

gestión

Juntos, para ser mucho más

MATIAS TRILLO



Cada vez más empresarios se reúnen para compartir experiencias y saberes, en pos de una mejor rentabilidad • Cómo funcionan los grupos

Roxana Bavaro
pymes@clarin.com

En los últimos años, si bien es cierto que el número de Pymes se ha incrementado considerablemente, también es cierto que a ninguna le ha resultado sencillo abrirse camino. Muchas veces, la misma tendencia al aislamiento y la espera a que las cosas cambien con el tiempo, terminan marcando el rumbo de más de una Pyme, cuando la verdadera necesidad de estas empresas es la de generar cambios dinámicos y flexibles para aprovechar cualquier contexto en el que se encuentren. Pero esto no es fácil, porque el cambio se debe generar desde la Pyme hacia afuera; y la única manera de hacerlo es interactuando con sus pares. De allí que, hoy, la mejor manera de salir de la parálisis son los modelos de asociativismo.

Asociarse es un mecanismo de cooperación, por el que, al mismo tiempo que la firma mantiene la independencia jurídica o económica, va haciendo un esfuerzo por

integrarse en la búsqueda de un objetivo común.

En la Argentina, el concepto de asociativismo pisó fuerte, sobre todo, en las pequeñas y medianas empresas agropecuarias. El ejemplo más claro es el de CREA, el primer Consorcio Regional de Experimentación Agrícola. Básicamente, es una asociación de empresarios agropecuarios que trabajan en grupo, y **comparten sus experiencias y conocimientos** para aumentar la rentabilidad y lograr el crecimiento económico sustentable de sus respectivas empresas.

Pero este modelo no es exclusivo del campo. Una de las organizaciones más importantes que adoptaron esta temática es Vistage, un organismo internacional creado en Estados Unidos, en 1957, bajo la inquietud de un empresario que se dio cuenta de que, cuando iba a seminarios, le resultaban más interesantes las charlas con sus pares que el orador. Entonces, pensó en armar un grupo conformado por gerentes, con el fin de ayudarse mutuamente a superar los desafíos planteados por el crecimiento.

Hoy, los miembros de esta organización, se reúnen una vez al mes, durante un día entero, con hasta 16 gerentes generales, presidentes y dueños de empresas no competitivas entre sí. En un marco de absoluta confidencialidad, los miembros trabajan sobre las oportunidades y problemas que puedan fortalecer o debilitar sus negocios. Comparten sus experiencias vividas y sus mejores ideas, en pos de **alcanzar las soluciones más adecuadas**.

Alejo Cantón, presidente de Vistage Argentina, entiende que encontrarse es **"superar el aislamiento del cargo** porque en estos grupos hay mucha contención. También permite **crecer profesionalmente** porque se aprende de cómo otros manejan sus empresas; **anticipar y administrar mejor el cambio**, porque uno puede ver qué está pasando en otros sectores de la economía mes a mes; **mejorar la toma de decisiones**, porque cada grupo tiene cientos de años de experiencia acumulada, tomando decisiones estratégicas, y lo pueden ayudar a uno a resolver mejor los desafíos más importantes del negocio".

Pero, para que el grupo funcione, Cantón advierte que, en este modelo, uno "saca en la medida que pone. Para obtener valor, tiene que abrirse, traer sus temas al grupo, ser responsable por el aprendizaje y el valor que se le saque a la experiencia. Vistage no es para aquellos que tengan un problema y quieran pagarle a un consultor para que se los resuelva. El grupo, más que responder preguntas, cuestiona respuestas".

Otro ejemplo es el de ADIRAS, a través de los grupos DIRAS -Directorio Asociado-, que busca brindar una respuesta integral y apropiada a estos problemas y necesidades. El DIRAS es una propuesta de directorio para la pequeña y mediana empresa, integrado por un conjunto de propietarios de Pymes. A través del grupo, coparticipan en la dirección de sus empresas y cuentan con la asistencia de un facilitador externo.

