

Directorios de alto rendimiento para potenciar las pymes

331

Las pequeñas y medianas empresas carecen, en general, de un directorio real. Los grupos Diras están integrados por líderes de empresas que se reúnen periódicamente para buscar, entre pares, una opinión independiente, desinteresada e informada. Las claves.

Marcelo Kaufman es médico y socio fundador del centro de diagnóstico por imagen, Investigaciones Médicas. Cuando devino empresario, de pronto se vio rodeado de cuestiones de costos, ventas, impuestos, proveedores y todos los etcéteras que tienen que ver con el negocio pero que, claro, nada se parecía a lo que había estudiado en la facultad de Medicina. Para completar su formación, Kaufman se inscribió en el Programa de Dirección de Pymes en el IAE. Allí conoció a otros cinco empresarios con los que conformó un grupo Diras (Directorios Asociados). Se trata de un directorio para pymes formado por propietarios que participan en la dirección de sus compañías, con la asistencia de un facilitador externo. "Me cambió la visión de la empresa, pero también mi visión personal y familiar", sostiene, convencido. Kaufman se unió a un grupo Diras en medio de la crisis de 2001 y, desde entonces, no ha faltado a las reuniones mensuales, a lo largo de una década.

Unirse para crecer

El primer grupo Diras nació en abril de 1985, de manera espontánea. Seis empresarios que habían cursado el primer programa para pymes en el IAE le propusieron al profesor, Alejandro Carrera, continuar la experiencia nacida en las aulas: reunirse todos los meses para compartir cuestiones que tienen que ver con la dirección de sus compañías. "Armé el tinglado inspirado en los grupos CREA y durante seis años investigué el tema en profundidad, ya que en esto basé mi tesis de doctorado", cuenta Carrera. La idea, tan criolla como el dulce de leche, prosperó: la experiencia era repetible.

En la década del '90 nacieron varios grupos de este tipo y muchos de ellos siguen funcionando hoy. El IAE cobijó a estos grupos durante un tiempo hasta que, en diciembre de 2005, nació formalmente la Asociación de Directorios Asociados (Adiras). Actualmente, tiene su sede en Tigre, provincia de Buenos Aires, cuenta con más de 130 empresarios asociados y, a lo largo de su historia, más de 170 em-



"Formar parte de un directorio asociado es muy enriquecedor porque quienes están sentados en la mesa tienen una gran objetividad para aconsejar, sin intereses familiares, afectivos ni comerciales", Alejandro Carrera y Santiago de la Barrera, de Adiras.

presas tomaron contacto con esta metodología.

"Esto es para todos, pero no para todos", sostiene desde Adiras. "Los directorios cumplen la regla de las 4I: informado, involucrado, igual (formado por pares) e independiente. Para los empresarios implica un importante inversión de tiempo y mucho trabajo", advierte Santiago de la Barrera, director Ejecutivo de Adiras desde 2006.

De esto da testimonio Adrián Valenti, dueño de la cadena de *delicatessen* del mismo nombre: "Es como ir al gimnasio; a veces vas refunfuñando pero, en definitiva, te hace bien. El empresario pyme se siente muy solo. Estamos todo el día corriendo detrás de los problemas y perdemos la perspectiva de nuestro rol como director de la empresa. Es poderoso e inspirador tomarse un día al mes, en un ambiente de reflexión, para entender el por qué de las cosas y recibir el aporte de la experiencia de los compañeros. Aunque, al principio cuesta aceptar la opinión de otros", admite el empresario que dirige una marca con seis locales, 90 empleados y una facturación de \$ 30 millones.

Claves y requisitos

Dos factores que distinguen a la mayoría de las pymes son la falta de capacitación del empresario y su aislamiento. Los grupos Diras apuntan a sanar estas carencias:

- Quienes no están dispuestos a abrir los números y secretos del negocio, no encontrarán allí buenos resultados. Esta confianza no se logra en el primer encuentro, sino que se construye a lo largo de los primeros dos años de reuniones.

- Hay dos maneras de armar un grupo: los empresarios se conocen en algún programa de capacitación y se juntan espontáneamente, o en Adiras los presentan con otros interesados.

