



Director

LDA Consultores / LDA Consultancy

Ingeniero / Engineer: Diego Lois

¿CÓMO DESARROLLAR EL POTENCIAL DE SU ORGANIZACIÓN?

How to fully develop the potential of your organization?

Alguna vez ha sentido que su empresa no está desarrollando el máximo de su potencial, que en forma recurrente tiene problemas que no ha podido resolver, que se han ido posponiendo cambios necesarios sin un motivo claro, que está dejando escapar una oportunidad, que no está siendo capaz de acompañar los cambios a la velocidad que la realidad lo requiere. Si ha experimentado estos pensamientos, no se sienta solo, la brecha entre lo que deseamos y lo que realmente logramos, es un tema recurrente en la vida de los negocios y las empresas.

Have you ever felt that your company is not developing its maximum potential, that it has recurrent problems that has not been solved, that necessary changes have been postponed without a clear reason, that you are missing an opportunity, that you are not being able to accompany changes at the speed that reality requires? If you have experienced these thoughts, do not feel alone, the gap between what we want and what we really achieve is a recurring theme in the life of businesses and companies.

Pero ¿cómo mejorar? ¿Cómo reducir esa brecha y sentirnos satisfechos con la evolución y los logros de nuestras empresas? Lo primero es tener claro lo que queremos y establecer una estrategia para lograrlo.

But how to improve? How to reduce this gap and feel satisfied with the evolution and achievements of our companies? The first thing is to be clear about what we want and establish a strategy to achieve it.

Luego debemos asegurarnos que todos en la organización conozcan nuestra estrategia y compartan los mismos objetivos. Por último, debemos contar con formas objetivas de evaluar la evolución de los resultados, dar feedback, corregir y motivar a nuestros equipos.

Then we must make sure that everyone in the organization knows our strategy and shares the same objectives. Finally, we must have objective ways of assessing the evolution of results, giving feedback, correcting and motivating our teams.

La tarea de planificar y ejecutar, no es sencilla y muchas veces grandes ideas quedan por el camino a causa de una escasa planificación y en consecuencia una pobre ejecución. En las empresas donde hemos tenido la posibilidad de colaborar, hemos podido ver sistemas

The task of planning and executing is not simple and many times big ideas are left on the way because of poor planning and consequently poor execution. In companies where we have had the possibility to collaborate, we have been able to see mature

Conectando sus productos con el mundo



Maquinarias

Experiencia comprobada en manejo de este tipo de productos

Industria y ensambles

Asesoramos en la creación de industrias bajo el régimen de zonas francas

Producto de rotación

Integramos una plataforma basada en alianzas en la región y el mundo

Valor agregado

Creamos líneas de trabajo y cambios necesarios en sus productos para los diferentes requisitos de los mercados.



www.inmovelogistics.com



Inmove
LOGISTICS

de planificación estratégica maduros y sistemas de planificación incipientes, en todos hemos sido testigos de cambios sustanciales, llevados adelante a través de la implementación de estos sistemas. Al ver el después, hemos podido disfrutar de esa profunda sensación de determinación que produce el ciclo virtuoso, planificar, ponerse un objetivo y conseguirlo.

En épocas donde la realidad evoluciona de forma vertiginosa, es necesario aceptar que lo constante es el cambio y que nuestras organizaciones deben estar estructuradas y entrenadas para adaptarse. Para que una empresa pueda adaptarse a los cambios, es necesario un sistema de planificación que permita identificar adecuadamente los riesgos, diseñar una buena estrategia, alinear a toda la organización detrás de ella y generar cultura de ejecución y logro que permita generar las condiciones para ser sustentables.

¿Qué implica un sistema de planificación? En primer lugar, implica, determinar la estrategia más adecuada para la organización. Todas las empresas cuentan

strategic planning systems and incipient planning systems. In all of them, we have witnessed substantial changes, carried on through the implementation of these systems. Seeing the results, we were able to enjoy that deep sense of determination that produces the virtuous cycle plan ; to set a goal and to achieve it.

In times when reality evolves at a dizzying pace, it is necessary to accept that change is constant and that our organizations must be structured and trained to adapt to such conditions. In order for a company to adapt to changes, a planning system is needed to adequately identify risks, design a good strategy, align the entire organization and generate a culture of execution and achievement that generates the conditions to be sustainable.

