

TSYA : Turjanski, Sartori & Asociados

Kramer, Enrique

Casos. Nro. 44
Facultad de Administración y Ciencias Sociales
Universidad ORT Uruguay
Agosto de 2012
ISSN 1688-9797

Casos





TSYA Turjanski, Sartori & Asociados

El Ing. Gonzalo Rodríguez y Alejandra Rodríguez –Director Asociado y Responsable Comercial, respectivamente, de la filial uruguaya de TSYA– estaban terminando una de las reuniones espontáneas que mantenían habitualmente. Era una bonita tarde de fines de marzo de 2011. Pero la reunión no había sido como las anteriores. En ésta, su conversación los había llevado a llegar a un grado de entusiasmo y de preocupación como pocas antes. Por un lado, habían logrado identificar con más precisión el desafío que enfrentaban; por otro, se formulaban muchas preguntas que no tenían fácil respuesta.

Todo giraba en relación a cómo implementarían la gestión comercial expansiva que estaban procurando que la central de Argentina les encomendara realizar en toda América Latina. Gestión comercial expansiva era la denominación que se daba en TSYA a la primera etapa del proceso comercial que la firma había definido para sí misma. Esta etapa tenía como propósito identificar clientes, llegar a un entendimiento de sus necesidades, y presentarle una propuesta conteniendo la metodología de trabajo y los honorarios profesionales. Una vez que el cliente hubiera aceptado la propuesta, las siguientes etapas serían las de Estudio de Factibilidad –entendida como las acciones orientadas a la organización y administración que permitieran saber, sin avanzar en el diseño, si una obra era factible de ser llevada adelante desde su localización, implantación y costo–; Diseño –que refiere a la solución conceptual–; el Proyecto Ejecutivo – que documenta inequívocamente el diseño, apto para ser licitado y ejecutado por la empresa constructora–; y finalmente la Dirección de Obra, etapa en la que se procuraba mantener la relación comercial con el cliente de forma saludable durante la construcción del edificio y sus instalaciones.

Gonzalo y Alejandra –que no tenían ninguna relación de parentesco– estaban seguros de varias cosas: que la empresa les podía ofrecer una fantástica oportunidad de desarrollo profesional; que TSYA era una organización que disponía de una filosofía y una cultura proclive a la innovación que les permitía experimentar sin ‘pasarles factura’ si cometían errores durante el proceso; y que estaban pisando un terreno resbaladizo porque no había en TSYA una experiencia similar a la que estaban acometiendo. No tenían tan claro cómo harían para lograr una agresiva gestión comercial expansiva que permitiera a TSYA crecer de manera sostenida y relativamente rápida en los mercados de América Latina; tampoco estaban seguros de cómo funcionaría la respuesta que el resto de la organización daría a los clientes que fueran conquistando, teniendo en cuenta que las culturas y las prácticas profesionales de la industria de la construcción a lo largo y ancho del continente ofrecían muchas diferencias y contrastes.

Este caso fue preparado por el Prof. Enrique Kramer de Universidad ORT Uruguay para que sirviera como base para su discusión en clase, más que para ilustrar el manejo efectivo o inefectivo de una situación gerencial.

Los entusiasma saber que estaban acometiendo un proceso que sería sólo la fase anterior a la que el Arq. Jorge Turjanski, uno de los fundadores del estudio, había definido como el objetivo final: penetrar los mercados más competitivos y rentables del mundo –Estados Unidos y Europa–, donde también competirían con las empresas más grandes de la industria.

Historia y cultura de TSYA

El estudio de arquitectura había surgido en 1982 en Buenos Aires, Argentina. TSYA –tal como se denominó la empresa más adelante– resultó de la asociación de los arquitectos Jorge Turjanski y Miguel Sartori. Los socios aportaban una visión empresarial y estratégica de la arquitectura por un lado, y un rigor técnico y formal del arte del diseño, por otro, que buscaba dar respuesta a las necesidades del ámbito empresarial y corporativo.

El estudio se orientó a proyectos vinculados a la salud, como hospitales, áreas técnicas para la salud y áreas limpias. Surgieron luego proyectos para la industria farmacéutica. Se enfocaron entonces en el diseño y dirección de obra de edificios complejos, de altos requerimientos y de alto valor agregado, particularmente para las industrias farmacéutica y hospitalaria. Las mayores farmacéuticas nacionales argentinas eran clientes del estudio –como los grupos Bagó (que incluía al laboratorio Montpellier) y Sielecki (laboratorios Elea y Phoenix) –, y multinacionales como Johnson & Johnson y Unilever. Ver **Anexos 1 y 2**.

