
- la nueva tecnología tiene nuevas exigencias en cuanto a innovación.
- la nueva tecnología da por resultado una mayor competencia o al menos el surgimiento de oligopolios con pocos pero muy fuertes competidores.

3 – EXPERIENCIA GERENCIAL EN NIGERIA

3.1 El medio y la situación de ABC

El medio en que me muevo es sumamente diferente a los que conozco en Europa y Argentina. Se trata de un “joint venture”, en la cual el gerente general es una persona que está impuesto por el socio mayor (no mayoritario) que es europeo pero que no obstante, detenta el 40 % de las acciones y posee el “management”. El resto del capital accionario está en manos de socios nigerianos.

Nigeria es un país que se independizó de Gran Bretaña en 1960; en 1970 sufrió una conflictiva guerra civil en Biafra; ha tenido un crecimiento vegetativo enorme en los últimos 40 años, pasando de 40 a 130 millones de habitantes.

Los problemas que enfrenta Nigeria son numerosos y muy particulares: dictaduras militares muy corruptas hasta 1999, a lo que le ha seguido una democracia con severos casos de corrupción. Detenta un ingreso per cápita de 300 dólares por año.

El país cuenta con innumerables tribus, que se estiman en unas 300; cada una con sus dialectos y valores. Las diferencias religiosas entre cristianos y musulmanes constituyen también una fuente de permanente conflicto. Se estima los cristianos llegan al 60 % del total.

La empresa está en funcionamiento desde hace 20 años con buenos resultados, aunque con un claro resentimiento de márgenes en el último período. Podríamos pues afirmar que la recuperación de los márgenes brutos de venta constituían la primera meta a alcanzar. El deterioro mencionado de ABC era fácil de focalizar: el precio de venta de nuestros productos era similar al precio de compra, a pesar del valor añadido con el que ABC contribuía y por lo tanto, todos los gastos fijos significaban una pérdida.

La actividad de ABC es la importación de cemento a granel. Dicho producto se descarga de barcos de 45.000 toneladas a pequeños barcos de 5.000 toneladas quienes navegan río arriba hasta el muelle. De allí el granel se extrae hasta un silo de almacenaje y del silo pasa a la sección de

fraccionado o empaquetamiento en bolsas de papel de 50 kilogramos cada uno. Los clientes son agentes con depósitos y almacenes distribuidos en zonas de hasta 400 o 500 kilómetros alrededor de nuestra empresa. También vende cantidades pequeñas de cemento a granel y en bolsas industriales de 1.500 kilogramos, y en este caso los clientes son empresas constructoras.

Durante los primeros 17 años de existencia, ABC no tuvo competencia en la zona de influencia. No obstante, desde 1998 ha surgido un grupo multinacional DEF que está invirtiendo y creciendo. Las desventajas que esta situación ha creado para ABC son superiores que las ventajas del monopolio: trabajadores de todas las jerarquías nunca fueron conscientes de la administración de los costos, eficiencia y productividad. Al momento de mi llegada, había un antagonismo que creaba situaciones negativas para ambas empresas, y los únicos beneficiarios eran los clientes y el mercado.

En el primer año de mi estadía, otro grupo internacional se instala con una terminal de importación de cemento a granel y a comienzos del segundo año, otro grupo nigeriano conocido e influyente también decide instalarse y comenzar a operar.

Por lo tanto, el mercado era atractivo, estaba en constante crecimiento e invitaba a nuevas empresas a establecerse. Los precios de venta son altos y la demanda sostenida. En este momento pues, en el área específica bajo análisis, somos cuatro las empresas que importamos cemento a granel y lo envasamos para su venta.

La enfermedad de la corrupción se ha propagado en todo el país, a todo nivel, se trate de organismos públicos o instituciones privadas. Nuestra empresa también estaba incluida. Por lo tanto uno de las prioridades en ABC era mostrar que había un nuevo estilo, profesional, transparente y honesto. En la parte interna, los sistemas de ventas incluido precios y adjudicaciones de producto, los de compras incluido el combustible para hacer funcionar la fábrica y cualquier otra compra que se realizara, el taller de reparaciones y sus repuestos estaba todo sujeto a sospecha en lo que a transparencia se refiere. En la parte externa, todo lo referido a relaciones con otras instituciones sufrían también similar enfermedad.