What does a planning system involve? First, it implies, determining the most appropriate strategy for the organization. All companies have a strategy, either explicit or implicit, by action or by omission. It should

DESPACHANTE DE ADUANAS

NEGOCIOS CON EL EXTERIOR



MARTÍNEZ GUEDES
DESPACHANTE DE ADUANAS
NEGOCIOS CON EL EXTERIOR

- Tramitación de operaciones aduaneras Importación, Exportación, Tránsito
- Coordinación de operativa logística
- Gestión de proveedores y clientes internacionales
- Servicio de Representación en Ferias Internacionales

WWW.MARTINEZGUEDES.UY

INFO@MARTINEZGUEDES.UY

25 DE MAYO 477 OF. 75, MONTEVIDEO

(+598) 094 561444 / (+598) 2915 4490

Servicio Integral en Comercio Exterior trabajando dinámicamente en el despacho de las mercaderías, pero también asesorando y cooperando con nuestros clientes en el área comercial, en el establecimiento de nuevos contactos con proveedores y colaborando en el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio. Apuntamos a construir vínculos duraderos con cada uno de nuestros clientes, donde la confianza mutua sea el pilar fundamental.

con una estrategia, ya sea explícita o implícita, por acción o por omisión. Se la debe analizar y cotejarla con el contexto interno y externo, cuestionarla y de esta forma seleccionar las estrategias funcionales a la realidad de la empresa y dejar a un lado las que no lo sean.

Luego de cuestionar y (cuando corresponda) rediseñar la estrategia vigente, es clave hacerla explícita y comunicarla, de forma que toda la organización sepa cuál es y cómo afectan las decisiones y el trabajo de cada uno al logro de la misma.

En un estudio realizado por Harris Polling Group hace algunos años, se concluyó que solo el 15% de los empleados podía identificar las metas y prioridades de su empresa, solo el 19% se sentía comprometido con esas metas y que el 51% de las personas de las organizaciones no sabían qué hacer para contribuir con las metas de la organización. En muchos casos, la brecha entre el desempeño esperado y el real, está más relacionada con la falta de claridad en las metas, objetivos y expectativas, que con las competencias disponibles. Sobre este

be analyzed and compared with the internal and external context, question it and in this way select the functional strategies to the reality of the company and leave aside those that are not.

After questioning and (when appropriate) redesigning the current strategy, it is key to make it explicit and communicate it, so that the whole organization knows what it is and how decisions and work of each one affect the achievement of it.

In a study conducted by Harris Polling Group some years ago, it was concluded that only 15% of employees could identify the goals and priorities of their company, only 19% felt committed to these goals and that 51% of people in the organizations did not know what to do to contribute to the goals of the organization. In many cases, the gap between expected and actual performance is more related to the lack of clarity in goals, objectives and expectations, than with the available skills. On this point, it is important to highlight the importance of feedback and follow-up of leaders and all



Logística de Proyectos:

- Despachos aduaneros
- Operaciones portuarias
- Descargas marítimas y aéreas
- Montajes en sitios con grúa y equipamiento

Operaciones Logísticas:

- Operaciones de warehouse y distribución
- Rediseño de redes logísticas
- Desarrollo de planes de reducción de costos
- Trazabilidad a través de la cadena de abastecimiento

Operaciones Comerciales:

- Importación y exportación
- Importación y comercialización de productos
- Productos para alimentación animal
- Red de comercialización



Logística de Parques Eólicos



Operaciones de Warehouse



Operaciones Portuarias



Operación Aeropuerto de Carrasco



Area Comercial Agropecuaria

punto, es clave resaltar la importancia del feedback y seguimiento de los líderes y de todos los colaboradores de la organización. Tener instancias frecuentes con las personas de nuestros equipos para clarificar nuestras expectativas sobre su trabajo, sobre los objetivos prioritarios, las metas y las áreas de oportunidad. Hay personas y organizaciones que tienen el feedback incorporado en su cultura, otras no, pero sea cual sea el caso, una forma de asegurar un proceso estructurado, es un sistema de evaluación de desempeño. Esto asegura que las líneas estratégicas, el perfil de liderazgo y la cultura de la organización, fluyan a través de los colaboradores, logrando un alto nivel de alineación.