Explicaba Turjanski:

Yo tuve una actividad empresarial desde muy joven. Siempre me gustaron los negocios, las empresas, los emprendimientos. Hace muchos años hicimos diseño industrial, después terminé la carrera de arquitecto y empezamos a ejercer la arquitectura. Se fue incorporando gente y finalmente, hace diez años, decidimos salir al exterior pensando que el mercado de 30 millones de habitantes que teníamos en Argentina se podía transformar en uno de 300 millones. Al principio fue durísimo, porque uno no sabe cómo se abre una oficina, ni cómo tomar un taxi. [...] Todas esas cosas uno las aprende caminando, le pierde el miedo a lo desconocido. Nos fue muy bien. Y en ese momento decidimos despersonalizar la empresa, que tenía nuestros nombres, y la transformamos en TSYA. [...] La sociedad anónima será para todos los que estén trabajando en ella.¹

En 2003 se instaló TSYA Uruguay y Gonzalo fue seleccionado para dirigirla. El primer proyecto de TSYA Uruguay fue contratado por el laboratorio Spifar. Con los años, en Uruguay se realizaron proyectos para laboratorios (como por ejemplo, Roemmers) y obras de alta complejidad, como la fábrica de productos biotecnológicos para Laboratorios Clausen, especialidades que se exportaban a Europa. El proyecto de mayor dimensión obtenido por la filial de Uruguay había sido Mega Pharma, un conjunto de tres edificios –un operador logístico, un centro de desarrollo y una planta general– ubicados en el Parque de las Ciencias, una zona franca de 55 hectáreas de extensión ubicada en el departamento de Canelones, a menos de un kilómetro del nuevo aeropuerto de Carrasco. El parque tenía como finalidad promover la creación, captación y desarrollo de empresas basadas en el conocimiento y la innovación relacionadas con las ciencias de la vida y la salud. Mega Pharma, el impulsor del Parque, era una alianza estratégica integrada por los Laboratorios Roemmers, Rowe, Poen, Medihealth, Panalab, y Raymos, entre otros. Las tareas de diseño habían comenzado en 2010.²

¹ Se refiere a una estructura similar a la que manejan las firmas internacionales de auditoría y consultoría, en la que los socios de la firma son accionistas mientras se desempeñan en la empresa pero deben transferir sus acciones al momento de retirarse de la actividad.

² Ver video del proyecto Mega Pharma en <http://www.youtube.com/watch?v=FjZ1ofObjv0>.

Asimismo, se creó una filial en Panamá que se concentró en el desarrollo de edificios comerciales, hoteles y tiendas, debido a la inclinación y *know-how* particular del equipo que se hizo cargo de la oficina de ese país.

Se había abierto una oficina en Brasil, pero el éxito había sido limitado.

Tanto la oficina de Panamá como la de Brasil habían sido emprendimientos llevados adelante por la casa matriz de Argentina y ambas con anterioridad a la operación de la oficina de Uruguay,

Turjanski explicaba así distintos aspectos de la organización, filosofía y cultura de TSYA:

Dividimos nuestro estudio, que tenía unas 60 personas, en tres unidades de negocio. Una unidad se llama TSYA y es el estudio que genera la respuesta al cliente, es decir, diseña el producto. No tiene otro objetivo. Toda la gente que integra este equipo de trabajo está orientada al diseño del producto. También se ubica aquí el área comercial –concepto que hoy hay que reforzar más aún.

Otra unidad se llama Documentación Gráfica S.A. Hace las documentaciones técnicas que permiten ejecutar lo que pensó la unidad TSYA. Llegan al proyecto ejecutivo –planos y memoria– a partir del cual puede realizarse la obra. La ubicamos en un domicilio diferente, porque si se nos mezclaba la gente con la de diseño nos volvíamos locos! El formato de la documentación que producimos es inédito –motivo por el que queremos que esta actividad esté dentro del grupo.

La tercera se llama Gestión Obra. Es la compañía que se encarga de hacer las direcciones de obra.

Lo interesante es que las dos últimas unidades son *commodities*. Cualquier buena idea la puede documentar cualquier buen documentador. Y cualquier buen documento puede ser ejecutado por cualquier buen director, aunque no conozca al documentador. TSYA es el negocio de valor agregado.

La filosofía que guió todo nuestro proyecto es que más de lo mismo no va. Las cosas hay que pensarlas de un lado diferente. Esto es válido para nuestra actividad como para la que realizamos para nuestros clientes. Hacer un plano, cotizarlo y venderlo está muy mal pago en el mundo. Uno puede exigir un pago mayor por un producto mejor, que a su vez le deje al usuario más ganancia.

Nosotros hacemos una diferencia enorme entre ‘hacer negocios’ y ‘construir negocios’. En el mundo se habla que hacer negocios, y entendemos que hacer un negocio es negociar con una persona –y desde la antigüedad– como: ‘Qué beneficio saco yo a cambio de lo que vos pierdas’ [...]. Nosotros siempre creímos en el concepto de construir un negocio, y construir un negocio es ver cómo de dos cosas que nos podemos repartir, una para cada uno, podemos transformarlas en diez y llevarnos cinco cada uno. [...] No se trata de quién le saca qué a quién sino cómo se agrega valor en conjunto para generar más riqueza. Se pueden construir negocios pensando de manera diferente. Pero para eso se debe estar dispuesto a asumir el error. (Escuchar audio [aquí](#).)

Una de las cosas que me cambiaron la vida fue cuando a los 30-32 años entendí que no tenía que ser perfecto. Hasta esa edad vivía bajo una angustia terrible –tal vez por mandato familiar porque te dicen que uno debe hacer las cosas bien. Entonces entendí que no hay actividad sin error. ¿Qué hay si me equivoco? En eso consiste la historia. Es interesante, porque cuando uno lo piensa así se equivoca mucho menos. (Escuchar audio [aquí](#).) Mi hijo Diego, que es psicólogo y piloto (y aquí se ve cómo pensar distinto ayuda; no había nadie que combinara estas dos actividades, y con veintinueve años tenía un excelente trabajo en una línea aérea para el cual no había nadie más) me enseñó algo: en la aviación, asignar a un error humano la causa de un accidente es una falacia. Porque el error humano no es salvable; va a ocurrir. Como no se puede suplir el error humano, lo que se hace es construir barreras al error humano. Por ejemplo, para que los aviones no se despisten, hay que hacer una pista más larga.