El individualismo y el caudillismo eran otro de los retos que se tenían que tener en cuenta para un futuro de medio y largo plazo. En ABC, todas las cuestiones tenían que ser presentadas al número uno de la empresa para la toma de decisiones. Los gerentes departamentales no gerenciaban. Tampoco sabían cual era el estado de la empresa y se sorprendieron cuando les comunicaba sobre los resultados negativos. En forma inmediata, se comenzó a tener una reunión semanal con ellos para mejorar la comunicación, intentar la tarea de trabajo en equipo y realizar tareas de seguimiento.

Sumado y mezclado a lo anterior, el status es un problema difícil de valorar, medir y resolver. Los trabajadores se dividen en junior, senior y managers, con sus correspondientes sindicatos. Si un trabajador junior obtiene un salario o premio de 7, el senior tiene que obtener algo mayor que el anterior respetando la proporción existente, y lo mismo sucede con los managers quienes esperan más que los trabajadores seniors.

ABC alquila la tierra que ocupa en sistema de propiedad inglés (leasehold), por un plazo de 99 años. Como son varias parcelas a la vera del río, se trata de varios dueños o landlords que reciben un alquiler. Estos landlords están representados en una institución superior que reúne a los Jefes de la Comunidad que discurre sobre los diferentes temas. Paralelamente existe una organización llamada Oficina de Empleo, representada por jóvenes agresivos que normalmente son descendientes directos o indirectos de los mencionados landlords. También está presente una Asociación de Desarrollo de la Comunidad. Existe asimismo una Asociación de Estudiantes de la Comunidad. Todo esto es lo que se denomina genéricamente "LA COMUNIDAD". La población de esta comunidad debe ser aproximadamente 20.000 personas, de las cuales un buen porcentaje están sin empleos. Las casas son precarias de techos de chapa y existe una constante deficiencia y en algunos casos falta total de electricidad, agua corriente y gas natural. El analfabetismo es alto, aunque difícil de estimar.

3.2 La aplicabilidad de la teoría del nanagement en ABC

3.2.1 Los objetivos de la organización

Si bien es conocido que la sociedad se apoya en las organizaciones para resolver sus problemas, esta afirmación en el medio nigeriano es una verdad irrefutable.

ABC había contribuido durante muchos años para con “La Comunidad”, pero cuanta contribución y a quienes iban destinadas las mismas eran preguntas imposibles de clarificar. Parte importante del costo de ABC para con la Comunidad se había entregado a personas físicas, por lo que el resultado de las contribuciones no lucían.

Cambiar esta línea de acción era un reto en sí mismo. Un desafío que se podía convertir en amenaza, pero aún así era bueno el intentarlo, ya que la Comunidad adolecía de agua potable, electricidad, hospitales, infraestructura escolar etc. ABC dio prioridad a estos rubros.

A los pocos meses de comenzada nuestra gestión, teníamos claro que el objetivo de la realización económica estaba en camino de ser conseguido. Adicionalmente, con el programa de inversiones el futuro de ABC se mostraba mas sólido.

Finalmente la dedicación de recursos humanos y económicos a la Comunidad era un objetivo inevitable, ya que era lo suficientemente agresiva y violenta como se encargó de demostrarlo con una medida de fuerza que paralizó nuestra operación al poco de mi llegada a Nigeria.

3.2.1.1 Liquidez

La validez del concepto de liquidez que aporta Peter Drucker es totalmente válido para el caso que nos ocupa.

Ya hemos manifestado que la acción de la compra del 40 % del capital tuvo un efecto psicológico inmediato en los empleados y clientes de ABC como también en las instituciones financieras.

En los primeros meses de nuestra gestión comenzamos ya ha ocuparnos de sanear la Empresa incrementando los precios de venta de nuestro producto a los clientes. Una medida que si bien fue resistida tanto desde fuera como desde dentro de ABC, fue finalmente aceptada. A ese primer tibio aumento de los precios, le sucedieron 3 mas durante el año 2000. Así, pasamos de los USD 80 por tonelada a USD 100 por tonelada, mantuvimos el volumen en 70/75.000 toneladas por mes y ABC comenzó a mostrar capital de trabajo después de un período largo de falta de liquidez.