Pero las metas y objetivos, necesitan elementos concretos que las representen y que permitan saber si los estamos logrando o no. Piensen en cualquiera de nosotros, al momento de integrarnos a un juego. Queremos saber ¿cuáles son las reglas y cómo se hace para ganar? ¿Cuáles son los goles que convertimos y que nos convirtieron, gané, empaté, perdí? Determinar los indicadores claves de la

employees of the organization. Have frequent instances with the people of our teams to clarify our expectations about their work, about the priority objectives, the goals and the areas of opportunity. There are people and organizations that have feedback incorporated into their culture, others do not, but whatever the case is, a structured process, of performance evaluation becomes essential. This ensures that the strategic lines, the profile of leadership and the culture of the organization, flow through the collaborators, achieving a high level of alignment.

But the goals and objectives need concrete elements that represent them, and that allow us to know if we are achieving them or not. Think of any of us, when playing a game. We want to know what the rules are and how to win. At the end we need to know. Did we win? Did we lose? Was it a tie?

Determine the key indicators of the organization, determine the key indicators of each process, allow to



agatone
Parque Logístico e Industrial

Nuestro Parque ofrece:

- Naves industriales y/o logísticas
- Tierra disponible para naves de hasta 15.000 mts²
- Espacio para oficinas
- Soluciones logísticas adaptadas a sus necesidades

 (+598) 99 917 415
 josequisande@hotmail.com
 www.agatone.com.uy

Oficinas: Ruta 101 Km. 29 - Canelones - Uruguay



MICROSOFT



GRUPO ROVIRA
DESDE 1890

Logística en Comercio Exterior

Somos un grupo de empresas referentes en el comercio exterior uruguayo con más de 100 años de experiencia



Odisea S.A.
Almacenaje - Distribución
Servicios



Undokay S.A.



Estrella Vital S.A.
Importación - Exportación
Representaciones



Rovira, Dieste & Cia. S.C.
Despachos de Aduana
Agencia de Comercio Exterior



A.B.C.
American Business Cargo
Agencia Internacional de Carga



Rocof S.A.
Zona Franca de Puerto

Despachos aduaneros de Importación y exportación • Tránsitos, traslados y reembarcos
Zona Franca y Puerto Libre • Cargas Aéreas Marítimas y Terrestres LCL FCL
Importaciones Exportaciones Representaciones • Almacenaje y Distribución



Cerrito 425 - CP 11000
tels. (598) 2916 9043*
fax (598) 2916 1116 / 2916 0725
Montevideo Uruguay

gruporovira@gruporovira.com

www.gruporovira.com

100%
uruguayo



Agentes de Carga

Fletes Marítimos,
Aéreos y Terrestres
de importación y exportación
LCL FCL

Brokers Especialistas en Comercio Exterior

Servicios para Importadores

Optimizamos su gestión en importaciones y facilitamos nuevas opciones de rubros y productos mediante la búsqueda y negociación con nuevos proveedores en el exterior para su empresa, coordinando las operaciones comerciales con los mismos.

Servicios para Exportadores

Expandimos sus fronteras y ampliamos su alcance. Nos especializamos en apertura de nuevos mercados para exportar su producción, presentándole nuevos clientes y coordinando sus operaciones comerciales.

Consúltenos en su próxima operativa
Misiones 1372 oficina 704 - Montevideo - Uruguay - CP 11000 - Tel.: (598) 2916 8689/90

www.colt.com.uy

E-mail: info@colt.com.uy - Miembros de AUDACA

organización y en cascada, determinar los indicadores clave de cada proceso, permite transmitir y medir la forma en la que cada persona contribuye al logro de los resultados generales.

Llegado este punto, es momento de determinar las acciones que van a permitir lograr las metas, mejorar los indicadores, ejecutar la estrategia. Si consideramos que, en la mayoría de las organizaciones, lo que falla es la ejecución, es claro comprender que estamos en un punto clave del proceso. Quienes mejor conocen a las organizaciones y tienen la mayoría de las respuestas a las cuestiones específicas de su negocio, son los miembros de la compañía. Ya sea a través del análisis de los riesgos de nuestra realidad, o el análisis del contexto interno y externo de las organizaciones, es posible guiar el proceso para asegurar que no falten acciones en los asuntos críticos de la empresa. Estar alineados en la correcta lectura de las señales de alerta y tener la certeza que se sabe cómo proceder ante una crisis, son el resultado de un trabajo de conciencia organizacional que apunte a derribar "chacras" y generar equipos comprometidos.

