

Fernando del Puerto



“cuando hay una urgencia en una empresa, lo primero que me pregunto es qué alarma no sonó”



El facilitador (voluntario) de un grupo del programa GADE, Fernando del Puerto (48, Gerente General de Roemmers) con amplia trayectoria como gerente general en filiales de laboratorios multinacionales en la región, lleva más de tres años en el rol apoyando a directores de pymes.

Su vinculación a ACDE

Cuando asume la gerencia general de Roemmers Uruguay Del Puerto se fijó a qué cámaras y asociaciones estaba vinculada la empresa y decidió interiorizarse directamente acerca de ACDE. Fue por ese acercamiento que le invitaron a participar del grupo empresarial de consulta (GEC, equipo que asesora al consejo directivo de ACDE) que lo sedujo y con el tiempo, llegó a participar en el consejo directivo.

En una oportunidad, el entonces presidente de ACDE, Martín Carriquiry, le propuso ser facilitador de un grupo y aceptó tomándolo como una oportunidad de hacer una devolución a la sociedad. “Si bien no se puede cambiar el mundo, podemos cambiar con lo que interactuamos y que tiene que

EMPRESA
VERDE



Reciclamos más del
95% de desperdicios

TECNOLOGÍA
DE VANGUARDIA



Ecológica
HUV: Reducción
de emisiones CO₂

APOYO
SOLIDARIO



A emprendimientos
ecológicos



grafica mosca



@graficamosca



graficamosca

www.grificamosca.com

LIBROS / REVISTAS / CATÁLOGOS / FOLLETOS / PACKAGING

ver con vivencias y miradas, porque la verdad no la tiene nadie”, dice. “Para mí es un mimo al alma”, confiesa.

Al principio eran solo dos empresarios pero luego se fueron sumando otros. Respecto a su rol considera que tiene que moverse más en el mundo de las preguntas sobre las cosas que son importantes en la empresa, para que al menos se piensen.

“Por supuesto, te podés meter hasta donde ellos quieran que vos te metas y donde se sientan cómodos, trayendo una presentación o tirando temas para ver qué te parece, y después ver si los temas que ellos entendían centrales hace un año los tratamos. Por lo menos consensuamos lo que había que hacer, después va en cada uno si lo hace o no”. Y allí Del Puerto marca la diferencia del rol de facilitador con el de consultor, quien pide más información, dice qué se tiene que hacer y acompaña en la implementación, mientras que el primero se mueve más por preguntas.



Al respecto, el Gerente General de Roemmers señala que *“es mucho más sano que el dueño o director se haga preguntas que no se las haga y las cosas pasen accidentalmente. Uno tiene que hacerse preguntas sobre el futuro y sobre el estado de situación actual.* La competencia sí las va a hacer y no van a ser respuestas fáciles. Uno no puede vacilar. Tiene que elegir un camino y después tratar de ver si en el camino va descubriendo lo que se propuso y si la empresa tiene el desarrollo y las capacidades para ir buscando las oportunidades. Siento que las organizaciones que están demasiado cómodas tienden a no subsistir. Y además, hay empresas que cambian cuando están mal y yo creo que hay que cambiar para no estar mal, por lo menos animarte, descubrir, moverte”.

En cuanto a las situaciones en que los empresarios requieren apoyo para solucionar urgencias, Del Puerto dice que “hay un botón rojo y si nos tenemos que reunir por una cosa puntual lo hacemos. Pero cuando hay una urgencia, lo primero que me pregunto es qué alarma no sonó. Puede haber una cosa fortuita y puntual, pero si no, tenemos que revisar. Porque si no tenés

alarmas que permitan anticiparse, es muy difícil, y cuando llega el incendio el daño es más grande”.

En relación a si estos grupos GADE son para todo tipo de empresario, señala como condición que el grupo sea más o menos homogéneo ya que, por ejemplo, empresas con más de ciento cincuenta personas tienen gerentes de área y no es lo mismo en las pequeñas donde el empresario lo es todo. Además, considera que hay más oportunidad para las pequeñas porque las grandes tienen más que ver con un modelo de organización, un producto, una creación de valor y una mirada a mediano plazo en tanto que las empresas con tres o cuatro personas pueden sobrevivir básicamente con un producto correcto, trabajo y eficiencia.

Interrogado acerca de cuál es la primera recomendación que le haría al director de una empresa pequeña, el facilitador respondió que se rodee de la mejor gente posible.