Las pérdidas de ABC en los primeros 5 meses del año eran alarmantes. No obstante, se confeccionó el primer presupuesto que fue aprobado por el Directorio en Mayo y ABC consiguió el break even en el mes de Agosto; a partir de septiembre del 2000 comenzó a generar beneficios en su cuenta de Pérdidas y Ganancias, hasta tal punto que el año se saldó sin pérdidas.

La confianza de los clientes en la nueva ABC se revirtió notablemente, a tal punto que hacia el final de Agosto del 2000, ABC tenía vendidas y cobradas la producción de sus próximos 3 meses. Los bancos mostraban su ansiedad por financiar cartas de crédito para la importación de cemento, otorgar otras líneas de créditos para nuestras necesidades operativas a tasas que podíamos negociar favorablemente y también poner a nuestra disposición importantes fondos para financiar el proyecto de inversión de ampliación de nuestra capacidad productiva.

3.2.1.2 Productividad

La baja productividad era un tema que nos preocupaba y sabíamos que teníamos que comenzar a resolver este problema. En el momento de nuestra llegada, nadie era consciente que esto podría ser un obstáculo al desarrollo de ABC ya que todos estaban mal acostumbrados a la situación monopólica.

Los sindicatos (tres en total) de ABC aprovecharon políticamente la llegada del nuevo socio definiéndolo como el "Mesías". Reivindicaban la postración a la que habían sido sometidos y las presentaciones formales de visitas de cortesías que realizaban a los nuevos gestores venían acompañadas de listas con pedidos de mejores salarios y en general otros beneficios y adicionales condiciones laborales. Las primeras negociaciones con los sindicatos tuvieron un aire de derrota para la nueva Gerencia por una huelga que culminó en una conciliación en el Ministerio de Trabajo, donde los empleados "Juniors" consiguieron sus demandas. Acto seguido, se debió reconocer y mantener similares diferencias al resto de los empleados es decir "Seniors" y "Managers".

Los diferentes miembros de la Comunidad a que hemos aludido lo hacían también. Algunos en calidad de "Landlords" o dueños de la tierra que ABC ocupaba; otros como reconocidas personalidades de instituciones de Desarrollo, Oficinas de Empleos, Sindicatos de Estudiantes de la Comunidad.

La comunidad no se limitaba a la zona geográfica que ABC ocupaba. Pronto aprendimos que también involucraba las zonas en las que los barcos con cemento llegaban y en las que permanecían por un tiempo de aproximadamente dos semanas hasta que finalizaban la descarga.

Con un precio de compra igual al precio de venta, la producción adicional no traía ningún beneficio a ABC. Pero a partir de Mayo/Junio del 2000, la situación cambió y debíamos alentar el incremento de la producción otorgando sistemas variables de incentivos.

La negligencia observada en el mantenimiento preventivo que forzaban a la planta a imprevistas paradas, se comenzó a mejorar, aunque no a solucionar en forma definitiva. Los repuestos mas delicados se comenzaron a comprar y a tener en stock. Se comenzó a parar la planta sistemáticamente una vez por semana para realizar tareas de mantenimiento.

Los turnos de producción industrial eran 2 de 12 horas cada uno. Esto se cambió a 3 turnos de 8 horas cada uno. Si bien significó un aumento leve en el personal, este cambio impactó positivamente en los equipos de trabajos y sindicatos. Se negoció con estos que parte de las horas extras fueran reconocidas en los salarios, pero otra parte quedó como incentivo en un sistema de producción variable.

Continuamos con la política de aumento de producción para cubrir mejor los gastos fijos. No hubo realmente una política de aumento de la productividad global, pero no porque no consideráramos la misma de importancia, sino porque lo habíamos pospuesto para el año siguiente. Efectivamente, nos habíamos propuesto para el 2001 la confección de un presupuesto con centros de costos, en los que cada gerente de departamento se encargara de proyectar sus ingresos y egresos.

En definitiva, la productividad fue encarada de la siguiente manera:

- Para el año 2000 a través de un aumento de la producción, especialmente a partir que los márgenes brutos de venta comenzaron a ser positivos. El aumento fue del 10 %.
- Para el año 2001 también se aumentó la producción en otro 10 %. Se intentó mejorar la productividad a través de centros de costos y presupuesto en las que cada gerente departamental

fuera el verdadero responsable, pero nos encontramos con falta de conocimiento, falta de compromiso para con la empresa y su estrategia y en definitiva ausencia total de managers profesionales que supieran como maximizar los recursos.

