

PIENSALO

La vida y la empresa



f PiensaloAR

@PiensaloAR

Número 5 - Abril - 2017 - Córdoba - Argentina

VIAJES DE NEGOCIOS, MISIONES COMERCIALES

VIAJÁ A LAS MEJORES FERIAS DEL MUNDO



0351 4426900 www.oxalatravelgroup.com

OXALA Corporativo

La vida de Ángel
Historia de un empresario
Quinto capítulo
"Decisión y Pasión"

"Decisión y Pasión"

¡Nada resulta fácil... pero qué apasionante!..

Pág. 2



Entrevista al dueño y fundador de la Agencia de Viajes Destefanis Travel.

Pág. 4

LAS DECISIONES EN LA EMPRESA

Ser empresario, tomar decisiones... "Una gran locura linda"



El proceso de tomar decisiones
Conocer nuestro dilema medular es el principio de la solución

Pág. 3

¿Cómo crear ventajas competitivas sustentables en el tiempo?

Modalidad: Presencial

Duración total: 8 meses

Fórmula weekend: 2 sábados por mes

+ INFO: www.eco.unc.edu.ar



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



DIPLOMATURA EN ESTRATEGIA EJECUTIVA

SEDE CÓRDOBA: inicia en abril de 2017

10 MÓDULOS = 10 HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS

Si sos responsable inscripto o monotributista podés comprar por leasing hasta 36/48 meses. Cánones fijos y en pesos. ¡Válido para toda la gama Citroën con grandes beneficios financieros e impositivos con una tasa súper accesible!



NUEVO CITROËN C-ELYSÉE

PARRA
Una buena experiencia

BUSINESSCENTER

Av. Castro Barros 1125 - Tel. 4745600
WWW.PARRACITROEN.COM.AR



La vida de Ángel

Historia de un empresario Decisión y Pasión

De regreso a su casa al final del día, Ángel se puso a flotar en el río del tránsito. Al mirar su reloj, se dio cuenta que llegaría más tarde de lo habitual, aquietó su mente y aprovechó el tiempo para conversar consigo mismo sobre los cambios experimentados en los últimos años. Con una amplia sonrisa en su rostro, recordó aquél proyecto que dio lugar a la que hoy es la mejor unidad de negocios de su fábrica; "¡pensar que casi lo abandono!"... se dijo mientras avanzaba a paso de hombre por la interminable caravana de vehículos al son de una melodía de bocinazos.

Continuó en voz alta: "En el mundo de los costos parecía que me convenía seguir con el negocio como estaba, no invertir demasiado dinero y a lo sumo fortalecer un poco más lo ya me daba prosperidad. Para qué iba a meter a la empresa en semejante lío si estábamos ya muy ocupados haciendo lo que mejor sabíamos y el tiempo no nos alcanzaba. El proyecto nos quitaba horas preciosas del día y en comparación directa, era

apenas una idea versus un negocio contante y sonante que ya funcionaba".

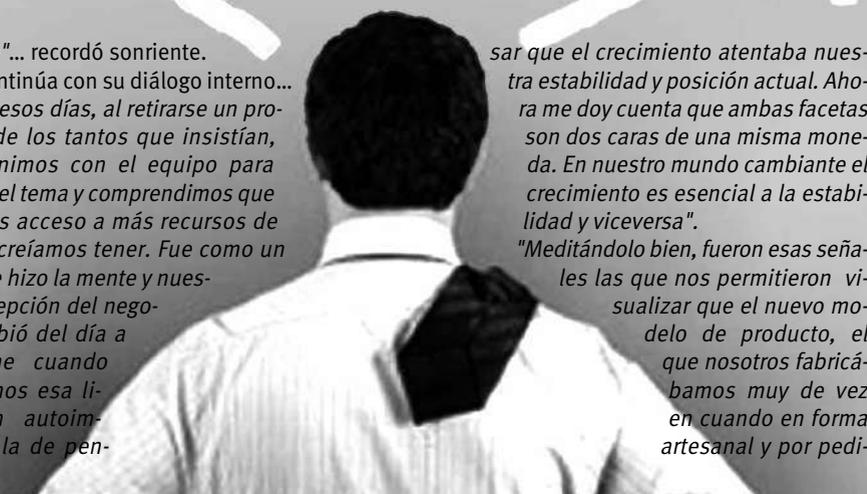
"Recuerdo que por ese entonces, todavía razonaba en función de los costos, tiempos de producción y todas esas cosas que tenemos los industriales muy arraigadas, como el cuidado de la precisión y el perfeccionamiento de cada cosa que hacemos. Es que esa vocación por el 'hacer bien' es lo que mejor nos define... al menos eso creo. Sin embargo, algo en mi intuición decía que debía seguir adelante".