“Esto no es nuevo”, reflexiona, “pero en las empresas pequeñas no hay lugar para las ineficiencias. Las ineficiencias en grupos chicos te lleva puesta a la empresa, te la destruye porque le ponés un techo bajo al crecimiento. En una empresa grande se diluye. Y lo segundo, es tratar de ser claro en dos o tres objetivos. No disparar para todos lados porque en una estructura chica vos podés apuntarle a dos o tres objetivos, relevantes y posibles, y que las dos o tres personas se enfoquen allí. No más, pero tampoco menos objetivos”.

En relación a los progresos que experimentan los empresarios, Del Puerto refiere la satisfacción de “ver el cambio de mentalidad del director de empresa familiar, que ya no habla del padre o la hermana sino del mercado, los productos, las oportunidades, ver ese cambio de pensamiento”.

Del Puerto es contador, con MBA en marketing y cursos varios en la Universidad de Wharton, Pensilvania. Tras graduarse, trabajó en la Bolsa de Valores. Allí entendió que ese trabajo de números e indicadores no le gustaba tanto como el mundo real, físico, de contacto interpersonal, por lo que se fue a la empresa multinacional Sanofi que surgió del

Más beneficios para tus empleados y tu empresa.



DEANDA Alimentación es una tarjeta VISA prepaga, sin costo y podés utilizarla en más de 7.000 comercios del rubro alimentación adheridos a VISA en todo el país.

BENEFICIOS:

- Descuento de 4 puntos de IVA en alimentación.
- Descuento de 9 puntos de IVA en restaurantes.
- Ahorro en aportes patronales y personales.
- Sin costos administrativos para la empresa.

Por consultas comunicarse con Ventas Corporativas

☎ 2400 07 14
@ info@deanda.com.uy

CON RESPALDO:



conglomerado Aventis-pharma y Sanofi-Synthélabo. Al año lo envían a Chile, donde comienza con la tarea de fusión de tres empresas. Posteriormente, en 2002, pasó a ordenar la filial Argentina, siguiendo en Chile y ampliando luego su responsabilidad a una importante región de Latinoamérica.

Ese período en Argentina en plena crisis, Del Puerto lo reconoce como una situación extrema que no está en los libros sino en el poder de adaptación y de la cual aprendió mucho. En 2005, pide para volver a Chile para cuidar su vida personal y familiar al dejar de viajar tanto. Allí se encargó de la fusión de Sanofi por la compra de Aventis aprendiendo mucho de las culturas de las organizaciones y los procesos en las fusiones. Tras poco más de un año, a la edad de 32, cuando nace su segundo hijo, el laboratorio Roemmers lo contrata como Gerente General. Llegó a ser Presidente de la cámara farmacéutica chilena, incrementando su experiencia. La compañía se triplicó en tamaño, y también tuvo que vivir duros momentos por el histórico terremoto con tsunami en el que fue destruido un centro de distribución de la empresa. Recuerda que pudieron salir adelante gracias a la unión del equipo.

Doce años después de dejar Uruguay volvió, a fines de 2011, como una nueva manera de salir de la zona de confort, para encargarse de la filial de Roemmers, grande pero diferente a todas de los demás países, con nuevos desafíos. “Nunca llegás, siempre viajás, hacia un lugar mejor o hacia uno peor” reflexiona sobre estos cambios. Aquí se encargó de la compra de varias empresas y el lanzamiento de una distribuidora robotizada a cuyo directorio pertenece siendo además Gerente General de los laboratorios Roemmers, Celsius y Spedar del mismo grupo: “cada uno con sus equipos, estructuras, adn y oportunidades”.

Respecto a la soledad que dicen experimentar muchos altos ejecutivos, Del Puerto afirma: “nosotros somos una empresa grande y la realidad es esta: como los temas los trabajás con tu equipo, pocos son exclusivos de la gerencia general: la visión y la misión; ya la estrategia es un poco compartida. Y después *soy de trabajar mucho con mi equipo, reunidos físicamente. Me gusta ver las expresiones en la cara porque, por ejemplo, en la mirada te das cuenta si la otra persona comprendió.* Por Whatsapp o mail es muy relativo. No me siento solo pero sí tengo claro que determinadas cosas se deciden en soledad, que las tenés que decidir tú. Escuchando pero son tuyas. No siempre las decisiones en consenso son las mejores. Lo que tenés que tener es compromiso con la implementación. Si tenés una reunión con los gerentes y hay cinco opiniones distintas no podés decidir algo que contemple un poquito de todo. Tenés que decidir lo mejor para la compañía habiendo escuchado las posiciones de todos. Desde ese lugar sí hay un poquito de soledad pero en general no me siento solo en el cargo.