3.3 La gerencia

La teoría de los negocios de Drucker era en su gran mayoría válida en ABC. Quizá el ejemplo categórico era el hecho que había grupos importantes mundiales interesados en establecerse en la misma ciudad para realizar el mismo negocio y con una operación industrial prácticamente idéntica.

La práctica de la nueva gerencia en ABC fue efectivamente asegurar en el corto plazo una mejora de la empresa en lo que se refiere a sus resultados. Paralelamente lo fue asegurar que esa buena gestión fuese continua y estable. Todo ello con sentido común como lo demuestra el hecho de asegurar el tipo de cambio Naira / Dólar para evitar que devaluaciones arrojaran pérdidas en la empresa.

El otro supuesto de Drucker que se refiere al compromiso social, también se comenzó a trabajar mas profesionalmente en ABC. Por un lado con los sindicatos internos. Por el otro con la Comunidad. Se nombró un consultor comunitario de reputación que nos filtraba los problemas y nos aconsejaba constantemente, lo que trajo beneficios invisibles y mayor tranquilidad para la gestión de medio y largo plazo.

No obstante lo apuntado, los gerentes departamentales locales no entendían la teoría de los negocios que comenzamos a aplicar, por lo que la estrategia gerencial de largo plazo mostraba debilidades.

Los empleados de todos los niveles no estaban dispuestos a aceptar el nuevo sistema de promoción y premios; mas bien, preferían el sistema tradicional "nigeriano" que mezcla influencias tribales y religiosas, protección sindical. Los directores nigerianos apoyaban tácitamente dicha postura.

3.4 Las tareas del gerente

La definición de las tareas del gerente que realiza Peter Drucker nos parece muy clara, simple y completa. Consideramos además que es una buena guía de lectura para cualquier gerente de tanto en tanto, especialmente cuando se atraviesan situaciones de crisis.

El análisis de identificar las áreas eficaces de ABC fue la primera tarea de la gerencia en ABC, si bien no se contaba con información suficiente de mercado actual y perspectivas de futuro. El área mas delicada era el departamento comercial y los clientes. También lo era el departamento financiero por lo que impactaban en ABC los costos bancarios.

Asimismo había departamentos que eran centros de costos con efecto muy negativo en ABC, tal como el garaje para mantenimiento de equipo industrial y automóviles de la empresa. Con la cultura corrupta imperante en Nigeria, esto era un centro de gastos incontrolable, con lo cual decidimos achicarlo a través de renovación parcial de los coches bajo la condición de tener garantía de servicio oficial.

La asignación de recursos se comenzó a hacer de acuerdo a la evaluación que obteníamos. Las decisiones se tomaron en función de las áreas eficaces que se identificaron en los departamentos comerciales y financieros, pero también en el productivo con la prioridad de evitar interrupciones de la producción.

En resumen, la tarea realizada por nuestra gerencia coincide con la división que realiza Drucker:

3.4.1 Dirección del negocio mediante objetivos

El esfuerzo inicial de ABC era mantener la lealtad de sus clientes. También lo fue inspirar mayor confianza con la comunicación de un programa de inversiones que redundaría en el beneficio de ellos mismos. El efecto psicológico de estas medidas con nuevas caras en la gestión fue importante y permitiría a ABC comenzar a revertir los márgenes brutos casi nulos y los resultados negativos en una cuestión de 3 a 4 meses.

3.4.2 Dirección de los gerentes

Desde el primer momento de mi llegada a ABC, se convocó a una reunión de gerentes departamentales, reunión que se mantuvo a través de todo el tiempo en forma semanal. El objetivo primordial fue la involucración en la dirección de ABC y el trabajo responsable en equipo. La cultura de Nigeria rechaza que los gerentes sean controlados por los mismos objetivos; mas bien prefieren que sea su jefe el que les transmita tal o cual falencia o desvío.

3.4.3 Dirección de los trabajadores

Con el concepto transmitido a los Gerentes, no hice mas hincapié en este punto. El tiempo me demostraría que había algunos gerentes dispuestos a que su departamento progrese y otros que simplemente tenían otros puntos de vista. En general, los gerentes no tenían control sobre los trabajadores y existía libertad con referencia a horarios, descripción de tareas, ingreso de trabajadores temporarios, horas extraordinarias, utilización de los coches y nafta de la empresa etc.