Con este concepto estamos trabajando desde hace años. Hoy diseñamos pensando que en el proceso de la construcción de nuestros proyectos se van a cometer errores, por lo que tienen incluido en su diseño la forma de salvar los errores que la construcción va a heredar indefectiblemente. Y el cliente se relaja mucho cuando le decís que sos humano!

Nosotros vendemos un producto que es en realidad una promesa. El cliente se entera a los dos, tres, cuatro años si lo que hicimos lo hicimos bien o no. Cuando el cliente firma un contrato y paga, no ha visto más que papeles. ¿Quién puede comprar así? Sólo alguien que confía. Y confiará en base a antecedentes, recomendaciones de otros, personalidad, interpretación de la personalidad, *feeling*. Nosotros debemos establecer una relación de confianza. La confianza ni se compra ni se vende; hay que construirla, y hay que hacerlo en el menor tiempo posible. La primera acción que genera confianza es la honestidad. Hacerle ver al cliente que uno es humano y se puede equivocar es una forma de pasar el mensaje de que uno es honesto, y eso genera confianza. A veces, equivocarse produce mucho más activo que el no-error. A veces deseamos que se produzca un error!

Mi visión es que, en primer lugar, la base de cualquier empresa es la delegación. Y para delegar hay que aceptar que hay más de un buen camino para llegar al objetivo. Hemos aprendido a evaluar el resultado, y aceptar que cada uno camine por donde le parece. (No en términos de metodología [de diseño, documentación, etc.], que está probada y que vamos adaptando en función de los cambios en los escenarios, los requerimientos, el mundo, los formatos, las comunicaciones; nosotros cada dos o tres años a la metodología la damos vuelta como a una media!) No creo que sea bueno imponer un camino; es bueno discutirlo. Pero para discutirlo, los que lo discuten tienen que tener una experiencia. Por eso le decimos a Gonzalo que tiene que hacer su propia experiencia.

Delegar es caro. La única forma de crear una empresa importante es delegando. No existe delegación en empresas que no sean altamente rentables. [...] Para no fallar hay que delegar de más, no de menos. Nosotros siempre ponemos más recursos de los que hacen falta. Nunca hacemos una obra en la que no pongamos a cargo dos personas –porque si la única que tenés se enferma, ¿qué hacés? Tiene que haber dos aunque haga falta sólo una. Eso tiene un costo. Y la empresa lo debe poder soportar. Por eso hay que cobrar un dinero adicional que no todos los clientes están dispuestos a pagar. En consecuencia, nosotros sólo podemos trabajar para clientes que le dan valor al valor que generamos. Y tratamos de generar un valor adicional para justificar esa diferencia de precio.

El valor lo generamos a través del oficio. El servicio que damos no es mágico, es oficio. Y puede generarse de mil formas diferentes. El segundo concepto entonces, es el de la comunicación que tiene que ver con todos los que trabajamos. Esto lo aprendimos incorporando gente de comunicación al equipo. Y aprendimos que un edificio comunica. Un edificio no es así por casualidad. Si sus paredes fueran de ladrillo visto, el mensaje no sería el mismo. Y el mensaje debe ser positivo. Uno de los aspectos que evaluamos es qué mensaje queremos transmitir. Pero no queremos transmitir nuestro mensaje sino el mensaje del cliente. Estas consideraciones nos han llevado a trabajar de una manera inédita, aquí, en toda Latinoamérica, y en Estados Unidos. Los clientes quedan contentos y nos refieren a otros clientes; además, nos permiten que los citemos como referencia en nuestros materiales promocionales. (Ver **Anexo 3**.)

El gran problema de nuestra empresa es que tiene mucho más mercado del que puede tomar. No sólo técnicamente sino comercialmente. La atención de un cliente para vender nuestro producto no consiste en abrir una valija y mostrar el producto. Es un formato muy difícil de transmitir, muy difícil de describir y de clasificar. No se le puede dar una fórmula al vendedor. Además, hay que tener conocimientos técnicos de arquitectura. Por ahora, esto no pasa; no tenemos la fórmula para encontrar y desarrollar esas personas. La verdad es que está todo en manos de dos, tres, cuatro personas –depende del momento– y esto implica que debemos viajar, movernos todo el tiempo. Por eso hay que generar Directores de Cuenta –para llamarlos de algún modo– que tengan el espíritu (y

no tengo idea de cómo hacer para definir si la persona tiene ese espíritu!) No basta con que la persona sea buena, honesta, vendedora, si no puede vender este producto. No encontramos esta gente en el mercado, pero tampoco tenemos ganas de formarlos internamente porque sería un proceso muy largo. Podemos generarlo –de hecho tenemos un semillero– pero la gente que está con nosotros en la arquitectura está en general orientada al ejercicio profesional; ven su actividad desde ese lado y no se lo pueden imaginar desde otra perspectiva. Y es inútil intentarlo, esta es una batalla perdida. Estamos probando cosas diferentes; por ejemplo, con Gonzalo, que es ingeniero.