Muchas veces, en los peores momentos del día, en esos en los que uno siente que 'rema' en contra de la corriente y que todo parece perder fuerzas, justo en ese ir y venir de indecisión recibía el llamado o la visita 'inoportuna' de algún proveedor de maquinarias al que le había comentado la idea al pasar y lo 'perseguía' desde entonces para venderle los equipos que harían falta. "Lo curioso es que los proveedores de maquinaria llegaban solos (nunca los llamamos). Ellos parecían tener más Fe que nosotros en el

proyecto"... recordó sonriente. Ángel continúa con su diálogo interno... "uno de esos días, al retirarse un proveedor de los tantos que insistían, nos reunimos con el equipo para analizar el tema y comprendimos que teníamos acceso a más recursos de los que creíamos tener. Fue como un click que hizo la mente y nuestra concepción del negocio cambió del día a la noche cuando superamos esa limitación autoimpuesta, la de pen-

sar que el crecimiento atentaba nuestra estabilidad y posición actual. Ahora me doy cuenta que ambas facetas son dos caras de una misma moneda. En nuestro mundo cambiante el crecimiento es esencial a la estabilidad y viceversa".

"Meditándolo bien, fueron esas señales las que nos permitieron visualizar que el nuevo modelo de producto, el que nosotros fabricábamos muy de vez en cuando en forma artesanal y por pedi-



El proceso de tomar decisiones

Tomar decisiones genera libertad y de eso se trata la vida. De desarrollar las habilidades, ser libres y no paralizarse ante las dificultades y obstáculos que presenta el camino. Existen esos días en los que recibimos un "cachetazo" que nos obliga a frenar el ritmo e indagar a fondo en lo que estamos haciendo, cómo lo hacemos y para qué lo hacemos. Si entendemos que los errores son joyas para el aprendizaje, las dificultades nos darán siempre la oportunidad de descubrir el dilema medular, el problema raíz, y nos permitirá tomar mejores decisiones.

Así como el flujo de efectivo y las finanzas mejoran con la velocidad de rotación del stock y del flujo de la cadena de suministros, la velocidad de crecimiento de la empresa y su estabilidad depende en buena parte de la calidad y velocidad del proceso de toma de decisiones. En otras palabras, mientras más fluidas sean las decisiones en cada nivel de la empresa, y se evite la posposición indefinida de las mismas, más rápido y estable será el ciclo de crecimiento y se logrará un sólido proceso de mejora continua.

Conocer nuestro dilema medular es el principio de la solución

En apariencia, todas las decisiones implican que tenemos al menos dos opciones importantes frente nuestro y que debemos elegir por una sola de ellas o por algo intermedio. Sin embargo, esta concepción obedece al hecho que discutimos sobre las necesidades en lugar de poner el foco en la forma de operar. Cuando nos enfrascamos en esta manera de pensar, estamos inmersos en un estira y afloje continuo

que nos condiciona a pensar que no es posible satisfacer dos o más necesidades al mismo tiempo y, de una u otra forma, sufrimos ante la obligación de descartar. En general nos preparamos mejor para elegir que para desechar. Por eso nos sobrecargamos de compromisos que no siempre sirven, pero que nos dan la sensación de haber sido ecuanímes. Cuando decidimos bajo esos criterios, las cosas funcionan bien un tiempo, pero como nadie está del todo conforme terminan siendo soluciones a medias que quedan en los papeles o en los acuerdos pero están destinadas a no cumplirse. Mientras tanto, las cosas importantes suelen escurrírsenos de las manos.