3.5 Restricciones políticas

El grupo europeo tenía el management, para lo cual había propuesto un gerente general que fue aceptado por el Consejo de Dirección. El bloque nigeriano con un 60 % era infranqueable a la hora de tomar decisiones que los nigerianos no aceptaban, como por ejemplo remoción de empleados que se consideraban inadecuados para ABC, promoción de otros que merecían un plus por la performance. La información se filtraba rápidamente y todo lo que se hacía en el campo de personal se sabía inmediatamente o inclusive antes de ponerlo en práctica.

Los nigerianos son muy celosos de estos temas, ya que responde al concepto ancestral de su cultura y tribus, aparte del manejo que tuvieron sobre el personal de ABC en los primeros 20 años de operación.

No solamente se sentía el bloqueo de los nigerianos sino también la interferencia directa en el management. Fue un proceso gradual que comenzó a partir del primer año de nuestra gestión, cuando se dieron cuenta que ABC estaba dando buenas ganancias nuevamente y eran recursos que ellos debían administrar como genuinos dueños.

Por lo apuntado mas arriba, la aplicación de la teoría de Drucker la consideramos válida, aunque los resultados no hayan sido excelentes. Los diferentes gerentes departamentales no fueron capaces de transmitir a sus empleados los conceptos con la autoridad y responsabilidad que lo hacíamos a nuestro nivel. Es probable que no les interesara hacerlo.

3.6 El gerente multinacional y multicultural

Los gerentes de ABC no eran ni multinacionales, ni multiculturales ni modernos. En realidad, la mayoría de ellos ni siquiera respondía tampoco al viejo estilo gerencial. Para ellos, llegar a ser gerente era sinónimo de status y beneficios adicionales, pero no estaba ligado a responsabilidades de centros de costos.

La conversión de estos gerentes en ejecutivos modernos era una tarea difícil y de largo plazo. Se debía recurrir a un proceso de formación con resultados dudosos, no garantizados. Por ello, en temas puntuales, resultaba conveniente contratar a una persona extranjera que comenzara a rendir inmediatamente. No nos olvidemos que mi horizonte profesional en Nigeria era de un total de 3 años y yo no quería pensar en posibilidades de extensión, sino por el contrario, albergaba la esperanza de poder acortarlo. En lo referente al grupo europeo, tampoco estaba interesado en el rendimiento de ABC en el largo plazo debido a las amenazas que representaban factores como las inestabilidades que estaban viviendo con los socios, el fuerte aumento de la competencia, las dificultades de divisas de Nigeria y las anunciadas medidas de promoción para reactivar la industrias de cemento local para un proceso de sustitución de importaciones en un plazo de 18 meses.

4 – CONCLUSIONES

La gerencia de ABC se debía afrontar como una gestión en un medio en crisis permanente. Los referentes tales como anomia, sensación de inestabilidad, ingobernabilidad y percepción de desintegración eran los factores que resaltaban para el profesional que llegaba a cargo de la gestión. Dichos referentes no eran exclusivos de ABC, sino de la sociedad nigeriana.

4.1 Logros profesionales

Se puede afirmar que la teoría del management de Drucker es válida para una empresa como ABC en un medio en crisis como Nigeria. La dirección de los gerentes y de los trabajadores, la productividad, la liquidez son todos conceptos que se implementaron y permitieron administrar y mejorar el negocio.

La creación de un equipo de trabajo fue una tarea muy difícil y en el mejor de los casos el equipo creado fue pequeño y limitado a algunas acciones. Los gerentes departamentales no deseaban ser controlados por sus objetivos y descripción de tareas. Preferían el viejo concepto nigeriano de status, movimientos sindicales, lazos tribales y religiosos. No obstante, se lograron avances significativos con el “team work”.

La gerencia en el período bajo estudio fomentó la comunicación y el desarrollo del personal, como así también la responsabilidad individual. El éxito logrado fue parcial, lo podríamos calcular como positivo con alrededor de un tercio de los gerentes departamentales. Las reuniones periódicas involucrando a cada gerente en las actividades de dirección de ABC tuvieron un éxito de aproximadamente un 30 % en el plazo analizado de dos años.