Tengo el proyecto –que lo estoy discutiendo con Gonzalo– de centralizar la comercialización de toda Latinoamérica en un solo lugar. La tecnología de hoy lo permite. Basta con un teléfono. La sinergia del grupo es lo que hace la diferencia. ¿Por qué nuestra competencia no puede hacer un *brochure* como el que hacemos nosotros cada 90-120 días? Porque se paga solo, porque lo pagamos entre cuatro oficinas. Si no capitalizáramos eso seríamos tontos. Si en cada país pudiésemos tomar dos o tres proyectos por año, seríamos inmensamente exitosos. Estoy diciendo que una persona en Santo Domingo, por ejemplo, lo único que tiene que hacer es generar tres trabajos por año, no hablo de trescientos!

Me imagino tener la central de documentación en cualquier país, en el lugar que tengamos los mejores recursos, el mejor acceso, la mayor seguridad jurídica, los mejores recursos humanos, La creatividad puede estar en más de un lugar. Por ejemplo, nuestra oficina de Panamá está orientada a hacer hoteles y centros comerciales, donde no tienen ni idea de lo que es una planta farmacéutica. Las direcciones de obra lamentablemente requieren una presencia directa.

Por una síntesis de la filosofía de TSYA, ver **Anexo 4**.

La gestión comercial

TSYA dividía la gestión comercial en tres etapas.

La gestión comercial expansiva

Consistía en el proceso por medio del cual se identificaban clientes potenciales, se establecía contacto con los decisores de una potencial obra, se presentaba una propuesta de trabajo y honorarios profesionales, y se recibía la aprobación del cliente.

La identificación de clientes potenciales se hacía esencialmente leyendo la prensa –por empresas que indicaban su intención de hacer alguna obra, por la introducción de regímenes especiales para las inversiones, etc.–, a través de las cámaras locales de la industria farmacéutica, y por la información recibida de clientes anteriores. En los mercados en que TSYA estaba activa, la industria farmacéutica ya tenía conocimiento de la existencia de la empresa y de algunas de sus características más salientes,

Se provocaba entonces una reunión con el cliente potencial. En ella, se presentaba a TSYA, el producto, su forma de trabajo, y una lista de clientes. Asimismo, se procuraba comprender las necesidades de los clientes en proyectos que involucraran obras de remodelación o la realización de nuevas obras. Normalmente, los clientes que aceptaban realizar una reunión manifestaban estar procesando alguna iniciativa.

Posteriormente, se le enviaba al cliente potencial una propuesta describiendo la metodología de trabajo –que siempre estaba dividida en etapas–, y una cotización de honorarios para cada etapa. La cotización no contenía ningún boceto de proyecto. El objetivo era lograr que el cliente entendiera de manera cabal qué iba a recibir a cambio del precio que se le proponía. Los honorarios consistían en el arancel, es decir un porcentaje del costo de la obra establecido por la asociación profesional de arquitectos local. En algunos grandes proyectos en los

que también cotizaban empresas de Europa y Estados Unidos, éstas tendían a cotizar honorarios más elevados.

El proceso de la gestión comercial expansiva con un cliente podía demandar un año o más.

La gestión comercial de diseño y su documentación

Con la propuesta aceptada por el cliente, se pasaba al diseño de la obra, incluyendo su estudio de factibilidad. La etapa tenía un fuerte componente técnico.

Explicaba Gonzalo:

Esta etapa puede hacer que se llegue a un diseño diferente al que se podría haber concebido inicialmente, debido a que tanto el cliente como TSYA pueden lograr una mejor comprensión de las necesidades y oportunidades que lleven a una nueva concepción. El cliente queda contento con esa decisión –incluso cinco años más tarde. Este proceso a veces hace que nuestros contratos sean mayores, no porque se le ‘enchufa’ al cliente más de lo que precisa sino porque se ve la realidad con más claridad, se identifican los pros y los contras de las decisiones. Es un análisis que se hace junto con él. Uno de los aspectos importantes es orientar al cliente a que haga algo con futuro. Hay que saber mucho de arquitectura para sustentar una buena gestión comercial técnica de diseño.

En la etapa de factibilidad técnica nuestros honorarios son equivalentes al costo en que incurrimos para definir la factibilidad y la inversión. Esta política parte de la concepción de que no queremos basar nuestro negocio en la duda del cliente. El secreto pasa por asesorar correctamente al inversor. A veces pasa por recomendar no hacer una obra. Pero si hay que hacer más obra, hay que decirlo al cliente, aunque no le guste. El compromiso que asume el estudio es más con el cliente que con el proyecto en sí mismo. Al finalizar esta etapa, le aseguramos al cliente que el costo de la obra no va a variar más allá de un +/-20 por ciento de la estimación que establecemos.

Hoy por hoy, el 90 por ciento de las horas técnicas se originan en Buenos Aires. Hay una intención de diversificar esa canasta y ampliar las actividades en Uruguay. Es la mecánica que rige en muchos argentinos en relación a nuestro país; se sienten cómodos, están más relajados, es un ámbito más tranquilo, y no somos culturalmente demasiado diferentes.

La etapa culminaba con la presentación del proyecto ejecutivo al cliente, incluyendo una estimación de su costo, que no podía variar más allá de +/- 5 por ciento de la cotización.