Para TOC - Theory of Constraints® si estamos preparados y atentos a las oportunidades, y hacemos bien nuestra tarea de plantear correctamente la nube del dilema medular, e indagamos y descubrimos los supuestos ocultos detrás del mismo, podremos comprobar que las necesidades son todas válidas y que en la realidad nunca compiten unas con otras. Es solo nuestra forma de pensar y de obrar la que está condicionada y lo que nos hace creer que algunas necesidades son más válidas que otras.

El proceso de tomar decisiones con esa conciencia



Nosotros somos distintos

Parece ser que muchas cosas no aplican a nuestra empresa o entorno, que siempre nos consideramos un caso distinto a los demás. Sin embargo, esta creencia obedece a que no logramos conocer el dilema de fondo y por ello persiste y no lo abordamos correctamente.

En otras ocasiones, conocemos perfectamente cuál es nuestro problema medular y adquirimos

soluciones muy potentes, pero sin haber cambiado las reglas de juego (paradigmas) que le dieron origen. En estos casos, vemos situaciones donde se empieza con mucha fuerza y entusiasmo, pero con el correr de los meses recrudescen los problemas y entramos a dudar del rumbo elegido y a realizar concesiones que conducen lisa y llanamente a retroceder y terminan por hacernos fracasar.

En cambio, conocer nuestro dilema medular nos permite cambiar el sistema desde la raíz. Nuevo Sistema implica adoptar Nuevas Reglas. Y esta es la parte más difícil de todo el proceso y la que requiere el convencimiento de los dueños y de los mandos gerenciales y encargados principales; de lo contrario la solución no funcionará. Si no se cambian las reglas de medición, puede que alguna solución le sirva a algunas áreas en particular, pero no a nivel general de la empresa.

cia es mucho más simple y productivo aunque, sin dudas, muy laborioso. Para referirse a ese tema Eliyahu Goldratt - creador de TOC® y autor del Best Seller internacional "La Meta" (entre otros cientos de publicaciones) solía decir en sus talleres de entrenamiento a empresarios que, puestos ante la opción de resolver un problema pensando a fondo o recibir un millón de dólares para comprar la solución hecha, la mayoría de nosotros se inclinaba por la segunda opción. Por supuesto que lo decía de esa manera a modo de provocación, tal cual fue su estilo brillante e incisivo, pero lo cierto es que nos dejó a mano un herramienta simple y poderosa que, con buen entrenamiento, nos ayuda a entender nuestra empresa como un sistema y a usar el sentido común, con lo cual no solo nos previene de incurrir en grandes costos sino que se transforma en un motor de la rentabilidad de la empresa.

do, era muy valorado por el común de la gente y allí nos dimos cuenta que si conseguíamos adecuar la infraestructura y sistematizar el proceso podríamos llevarlo a escala industrial y venderlo a un mercado deseoso de adquirirlo a precios razonables... ¿cuál era el problema entonces?... ¡prácticamente ninguno!"

Otra vez el mundo del valor impone su sabiduría simple y contundente. El conocimiento que tenemos o adquirimos es siempre limitado y las oportunidades son infinitas cuando nos preparamos para verlas con los ojos de la Fe.

Entonces... ¿por qué parece que siempre nos resistimos al cambio? En realidad nos resistimos a cambiar únicamente cuando no sabemos cuáles serán los beneficios de ese cambio para nosotros, o también cuando tememos por que se produzca alguna consecuencia no deseada

del cambio. Pero si podemos ver el beneficio y anticiparnos a neutralizar los efectos no deseados, el cambio seguramente nos favorecerá... entonces ya no habrá razones para resistirnos, porque lo percibiremos como algo necesario y beneficioso.