La productividad no se pudo aumentar radicalmente, básicamente por la interferencia de los directores nigerianos en la gestión de la empresa. Si se aumentó como resultado de una mayor producción, ya que el año 2000 fue el segundo mejor año en la historia de ABC y el año 2001 fue el año record, batiendo en volúmenes y en ganancias todos los resultados de ABC desde su creación.

4.2 Restricciones políticas

La inversión del grupo europeo con la compra del 40 % de las acciones de ABC le otorgó la categoría de principal capitalista de ABC. Además, el grupo europeo tenía la gestión a través de un "Management Agreement", reteniendo el derecho a nominar los principales cargos ejecutivos, aunque con la salvedad que el Consejo Directivo mantenía una cláusula restrictiva por la que las decisiones gerenciales estaban sujetas a veto.

El grupo europeo negoció su entrada a ABC de forma conveniente, ya que además del management también obtuvo el contrato de suministro de cemento y la dirección técnica de los proyectos de inversiones a desarrollar, servicios en los que el grupo era un especialista conocido.

Los nigerianos se habían quedado para ellos con el poder de veto a la gestión aludido y con el derecho de nombrar un auditor interno que reportaría directamente al Consejo, no a mí. Con el devenir del tiempo el auditor se encargó de conseguir que se le diera medios adicionales creando un departamento de auditoría, que no era otra cosa que auditar al 40 % de origen europeo e interferir en nuestra gestión diaria. Era él quien coordinaba las acciones con los auditores externos, con los abogados externos, con el secretario de la compañía y con los directores nigerianos.

El grupo europeo tampoco tomó precauciones con respecto a chequeos sobre funciones importantes tales como las desarrolladas por los abogados externos, los auditores externos y el secretario de la compañía.

Esto fue una subestimación del grupo europeo al formar parte de ABC. Los accionistas nigerianos se juntaron para controlar el Consejo Directivo y forzar decisiones que el grupo europeo no deseaba tomar.

El territorio es el de ellos. Allí tienen sus familias y como gente del lugar con dinero y empresas, tienen el respeto de los locales. Para ellos es factible incitar a los sindicatos y personal de ABC en contra de la política del grupo europeo en la Empresa. El nacionalismo es fácil de explotar en una empresa politizada en todos los niveles. Eso genera una presión muy grande durante la cual cualquier gestión medianamente eficaz es imposible. Aún hubiese sido así en el caso de haber detentado mas del 50 % de las acciones.

Otra de las subestimaciones del grupo europeo es la cantidad de personal expatriado que decidió enviar a Nigeria: un gerente general, un ayudante de éste y un técnico para el proyecto de inversiones. En una empresa de 600 personas con unas ventas de 100 millones de dólares por año y buenas ganancias, esa cantidad no es relevante. Un buen gerente financiero y un buen director técnico eran al menos otras dos personas que deberían haber venido del grupo. En los acuerdos cuando negociaron la compra de las acciones, los nigerianos dejaron claro que deseaban favorecer empleos para los locales en lugar de dárselos a los expatriados y ese detalle se convirtió en un factor clave de falta de buena gestión integral en puestos claves.

De esa manera, si bien la gestión era formalmente del grupo europeo, las interferencias de los directores nigerianos en el management fueron creciendo con el paso del tiempo y se podría definir como compartido. Los directores nigerianos cercenaban la independencia del manager y hacían uso del derecho a veto conferido. Este híbrido va a traer consecuencias negativas cuando los resultados de la empresa se deterioren por el efecto de una mayor competencia y pérdida de confianza. La adjudicación de recursos tenía que respetar criterios culturales africanos en lugar de obedecer a razones profesionales. En la práctica, no existen muchos profesionales de jerarquía disponibles para expatriarse en dicho país.