La gestión comercial de obra

Esta etapa tenía por objetivo mantener la relación comercial de forma saludable durante la ejecución de la obra, que normalmente llevaba varios años. TSYA contrataba en el mercado Directores de Obra bajo la figura de contrato de arrendamiento de obra, que era un contrato a término. Ésta era la práctica y modalidad habituales en la industria. El equipo se conformaba con los Directores de Obra más técnicos permanentes del *staff* de TSYA. Los Directores de Obra eran los responsables de dirigir las obras durante su ejecución supervisados por Auditores de Obra que eran miembros permanentes del *staff* de TSYA.

Gonzalo elaboraba sobre esta etapa en los siguientes términos:

Tratamos de retener por todos los medios a aquellos directores de obra que son buenos profesionales. Tenemos entonces una capacidad técnica interna reservada, disponible para actuar en casos concretos de problemas. Pero es siempre necesario contratar gente de afuera para la obra. Hasta el momento, y en el Uruguay, los Auditores de Obra han venido de Argentina.

Mantener saludable la relación con el cliente durante la obra puede ser un desafío –en particular en Uruguay. Construir es complicado, y a veces roza con lo traumático. Nosotros tenemos el capital comercial de que nuestros clientes están conformes con nosotros. Todos. Tenemos una visión muy empresarial de nuestro servicio; sabemos que algunos proyectos nos pueden dar ganancia, y que otros nos darán pérdidas; pero lo que no podemos perder es el prestigio.

En la etapa de diseño seguramente el relacionamiento con el cliente viene muy bien; es una luna de miel porque el papel banca todo. Cuando arranca la obra, comienzan problemas pesados; se mueve mucho dinero, el cliente está tenso, necesita apoyo, incluso psicológico, porque está desembolsando mucho dinero, muy rápido, en algo que no es su negocio. Para poder dar ese apoyo, hay que estar muchísimo en la obra. A veces, los constructores no cumplen. Y si el constructor se atrasa un mes, yo le tengo que pagar a todo mi equipo profesional de obra un mes más de honorarios, y además pierdo la capacidad de negociación con el cliente porque éste recibe la obra un mes después. Por más que le demuestre que estoy exento de responsabilidades, él no me contrata para demostrarle que yo no tengo responsabilidad en que la obra se haya atrasado!

Durante la obra se juega mucho el prestigio de nuestra empresa y el costo para nosotros. En esta etapa puedo destruir todo el prestigio que construí en las etapas anteriores. Con la casuística que tiene la construcción –particularmente en nuestra región, donde se depende del desempeño de las empresas constructoras y del cumplimiento de los contratos por parte de los proveedores–, nuestra empresa queda satisfecha si no pierde dinero en la etapa.

Queremos que los problemas que haya en obra se resuelvan en obra, con capacidad de gestión y con capacidad técnica. Los problemas de obra generalmente son de gestión, no técnicos. Por eso hemos formado Gestión Obra, que está a cargo de un arquitecto muy diligente que es capaz de aportarle a la obra toda la capacidad de gestión y de atención comercial que la obra necesita. Una de las premisas es que haga la contención de los problemas en tiempo y forma de tal modo que yo pueda seguir encargándome de la gestión comercial. Por eso contratamos a esa empresa en Uruguay. Nuestra oficina cede entonces una parte de su responsabilidad y de su gestión e indirectamente una parte menor de su negocio y yo gano espacio mental y horas para dedicarme a la gestión comercial expansiva.

El desafío

Gonzalo y Alejandra entendían que TSYA en general y Turjanski en particular esperaba que ellos desarrollaran una gestión comercial expansiva exitosa para toda América Latina. Estaba claro que iría a ser un proceso en el que se conquistarían diversos mercados de manera progresiva, con el objetivo de desarrollar una metodología y una práctica de desarrollo –“Un taller, para desarrollar un camino y nuevos enfoques.”, decían ambos.

Aspectos organizacionales

Alejandra y Gonzalo describían de la siguiente manera cómo visualizaban el desafío de realizar la gestión comercial expansiva desde Uruguay (escuchar parte de la argumentación [aquí](#)):

Primero se nos puso a prueba. Desde el 2003 y hasta hoy pudimos probar que con metodología, planificación y orden, se puede lograr una buena gestión comercial expansiva. Creo que la oficina de Uruguay se ha transformado en un referente de buena gestión, de eficiencia y efectividad en esa actividad comercial, al punto que nos han confiado la responsabilidad de desarrollar el mercado de Chile y además nos hemos hecho cargo de todo el capítulo contable-administrativo del primer cliente de Colombia –un laboratorio farmacéutico–, a través de nuestro estudio empresarial en Zonamerica. Ésta es una pequeña oficina que constituye un centro de apoyo, el primer paso para el

desarrollo en la región. El desafío es que se desarrolle en un centro de promoción comercial de la empresa y de administración de todos los contratos que se logre concretar en el exterior. Estamos buscando tener una capacidad de producción de proyectos mucho mayor de lo que estamos en condiciones de hacer hoy.

Nuestro desafío de cara al mercado y al grupo es generar el espacio de discusión, de análisis, y de desarrollo de cómo Uruguay puede expandir la operación del grupo en los distintos países donde opera y donde quiere operar. Tenemos que enfocar este proceso teniendo en cuenta que tenemos un inversor que va a comprar esa gestión de expansión comercial. [...] Estamos generando el ariete que va entrando en los países y que va a ir abriendo el mercado. Eso es lo que le voy a vender internamente a nuestros jefes. Nosotros tenemos que golpear la puerta y plantear que somos de cierta manera, hacemos las cosas de cierta manera, y queremos llegar a ciertos objetivos.