Ya en la entrada del garaje de su casa, Ángel reflexiona: "cada vez que conseguimos algo importante y creemos haber tocado el cielo con las manos, un nuevo dilema aparece y rompe la armonía poniéndonos en la obligación de tomar nuevas decisiones", luego refunfuña y se dice a sí mismo: "decidir es algo comparable a tomar sopa al aire libre... ¡pero bajo la lluvia y con tenedor!"; luego de decirlo vuelve a dibujarse una gran sonrisa en su rostro y concluye: "¡nada resulta fácil... pero qué apasionante!" ■

Alexis Traktman
Editor Piénsalo

La clave está en tomar decisiones y sostenerlas con la acción

Como dijimos anteriormente, los conceptos simples son a menudo los más difíciles de llevar a la práctica, porque insumen mucha energía y requieren poder de decisión. Si nos fue bien hasta ahora con lo que hicimos... ¿para qué cambiar? Y cuando esa pregunta no está fundada en el conocimiento del dilema medular de nuestro sistema, surgen los retrocesos, las inquietudes y el descontento por todas partes. Todo el mundo sabe que las cosas están desordenadas, los cimientos se empiezan a mover y cada vez cuesta más sostener las decisiones de cambio y surgen las presiones para retroceder, para volver a lo anterior.

"Es que tenemos lo alcanzado (que no es poca cosa) como muestra que tan mal no nos va". ¿Será entonces que si cambiamos nos irá tan bien como hasta ahora? Algunas veces el éxito alcanzado suele ser un freno de mano, si bien estamos descontentos con muchas cosas, es lo conocido, a lo que ya estamos acostumbrados. Debemos enfrentar esa creencia y el desafío es tomar decisiones sin poner en riesgo el negocio actual, algo que requiere de muchísimo esfuerzo extra por un largo tiempo y también necesitamos nuevos acuerdos comerciales.

Al igual que el conocimiento, las decisiones que no se sostienen con la acción terminan siendo 'venenosas'. Es mejor avanzar y corregir que posponer indefinidamente.

Alexis Traktman

Lic. en Economía
Director Piénsalo Argentina
Especialista en Formulación y Evaluación de Proyectos
Facilitador Gerencial con Teoría de Restricciones®

Bibliografía del tema recomendada por Piénsalo:

"Detrás de La Nube"



Autora: Jelena Fedurko;
Traducción al Español: Alejandro Fernández Rivera
<https://leanpub.com/detrasdela-nube>

Para los que trabajamos con los procesos de pensamiento de Theory Of Constraints® la nube es la herramienta más poderosa y la más usada. Con la precisa traducción al Español de nuestro instructor y Experto Internacional Alejandro Fernández Rivera, les entregamos este link donde podrán tanto acceder a la versión on-line como adquirir la versión full. En palabras del Editor, Alan H. Leader: "Los ejemplos amplios y las explicaciones detalladas producto de la larga experiencia práctica de Jelena Fedurko, hacen que "Detrás de la Nube" sea, sin dudas, el libro más poderoso sobre nubes TOC® que se haya escrito" ■

Conversamos con José Destefanis (*)

Las decisiones en la empresa

Vivir el proceso de cambio

Ser empresario, director o gerente, implica tomar decisiones todo el tiempo. En efecto, la salud de la empresa depende en gran medida de la calidad, velocidad y continuidad del proceso de toma de decisiones y tanto las ventas de productos y servicios, como las finanzas y la rentabilidad, están íntimamente ligadas al fluir de dicho proceso.

Destefanis Travel se describe a sí misma como una Empresa Mayorista de Turismo integrada por un grupo de jóvenes y entusiastas profesionales, tutelados por más de 25 años de trayectoria de su Director, que diariamente se proponen dar soluciones a sus clientes, las Agencias de Viajes, con la mayor calidad de procesos y un gran espíritu de vocación y pasión por su trabajo.