Sergio Delgado es coordinador de grupos de ADIRAS y entiende que, "a través de la recreación de un directorio, los empresarios encuentran en los grupos un ámbito

en donde libre y voluntariamente pueden ayudarse mutuamente a identificar, analizar y solucionar sus propios problemas, por medio de su comprometida participación en un proceso conjunto de crecimiento directivo y personal".

Puede caracterizarse como una actividad de formación -continua y permanente- de un conjunto de empresarios que se concreta en el seno de una red, a nivel directivo, de cooperación, de intercambio de experiencias y de trabajo conjunto, que ellos mismos integran y que atiende a la problemática real y particular de sus propias empresas.

Cada grupo DIRAS está integrado por seis empresarios, con perfiles complementarios, y por un facilitador. Se reúnen un día completo por mes, entre marzo y diciembre. Allí, exponen la situación de sus empresas y reciben sugerencias de los demás, que se orientan a solucionar los posibles problemas y a mejorar la marcha de los negocios.

También realizan visitas a las empresas y el grupo puede reunirse si así lo requiere alguna situación de emergencia de cualquiera de sus miembros. Además, quienes lo necesitan pueden recurrir a los contactos telefónicos informales, para la realización de consultas.

En cuanto a las ventajas, para Delgado éstas pasan por "la participación de un proceso de formación permanente, la posibilidad de recibir acompañamiento de pares, formar parte de una creciente red de empresarios, y la posibilidad de acceder a servicios de valor agregado, como acuerdos comerciales, información estadística, proyectos de capacitación e investigación, intercambio y trabajo conjunto con expertos".

Inquietudes Pymes

Rafael Neto es un emprendedor del área de autopartes. En el año 2004, fue invitado a concurrir a una reunión que, luego, se transformaría en Vistage. "En esa reunión, tuve la sensación de que sería, para mí, muy interesante trabajar en un grupo de 12 a 15 personas, en el que pudiéramos expresarnos libremente y tratar los temas comunes a cada empresa, con independencia del tamaño de las mismas, pues las problemáticas eran similares".

"Actualmente, estoy trabajando en el grupo 6, muy contento y esperando cada mes el día de reunión grupal, durante la cual nos dedicamos exclusivamente a nosotros mismos; a elaborar e intercambiar opiniones y trabajos múltiples, todos relacionados con nuestras empresas y dirigidos a mejorar su actuación", explica Neto. Y agrega: "Los CEO siempre nos enfrenta-

tos sectores, con empresas de tamaños similares y que, por supuesto, no sean competidoras.

En un segundo caso, y cuando son los empresarios mismos quienes tienen la iniciativa y se acercan al directorio, generalmente lo hacen con un grupo ya armado por conocidos, como sucede, cuenta Delga-

do, con aquellos que realizan el Programa de Dirección de la Pequeña y Mediana Empresa en el IAE.

“Por definición, los grupos están compuestos por empresas que no se tocan entre sí. No hay competidores ni relación proveedor-cliente en el mismo grupo. Y las reuniones se realizan en forma rotativa

en las empresas de los miembros del grupo”. Así explica, Cantón, el funcionamiento de Vistage.

Y los efectos no se hacen esperar. Uno de los resultados más importantes es que “alcanzamos el doble objetivo de incrementar la efectividad y también mejorar la calidad de vida de nuestros miembros”.

En tanto, Delgado tiene una visión que reúne sus experiencias como coordinador de grupos de ADIRAS y como empresario Pyme. “Desde el año 2006, he visto cambios muy positivos en los más de 100 empresarios que hoy forman parte de la asociación. Cambios que se reflejan en el fun-

cionamiento de las empresas, ya que la posibilidad de dirigir la organización, acompañado por un grupo de pares y con la asistencia de un facilitador, abre nuevos horizontes y da un marco muy adecuado para el aprovechamiento de las oportunidades y la creación de otras nuevas”. ◀