Hablamos de espacio de discusión, de análisis y de desarrollo porque nuestro estudio tiene desarrollado un gran producto orientado a edificios complejos. Es un servicio, pero que al final genera un producto concreto, palpable, y un cliente que te va a salir de referencia. El producto está tan desarrollado que lo único que le falta es un punto de aplicación. Pero al día de hoy, no hemos podido desarrollar un modelo de expansión con el fundamento y la consistencia en el tiempo y el destino de recursos de acuerdo a un plan de marketing y de promoción que sea cuantificable.

Naturalmente, esta discusión involucra a todo el grupo. Nosotros nos ocupamos de vender, y cuando logremos un contrato, se lo entregamos a la central en Buenos Aires y ellos lo tienen que cuidar. Es una perspectiva un poco simple, pero efectiva. De todos modos, tenemos un foco –TSYA de Buenos Aires– que emite una forma de trabajo, una cultura empresarial, una devoción por el trabajo y por cuidar los contratos y los clientes muy fuerte, que te lleva a hacer todo lo necesario para lograr una solución.

Gonzalo elaboraba sobre la forma en que se estructuraría su cargo y otros a crearse:

Hoy por hoy, reparto mi tiempo un 60 por ciento para Uruguay y un 40 por ciento en planificación estratégica y el lanzamiento de los desafíos que tenemos. Es un trabajo intenso y muy interesante, pero no me puedo enloquecer. No trabajo de sol a sol. Eso no funciona. Uno debe tener claridad mental, tener tiempo para pensar, para decidir todos los días a dónde vamos. Nuestro negocio es muy dinámico, y hay que saber qué elegir hacer en cada momento. Y para eso hay que tener tiempo. Si se pierde esa capacidad, se arruina el negocio.

Estamos estudiando que mi responsabilidad sea menor pero más distribuida en todos los países donde operemos. Si yo tengo que responder por los aspectos técnicos del estudio en la obra, por la administración y por la cobranza, no hay forma de que lo pueda manejar. La idea es que los tramos más complejos de los contratos –la obra, que es donde surge gran profusión de problemas–, exista otra persona en cada uno de los países cuya responsabilidad sea la de poner la gente contratada localmente que se encargue de resolver los problemas en obra. La gente propia, los Auditores, vendrán de Buenos Aires. La gente local va a tener nuestra cultura, va a saber cómo nos manejamos, conocer cómo se gestó el proyecto, es decir, se tratará de profesionales que estuvieron ‘en la cocina’. Y cada país va a tener su propia unidad de apoyo en los temas de soporte necesarios para la gestión del proyecto; por ejemplo, los administrativos.

La inducción de los nuevos profesionales

Alejandra describía así a qué tipo de persona se apuntaba:

Inicialmente teníamos la idea de contratar profesionales en Uruguay y mandarlos a los mercados a conquistar como cabeza de puente. Esta idea ha cambiado. Nos dimos cuenta de la importancia del

factor cultural y finalmente, la decisión es que tomaremos gente local. Esa gente va a ir progresando dentro de la organización. Pensamos que inicialmente va a tener un perfil comercial y que trabaje desde su casa. A medida que vaya creciendo el negocio, ellos crecerán también. (Escuchar audio [aquí](#).)

Uno encuentra que el negocio en otros países funciona a veces de formas que en primera instancia uno no puede comprender y que son diametralmente opuestas a las que practicamos en Uruguay. Por ejemplo, sabemos que en Costa Rica, para la mayoría de los proyectos del tipo que hacemos nosotros, el cliente busca a la empresa constructora, y ésta, con su equipo, resuelve el problema. Es decir, subcontratan arquitectos, o tienen arquitectos, o tienen acuerdos comerciales más o menos estables con arquitectos. De este modo, el que lleva la voz cantante en el proyecto no es el arquitecto, como en Uruguay, sino la empresa constructora. Nos preguntamos: ¿Cuánta energía debo disponer, cuántas veces me voy a tener que caer y me voy a tropezar para poder entender cada uno de los países? Es más inteligente tomar a gente de cada uno de los mercados o –como en este caso concreto– hacer algún acuerdo comercial con alguna empresa constructora de prestigio. Hay que acomodarse... Hay que lograr que el cliente diga: ‘Esta es una persona hábil para solucionar mi problema en mi país.’ De otro modo, ¿por qué el cliente va a poner USD 10 millones bajo tu responsabilidad para hacer la prueba contigo? Si no se tiene una pata local, el cliente no logra entregarse. [...] Cuando estás vendiendo un servicio profesional en América Latina, la dimensión humana es muy valorada.

El *know-how* desde el punto de vista técnico va a seguir estando en Argentina. El *know-how* de la venta lo van a poner Jorge Turjanski junto a Gonzalo, quien va a acompañar a los profesionales de cada país en las primeras etapas y traspasarle ese conocimiento, valores, actitudes. Estimamos que el tiempo para el desarrollo de una persona que se encargue del desarrollo comercial es un proceso de un año. En cada mercado estimamos que vamos a tardar de uno a tres años en conseguir una obra.