Tuvimos la oportunidad de conversar con el Fundador, Socio principal y Director, José Destefanis, para recibir su testimonio acerca de los comienzos de la empresa y su evolución durante la etapa de consolidación y crecimiento. Particularmente nos detuvimos a analizar la esencia del proceso de toma de decisiones y su grado de incidencia en el respeto de los valores y el cumplimiento de la visión y misión.

Piénsalo: ¿Cómo fue todo al comienzo?

José Destefanis (JD): Los inicios fueron totalmente casuales, yo me dedicaba a otra cosa que nada que ver con el turismo. Un día un amigo me convoca para que le dé una mano en un operativo de verano haciendo la parte administrativa y como tenía unos 20 o 21 años dije que sí y en 5 minutos ya estaba todo listo. Así fue mi primer contacto con la actividad, con una idea netamente administrativa.

Cuando viajo comienzo a trabajar y a llevar la temporada, y empiezo a sentir la pasión por la actividad, la adrenalina del día a día, los problemas y la solución de problemas con el cliente, con el pasajero y me fue enamorando de a poco, me fue seduciendo. A mi regreso de Brasil, el contrato era por 4 o 5 meses, pero yo pretendía seguir trabajando en lo mismo, había encontrado mi lugar, lo que me gustaba y movilizaba totalmente.

Esto es un negocio, se vive de lo que se gana, pero si uno no le ve la faceta de pasión, la faceta de amor por la actividad, si es solamente números nunca te hará del todo feliz; entonces es un poco las dos cosas. Cada día hay que ser más empresario, eso está marcado porque los tiempos que corren te obligan a serlo, pero siempre al final de cada jornada, tenés que ver qué es lo que realmente te motiva a seguir.

Así fueron entonces mis inicios. Ya en el año 1993 la firma para la que trabajaba era la misma para la que había empezado, pero por distintos problemas se empezaron a cerrar unidades de negocio y, junto con una ex compañera de trabajo y ex socia, nos largamos por nuestra cuenta y conseguimos el apoyo de la principal marca que nos acompañaba; mantuvimos la firma en sociedad y con el tiempo quedé yo solo, le compré la parte y la tuve hasta que la empresa española que nos respaldaba se fundió con la crisis del 2008 en España. Fue entonces que decidimos no trabajar más con marcas "paraguas" que nos protegieran y comenzamos el negocio con nuestra propia marca, que hasta la actualidad nunca dejó de crecer.

Piénsalo: ¿Cómo fue el proceso de expansión de tu red comercial en estos años, desde que nació la empresa hasta hoy?

JD: Empezamos a finales de 2009 y comienzos de 2010 con una estructura muy chiquita, éramos un equipo de 4 o 5 personas que comprendía algo de ventas, algo de administración y yo me multiplicaba en distintos frentes.

En ese momento trabajaba mucho en el día a día de la venta, de la cotización y ese tipo de cosas, con

el tiempo fuimos creciendo y nos animamos a más; la verdad que uno de los temas y factores más importantes que tenemos en nuestra actividad es el apoyo de los clientes, gracias a Dios. Nosotros le vendemos a las agencias de viajes y también gracias a mucho esfuerzo y trabajo nos reconocen como especialistas en Europa, Oriente y destinos Exóticos; nos dan mucho apoyo y confían en lo que ofrecemos. Eso nos ha ayudado a ir creciendo y a desarrollar nuevos nichos de mercado en diversos productos.

Arrancamos con salidas grupales, con productos distintos, y a fuerza de calidad impusimos algunos de esos productos en el mercado que no se conocían todavía, y esas 4 o 5 personas que fuimos en 2010, hoy constituimos un equipo de 20 personas con una impronta muy profesional.