Finalmente, para asegurar la ejecución, es fundamental el seguimiento de indicadores y planes de acción a través de rutinas. Estas "rutinas esenciales", las preguntas que nos hacemos y cuándo las hacemos, marcan el ritmo de la compañía. Reuniones mensuales, trimestrales o semestrales, la frecuencia estará acorde a la variabilidad de los indicadores y las necesidades de las empresas, pero se debe hacer un seguimiento de la evolución de todo lo trabajado y desde la dirección, marcar la pauta de lo que es importante.

A modo de resumen, de acuerdo a las etapas que se fueron recorriendo a lo largo del artículo, se vio que primero debemos generar una estrategia en forma proactiva, explícita, para luego comunicarla a todos los colaboradores. Para lograr ese nivel de comunicación, es importante contar con un sistema de evaluación que permita que todos los colaboradores sepan lo que se espera de ellos y cómo contribuir con la organización. Posteriormente determinar indicadores concretos que permitan medir la evolución y fijar metas. Para lograr

transmit and measure the way in which each person contributes to the achievement of the overall results.

At this point, it is time to determine the actions that will allow achieving the goals, improve the indicators, execute the strategy. If we consider that in most organizations what is missing is execution, it is clear that we are at a key point in the process. Those who know the organizations best and have the most answers to the specific questions of their business, are the members of the company. Either through the analysis of the risks of their reality, or the analysis of the internal and external context of the organizations, it is possible to guide the process to ensure that there is no lack of actions in the critical matters of the company. Being aligned in the correct reading of warning signs and having the certainty that you know how to proceed in the face of a crisis, is essential for organizational awareness aimed at generating committed teams.

Finally, to ensure execution, it is essential to monitor indicators and action plans through routines. These "essential routines", the questions we ask ourselves and when we ask them, set the pace of the company. Monthly, quarterly or semi-annual meetings, the frequency will be according to the variability of the indicators and the needs of the companies, but the evolution of everything done, should be monitored from the direction, setting the pattern of what is important.

Rounding up, according to the stages seen in this article, we can say we must first generate a strategy in a proactive, explicit way, and then communicate it to all collaborators. To achieve this level of communication, it is important to have an evaluation system that allows all employees to know what is expected of them and how to contribute to the organization. Then, to determine specific indicators that allow measuring the evolution and setting goals. To achieve these goals, we must determine action plans and, finally, generate monitoring

esas metas, debemos determinar planes de acción y, por último, generar rutinas de seguimiento que permitan evaluar el desarrollo del plan, la evolución de los indicadores y rendir cuentas por estos resultados.

Hace algún tiempo escuché la frase: “no hay mayor pecado, que el talento desperdiciado”. Seguramente se tiene mucho potencial en las organizaciones, que no se está aprovechando y es nuestra responsabilidad lograr obtener el máximo rendimiento, para generar crecimiento, más y mejor trabajo para nuestros colaboradores y la sociedad en su conjunto.

Esperamos haber aportado alguna idea que ayude a sus organizaciones, si fue así, los invito a leer nuestro próximo artículo, donde hablaremos sobre la “productividad y el talento humano en las organizaciones”. ■

routines that allow us to evaluate the development of the plan, the evolution of the indicators and to be accountable for these results.

Some time ago I heard the phrase, “There is no greater sin than wasted talent. Surely there is a lot of potential in organizations, which is not being exploited and it is our responsibility to achieve maximum performance, to generate growth, more and better work for our employees and society as a whole.

If so, I invite you to read our next article, where we will talk about “productivity and human talent in organizations”. ■

Director

LDA Consultores / LDA Consultancy

Ingeniero / Engineer: Diego Lois

MURCHISON

URUGUAY

- Almacenaje de mercadería
- Depósito fiscal
- Comercio Exterior
- Plataforma para vehículos y carga rodante, en régimen nacional y fiscal
- Servicios de pre entrega de vehículos
- Distribución de vehículos dentro de Montevideo y al interior del país
- Distribución de mercadería
- Traslado de contenedores

murchison.com.uy



**NUEVAS OFICINAS
CORPORATIVAS**

Una empresa de: **GRUPO MURCHISON**