Al finalizar la reunión de aquella tarde de marzo de 2011, Gonzalo resumió así uno de los aspectos centrales del desafío de crecimiento de TSYA en América Latina:

La forma de hacer el *delivery* cultural y del estilo de nuestra gestión comercial a los distintos países es una de las decisiones más importantes que tendríamos que tomar en esta oficina.

Nosotros en Uruguay siempre hemos tenido una perspectiva de corto, mediano y largo plazo para el negocio. Como se reconoce que en el mundo tiene que ser así, la empresa dice: ‘Acá están los uruguayos, que van más lento, pero cada vez que dan un paso, lo dan sobre seguro. Planifican, tienen planes de acciones, reportan de acuerdo a los planes de acciones, hacen retroalimentación, aprenden de sus errores, comunican sus errores.’ Es más complicado encontrar este tipo de enfoque en otros países.

Recuerdo que cuando ingresé a TSYA, pedí que me formaran. Por mi forma de ser, preciso saber sobre las cosas de antemano, que me cuenten cómo son, entenderlas. Me dijeron, ‘Te vas un día a Buenos Aires y hablamos un par de horas.’ Turjanski está muy activo, muy ocupado, siempre de viaje, sólo se lo puede agarrar en el *lobby* de un aeropuerto! Aunque sea él quien tenga un enorme conocimiento, habilidad y sea un factor fundamental en la generación de la cultura de nuestra empresa, no está en condiciones de dejarnos su legado. Nosotros vamos a tener que desarrollar la forma de hacer el *delivery*.

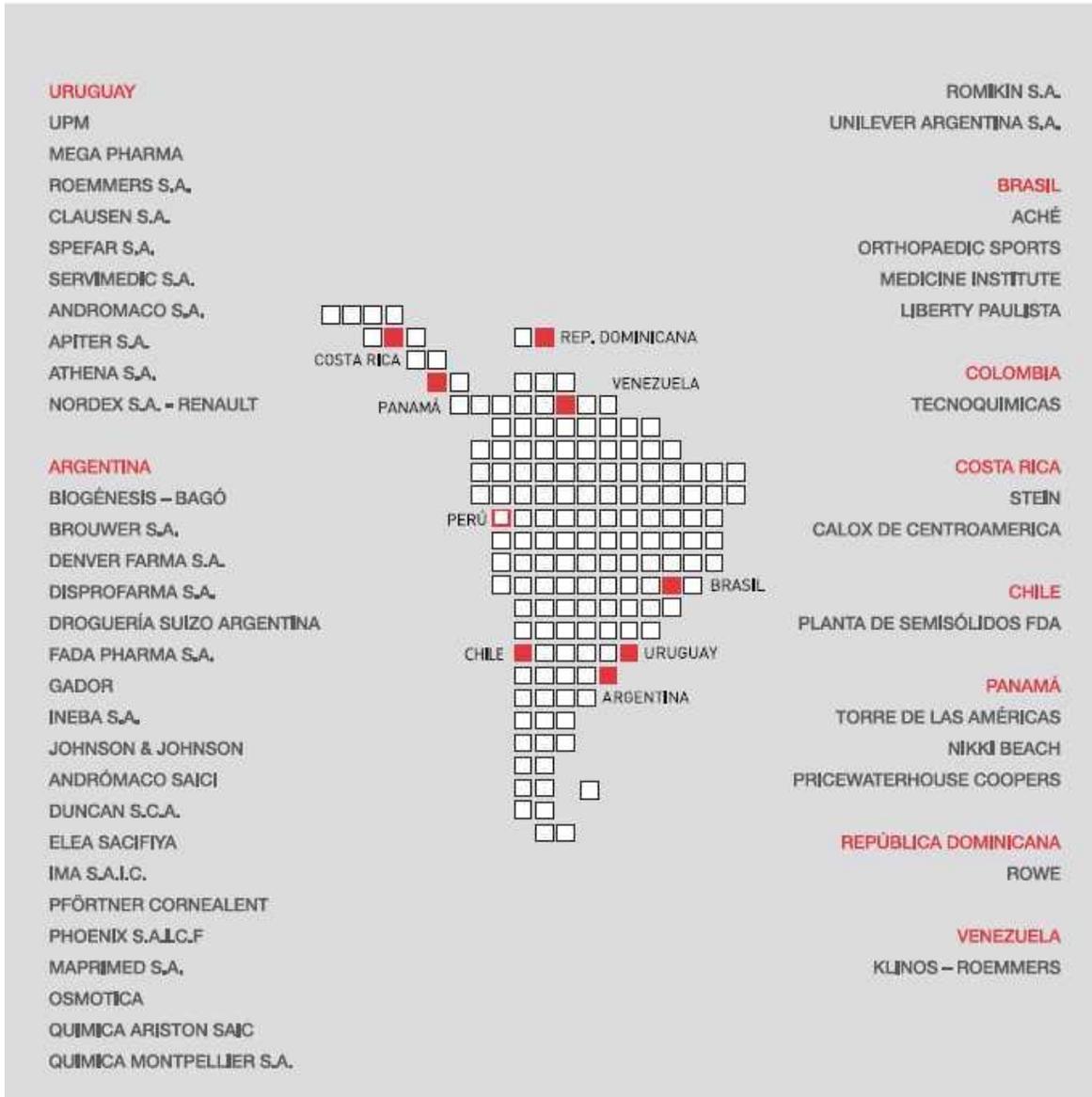
Anexo 1 – Los directivos superiores de TSYA