Para mí es fundamental la calidad profesional y humana de las personas que integran el equipo, que no es solo trabajo o solo números, la parte humana es muy importante y la verdad es que estoy muy contento por lo que hemos creado, yo digo hemos creado porque el trabajo de todos los días lo construimos en conjunto y es justo decir que siempre he tenido el apoyo y la consideración del equipo para crecer, para sumar gente y para elegir quién se suma. Yo siempre digo una frase cuando entrevisto o cuando mantengo una charla con alguien del equipo: "todos los que están, están porque yo quiero que estén pero, al mismo tiempo, todos están porque quieren estar".

En otras palabras, ningún integrante del equipo está porque sea la única posibilidad que tiene, o porque esté obligado o porque no tengamos otra alternativa desde nuestro punto de vista empresarial y por ahora ninguno se quiere ir, y eso es muy bueno para la consolidación de la empresa.

Piénsalo: En el comienzo, cuando eras vos y unos pocos colaboradores seguramente dirías todos los frentes del negocio, a medida que la empresa se fue expandiendo y se hizo necesario, ¿te costó mucho poder delegar tus funciones?

JD: Tuve que aprender todo el proceso. Me costó muchísimo y me sigue costando a veces el hecho de delegar, sobre todo para uno, que ha trabajado tantos años en lo mismo y que tiene una particular forma de hacerlo, por ahí hay clientes a los que quiero atender en forma personalizada pero no me daría el tiempo.

Hoy en día la gestión de la empresa me lleva muchísimas horas y el hecho de tener un equipo en el que puedo delegar es muy importante, pero a veces también quiero intervenir en la venta que es lo que más me gusta hacer. La venta a mí me apasiona pero ya no puedo dedicarle el mismo tiempo que antes.

Me costó mucho delegar y tuve que aprender, no es fácil sobre todo cuando uno empieza con una empresa chica en dónde se atiende la puerta, se sirve el café, se barre y se vende; cuando empezás a sumar gente y a desarrollar proyectos, las primeras épocas no sabes cómo delegar, pero tenés que aprender.

Piénsalo: ¿Qué herramientas usaste y cuál creés que fue la clave para aprender a delegar?

JD: Tuve presente dos o tres colegas que me ayudaron mucho. Por un lado mi capacitación permanente en cosas que no tienen que ver directamente con la actividad pero sí con la gerencia, como cursos, estudios especiales, seminarios y la incorporación de todo tipo de conocimientos que consideraba útiles y que me ayudaron y me enseñaron.

Finalmente lo que terminó de darme las herramientas necesarias fue un MBA que hice hace dos o tres

Conversamos con José Destefanis (*)

Las decisiones en la empresa

Vivir el proceso de cambio

Viene de la página 3.

años con una escuela de negocios muy particular, porque tiene formas distintas de enseñar, trabaja con empresarios, o sea que podés ser profesional pero la condición excluyente para participar de los cursos es que tenés que estar al frente de tu propia empresa.

Me ayudó muchísimo el haber compartido durante dos años con gente que tiene los mismos problemas que uno, que son de otra actividad pero que viven circunstancias similares a nivel personal, financiero, impositivo y todo ese tipo de cosas. Una gran experiencia que fue muy bueno vivenciar.

Ellos me dieron muchas herramientas para poder delegar, me enseñaron muchas cosas, por ejemplo a tomar créditos, yo era de los que hacía todo solo con plata mía, primero juntaba la plata y después lo hacía, no me gustaban los bancos; para mí eran mala palabra. Entonces aprendí que se puede financiar uno estando bien, sin necesidad de arriesgar todo el capital propio y la verdad es que eso venimos haciendo con mucha prudencia durante los últimos 3 años y nos ha ayudado a conseguir herramientas para mejorar en beneficio de nuestros clientes, que de otra forma eran muy costosas.

Piénsalo: ¿Cuál es el proceso para tomar decisiones en Destefanis Travel?, ¿qué tanto es centralizado y qué tanto descentralizado?