4.3 Sorpresas adicionales

El otro punto vital en el cambio de las relaciones entre los socios fue el mismo éxito que tuvo la empresa con la gestión. No lo he visto en los libros de texto y vamos a definirlo como una "crisis de éxito". Efectivamente, el ajuste de los precios de venta fue una de las primeras medidas que se tomó, al principio se hizo en forma cautelosa pero luego en forma mas brusca. En 12 meses el precio de venta a los clientes se USD 80 a USD 110 por tonelada, es decir casi un 40 %, mientras que los costos locales subieron aproximadamente un 10 %. La percepción de los socios Nigerianos era que eso era su empresa, eran sus clientes de toda la vida, era el dinero de Nigeria, eran sus recursos naturales y riqueza y por ende no deseaban compartir esos beneficios con el grupo europeo. Originado por este sentimiento de alta codicia, después de 18 meses de gestión pródiga en beneficios, mantuvieron que la compra de las acciones por parte del grupo europeo había sido ilegal pues las acciones de ABC estaban en poder de otra empresa en concepto de "trust". Además, aducían que el dinero del grupo europeo había ingresado a ABC por exigencia del grupo europeo y

se había utilizado para las inversiones en lugar de representar dinero para sus bolsillos. Esta situación degeneró rápidamente en la intervención de los abogados de ambas partes y creó un ambiente de desconfianza a nivel directivo, a nivel gerencial y a nivel de todos los empleados de ABC. En esta atmósfera laboral, la gerencia se debilitó y los directores nigerianos comenzaron a participar aún mas activamente en la gestión.

La atmósfera de desconfianza creció y el grupo europeo comenzó a ser criticado por los nigerianos por retrasos en los plazos de ejecución de las inversiones y por incrementos de los presupuestos. Si bien los nigerianos recibían información puntual al respecto, dicho ambiente redujo la comunicación entre los socios.

El grupo europeo pensó desde un principio que una buena gestión de ABC le daría argumentos para obtener la mayoría de las acciones al cabo de algún tiempo, lo que fue una subestimación. Los socios nigerianos se encargaron de mantenerse muy unidos para que esto no sucediera y poder ellos continuar con la mayoría necesaria para que, aun sin management, pudieran manejar la empresa a su gusto (especialmente durante el período rentable que se comenzó a transitar). Es más, existía un documento entre los socios nigerianos que detallaba la operativa de la empresa y describía las posibles sucesiones en caso de fallecimiento de alguno de los socios.

También es cuestionable que es lo que unos y otros consideran una buena gestión. Para los nigerianos conceptos como honestidad y transparencia son relativos o mas bien son absolutos pero a la africana. Ellos mismos dicen "cuando vas a Roma, haz lo que los romanos". Los directores nigerianos eran dueños de otras empresas que suministraban servicios de aduanas y agencias marítimas a ABC y también operaban como Agentes (clientes) registrados en ABC comprando cemento al precio mas bajo por medio de una concesión obtenida del resto de los socios.

Ante el desgaste sufrido por el management en Nigeria y como los resultados de la negociación entre socios preveía un management conjunto, renuncié al cargo ejecutivo en ABC a partir de enero del 2002. Los nuevos candidatos para los puestos ejecutivos mas relevantes deberían ser sometidos al Consejo para su aprobación. Sin duda que esto constituye el fin de una etapa y el comienzo de otra cuyos resultados y duración son de difícil previsión.

El concepto de crisis es sumamente amplio. Deambula por la prevención, recorre las tragedias naturales, tiene un campo enorme en las instituciones que ven peligrar su sobrevivencia. La educación, la actitud y la cultura de los actores es determinante en todos los casos. También, como en el ejemplo que nos ha ocupado, hemos vivido momentos de zozobra como resultado de la inserción de una institución en un medio en crisis como lo es Nigeria. La aseveración de Drucker cuando sostiene que la empresa trasnacional genera contradicciones dentro de un medio nacionalista creciente, es válida para esta Joint Venture con mayoría de capital accionario nigeriano, pero que se esconde en la gerencia de un blanco.

5 - BIBLIOGRAFIA

Drucker, Peter – La gerencia de empresas – Editorial Sudamericana (edición 1997)

Drucker, Peter – Los desafíos de la administración en el siglo XXI – Editorial Sudamericana (edición 1999)

Drucker, Peter – El gran poder de las pequeñas ideas – Editorial Sudamericana (edición 1998)

Drucker, Peter – La gerencia en tiempos difíciles – Editorial El Ateneo (edición 1998)

Drucker, Peter – La gerencia – tareas, responsabilidades y prácticas – Editorial El Ateneo (edición 2001)

Flaherty, John – Peter Drucker: La esencia de la administración moderna – Editorial Prentice Hall (edición 2001)

Suárez, Francisco M.: Para entender la organización – Revista Enoikos Fac. Ciencias Económicas – UBA