De izq. a der.: Arq. Miguel A. Sartori, Rut M. Benlolo, Arq. Jorge D. Turjanski

Anexo 2 – Algunos clientes de TSYA en Latinoamérica

TSYA LATINOAMÉRICA | ÚLTIMOS ANTECEDENTES



Anexo 3 - Listado de Referencias

REFERENCIAS

NOMBRE	APELLIDO	COMPAÑÍA	PAÍS	TELÉFONO
Eduardo	Dolfante	UPM	Uruguay	4662-0100
Laura	Roth	APITER	Uruguay	3042-8858
Alicia	Calzolari	ATHENA	Uruguay	9002-6715
Gabriel	Fernández Secco	CLAUSEN S.A.	Uruguay	2092-0909
Grisel	Ottonello	ROEMMERS	Uruguay	5132-0505
Luis	Biscailuz	SERVIMEDIC	Uruguay	2032-7272
Alicia	Cayota	SPEFAR	Uruguay	2336-7440
Andrés	Prada	MEGA PHARMA	Uruguay	2518-2410
Andrés	Rodríguez	NORDEX S.A.	Uruguay	3202-0606
Guillermo	Matticó	BIOGÉNESIS - BAGÓ	Argentina	03327-448349
Roberto	Perotti	BROUWER S.A.	Argentina	
José Luis	Tombazzi	DENVER FARMA S.A.	Argentina	4762-3877
Luis	Riva	DISPROFARMA S.A.	Argentina	6091-4378
Eduardo	Kovalivker	DROGUERÍA SUJZO ARGENTINA	Argentina	4656-6621
Raúl	Casares	FADA PHARMA S.A.	Argentina	4250-1013
Patricio	Fabbri	GADOR S.A.	Argentina	4858-9000
Guillermo	Falcibreg	INEBA S.A.	Argentina	4867-7722
Jorge	Calzetti	JOHNSON & JOHNSON DE ARGENTINA S.A.C. S. L.	Argentina	5288-7201
Pablo	Robiralta	ANDROMACO SAICI	Argentina	4021-8000
Raúl A.	Mapelman	DUNCAN S.C.A.	Argentina	4502-3794
Hugo	Sigman	ELEA SACIFIYA	Argentina	4379-4300
Jorge M.	Zaffaroni	IMA S.A.I.C.	Argentina	
Claus	Pförtner	PFÖRTNER CORNEALENT	Argentina	
Carlos	Sörös	PHOENIX S.A.I.C.F.	Argentina	4489-8340
Jorge R.	Zárate	MAPRIMED S.A.	Argentina	4830-1300
Marcelo	Testa	OSMOTICA	Argentina	4379-4100
Jorge	Besser	QUÍMICA ARISTON SAIC	Argentina	4858-3051
Carlos	Martínez	QUÍMICA MONTPELLIER S.A.	Argentina	4127-0022
Daniel	Papariello	ROMIKIN S.A.	Argentina	4808-2800
Marcio	Reis de Freitas	ACHE S.A.	Brasil	6461-6381
Luis	Maurette	LIBERTY PAULISTA SEGUROS S/A	Brasil	5506-0352
Andrés	Finol W.	CALOX DE CENTROAMERICA	Costa Rica	248-0506
Mitchell	Wasserstein R.	STEIN	Costa Rica	550-8585
Michael	Harari	TORRE DE LAS AMÉRICAS	Panamá	210-1112
Rugiere	Galvez	NIKKI BEACH	Panamá	204-5757
Antonio	Latorraca	PRICEWATERHOUSE COOPERS	Panamá	
Daniel	Vareña	ROWE C.por A.	Rep. Dominicana	687-5155
Marcelo	Poyet	KLINOS - ROEMMERS	Venezuela	212-263-1515
Jorge E.	Ariza Bernal	TECNOQUÍMICAS	Colombia	(2)-8828555

Anexo 4 - Filosofía de TSYA

Somos una empresa encabezada por profesionales de la arquitectura, la ingeniería y actividades afines.

Nuestra misión es proponer soluciones a los obstáculos que nuestros clientes encuentran en el desarrollo o la expansión de sus actividades desde el campo de la arquitectura y la ingeniería.

Esas soluciones son la razón por la cual nuestro cliente nos paga y por eso deben ser verdaderos aportes a las necesidades reales de nuestro cliente.

Por ello, deben cumplir ineludiblemente algunas condiciones:

- **Creatividad:** Tanto en el sentido de la originalidad como en el de la eficiencia: el mayor resultado posible usando la menor cantidad de recursos posible.
- **Factibilidad:** Un buen proyecto es aquel que es realizable. Una propuesta adecuada debe estar al alcance del comitente. Una idea es genial si es necesaria.
- **Trazabilidad:** La naturaleza de nuestras actividades hace del eje recurso/tiempo un factor inexcusable. Toda tarea debe ser claramente auditable por el comitente en cualquier momento del ciclo de realización.

El cumplimiento de estas condiciones no está –no puede estar– sujeto a las dimensiones del proyecto, al presupuesto disponible para su realización, o a la trascendencia –real o imaginada– que el proyecto pueda tener en el mercado. El cumplimiento de las condiciones es, desde nuestro punto de vista, la esencia misma del negocio, la razón de ser de nuestra existencia como empresa y la clave de nuestros mejores trabajos.