JD: Hemos crecido mucho en ese tema, todo el equipo es importante pero tenemos un par de pilares fundamentales que son los que me ayudan en la gestión, quienes colaboran codo a codo con en el gerenciamiento de la empresa, sin tener títulos de gerentes porque a mí los "rótulos" no me gustan, pero son responsables a cargo que tienen un amplio poder de decisión en lo que hacen dentro de su área específica.



(*) José Destefanis

Socio Titular y Gerente Destefanis Travel - Agencia Productora de Turismo Mayorista

- Empresario apasionado de los viajes.
- Casi 30 años de trayectoria en la actividad turística.
- Nació en Villa María y adoptado por Córdoba desde el año 1984.
- Elige compartir su tiempo libre con los amigos y la familia y apuesta de lleno a la solidaridad.
- Su familia cercana está compuesta por su compañera desde hace 20 años y sus dos hijos.
- Hincha del Celeste de corazón.

Estos últimos 3 años fundamentalmente, hemos aprendido a que decidan más cosas de las que decidían antes. Por supuesto mucho lo consultan conmigo, a veces vienen y me cuentan lo que ya hicieron para tener mi respaldo o para preguntarme si me parece bien. A veces corregimos cosas con eso porque pese a la decisión que se tomó, puede que esté bien o a lo mejor había otra forma de hacerlo que nos costaba menos o era más efectiva, tratamos de evitar al máximo criticar; si alguien toma una decisión equivocada lo discutimos desde el punto de vista de cómo

vamos a mejorar la próxima.

Piénsalo: Este proceso de delegación es una de las cosas más importantes y se supone que debe fluir, ¿esto mejora la velocidad de la toma de decisiones o en algún punto el flujo se bloquea?

JD: Sí, lamentablemente todavía no lo tenemos totalmente abierto para que no se produzcan bloqueos, porque a veces hay decisiones un poco más complicadas que requieren de mi participación directa y al estar ocupado en distintos frentes se pueden demorar más de lo deseable.

Piénsalo: ¿En qué medida incide la delegación a nivel general en la velocidad y periodicidad con la que se toman decisiones?

JD: No son muchas las decisiones que se frenan, solo algunas de mayor complejidad. La realidad es que cuando en el equipo alguien me comenta de una manera consultiva, es porque ya lo hicieron y simplemente están buscando la aprobación... o no (risas).

De todos modos es un proceso que se fortalece con el tiempo; a veces quien no está todavía del todo cómodo con la delegación no soy yo, sino ellos. Es que después de trabajar tantos años de una misma manera se fueron acostumbrando a consultarme muchas cosas y, a pesar que cada vez tienen más autonomía para decidir, lo mismo me siguen consultando. Es un proceso de mejora continua y la adaptación al cambio no ocurre mágicamente de un día para otro. Lleva mucho trabajo y asume que se cometerán errores que se van corrigiendo.

Piénsalo: Ese es un tema muy importante el que has tocado, porque sabemos que el tiempo es en general escaso en la agenda de los directivos y del empresario. Incluso quienes se hacen responsables de áreas cargan mucho sus agendas... ¿cómo se compatibiliza esa responsabilidad con la necesidad de enseñar y transmitir el conocimiento, la experiencia y la confianza

de los directivos al resto del equipo?

JD: Justamente la semana pasada comencé con un nuevo curso que dura todo el año y que está dirigido a implementar un poco el MBA que hicimos hace unos años y uno de los primeros temas que se tocó fue ese. En la mesa éramos 25 empresarios pymes y todos decíamos que teníamos el mismo problema, que necesitaríamos un "clon", o varios "clones"... lo cual puede tener sus "pro" y sus contras (risas).

La necesidad de transferir los valores, la visión, la misión y el modo de operar es un hecho concreto. Lo que nosotros tratamos de hacer es trabajar de una manera muy personalizada con el cliente, lo atendemos muy bien, lo escuchamos, lo mimamos, le damos soluciones, lo asesoramos, lo contenemos y cuando hay un problema estamos presentes y eso es muy vivencial.

Esa atención del cliente nos lleva mucho tiempo y las faltas de tiempo o los cuellos de botella que se generan en los mandos medios o en la parte gerencial, definitivamente al principio se solucionan con más horas de trabajo. Es brindarse más, dedicarle más tiempo y quedarse hasta tarde trabajando, algo que nuestro equipo hace a menudo; no vamos a encontrar otra forma todavía a pesar de que contamos con herramientas muy avanzadas que en nuestra actividad recién se comienzan a utilizar y que nos dan la posibilidad de tener mucha información importante al momento de la toma de decisiones en el día a día. Sin embargo, aún con el uso más intensivo de esas herramientas los cuellos de botella, en general se solucionan con más trabajo, con mayor tiempo y más dedicación.

Piénsalo: ¿En qué medida influye eso en el proceso de toma de decisiones?

JD: Influye mucho. Nuestra actividad impone permanentemente que estemos tomando decisiones, desde qué hoteles recomendamos a un cliente hasta a qué proveedor debemos pagar hoy o mañana, si compramos o no equipamiento nuevo o si hacemos una inversión. Todas son decisiones y se toman con compromiso, porque cuando nosotros asesoramos a una agen-

cia cliente, nos estamos jugando y es una decisión importante, ya que la solución va en vivo y en directo al ejecutivo que está atendiendo el mostrador por decirlo de alguna manera.

La clave es trabajar muchísimo, insistir y corregir las veces que sean necesarias. Debemos tratar de evitar volver para atrás, siempre ir para adelante. Si uno detecta que el cambio está mal hay que corregirlo, pero nunca volver para atrás y eso es importante sostenerlo, cualquier decisión de ese tipo cuesta que sea aceptada por el equipo, por el nuestro o por cualquier otro.

Yo siempre digo que nuestra empresa es muy consultiva, aquí siempre se tiene la puerta abierta, siempre se escuchan las sugerencias del equipo y de los clientes y muchas decisiones se toman en base a lo que piensa el equipo, se consulta y se lo participa, pero a veces hay que tomar decisiones que en un comienzo no parecen las más gratas y las más felices por decirlo de alguna manera, entonces siempre existe una cuota de rechazo inicial a ciertos cambios.

De todos modos, día a día vamos mejorando eso también y por ejemplo una decisión que ya tomamos para comenzar próximamente, es trabajar en la mejora de algunos procesos y fundamentalmente escribirlos para que queden bien detallados. Creo que algunas veces los procesos están en la cabeza del dueño o de los gerentes y con el tiempo hemos notado la necesidad de mejorar esos aspectos, porque ya sea desde la inclusión de un nuevo empleado hasta la toma de decisiones, cuando el proceso no está y probado se demora todo, se corre el riesgo de hacer las cosas mal y eso provoca retrabajos y pérdidas de tiempo y dinero.

Piénsalo: ¿Alguna frase con la que definirías el hecho de llevar adelante tu sueño en la empresa?

JD: "Una gran locura linda". Cuando analizamos el presupuesto anual y vemos lo que logramos, el esfuerzo y los recursos que invertimos mes a mes, me digo que uno tiene que estar un poco loco, pero la satisfacción y la alegría de hacer lo que uno ama es siempre la principal motivación ■



RESEARCH SRL

RESEARCH SRL SOLUCIONES INTEGRALES PARA EMPRESAS EN MATERIA DE MEDICINA LABORAL

- Exámenes pre ocupacionales, post ocupacionales, controles de ausentismo, asesoramiento y atención personalizada.
- Prestaciones para accidentados con coberturas de ART y exámenes periódicos in Company.
- Servicio de Medicina Laboral en Planta .
- Área protegida de Medicina Laboral en las industrias, conforme exigencia de normativa legal.

COBERTURA NACIONAL

La salud de su empresa en buenas manos.

Miguel A. Caminos 4417 – Córdoba.
TE: 0351-477-2154 info@researchmg.com
www.researchmg.com