- El participante debe ser socio empresario, no sólo accionista, y no puede haber competidores dentro del grupo.

un grupo no tienen intereses conjuntos, ni pueden hacer negocios juntos.

- El grupo ideal tiene seis miembros. En todos los casos, los grupos tienen un facilitador.

- El primer paso es que todos visiten las empresas de los demás miembros. Luego, comienzan las reuniones formales de directorio, una vez por mes. "Son reuniones de todo el día y la metodología de trabajo establece que, en cada encuentro, tres empresarios realizan una exposición de dos horas, seguida por una ronda de sugerencias y la realización del protocolo. Al terminar, cada empresa se lleva una lista de tareas sugeridas por los pares", cuenta De la Barrera.

- Los grupos evolucionan a lo largo del tiempo: el primer año se conocen entre ellos y el negocio, trabajan como equipo en el diagnóstico de su empresa y la sobre la información que, usualmente, no está bien ordenada en una pyme. Luego, comienzan a pensar qué les gustaría para su empresa a futuro y a armar el presupuesto para el próximo año. En una tercera etapa, trabajan sobre un plan estratégico a cinco años y, en la última fase, se trabaja sobre control estratégico y la agenda del número uno. Cada etapa puede llevar entre uno y dos años.

También pueden producirse deserciones o bajas. El grupo de Marcelo Kaufman, por ejemplo, hoy tiene cuatro integrantes. "Dos de los miembros originales vendieron sus empresas y decidimos no reemplazarlos. Los que quedamos no sólo somos un directorio asociado sino también amigos", dice el médico.

También puede suceder que algún miembro sea apartado

por el grupo o que éste tenga problemas con sus socios. "Los primeros años fue tremendamente difícil porque, al principio, las ideas no eran bien recibidas por mis tres socios. Suele producirse un *gap* entre el que se capacita y el que está en el directorio real sin capacitación. Eso provoca un distanciamiento de los socios", admite Kaufman, cuyos socios también son médicos. Sin embargo, admite que esto genera algo "muy bueno porque genera el debate. Además, la relación interna se volvió más fuerte, más cerebral". Aunque ninguno de los directores de Investigaciones Médicas se sumó a un grupo Diras, Kaufman es un fanático de la capacitación continua. El médico-empresario dirige una compañía de 400 empleados, más de 100 médicos y con tres centros propios. Su grupo Diras está integrado por Alberto Battisti (Cambre, industria metal-mecánica y plástica), Mateo Salinas (Eidico, emprendimientos inmobiliarios) y Alejandro Ripani (Tía Maruca, galletitas). "Cuando pasás de ser una pyme a una empresa que controla sus números periódicamente, el desempeño es notoriamente superior", agrega Kaufman.

Valenti coincide en que los resultados son muy concretos en la empresa. "Todos evolucionamos y esto se ve claramente en el desarrollo del negocio. A nuestro grupo le está costando llegar a trabajar en un equipo de alta competencia y debemos renovar el compromiso. Pero a pesar de los altibajos, allí nos sentimos motivados y apoyados. El grupo ayuda a analizar y agilizar la toma de decisiones, desde la búsqueda de una asistente hasta la necesidad de mudarse o de hacer un reacomodamiento societario cuando los socios son parte de la familia", ejemplifica Valenti, cuyo grupo va a cumplir seis años.

Apuesta

La cuota de Adiras depende de la facturación de la firma a la que pertenece el empresario, dividida en cinco bandas. Por ejemplo, una empresa que factura hasta \$ 3,8 millones paga una cuota anual de \$ 9.700. En el otro extremo, una organización que factura más de \$ 74 millones, abona \$ 21.000 al año. Como es catalogada una actividad de capacitación, puede participar del programa de Crédito Fiscal de la Sepyme. "En los momentos más críticos es cuando el grupo aporta más porque interviene el directorio", remata Carrera.

Daniela Villaro

Reglas de un directorio ideal

- ✓ Informado
- ✓ Involucrado y comprometido
- ✓ Igual (formado por pares).
- ✓ Independiente



Los directorios están formados por propietarios que coparticipan en la dirección de sus compañías.

- Debe compartir los valores de la institución: "Las personas no son la primera variable de ajuste, debe cumplir con las normas del sector y pensar que la empresa lo tiene que trascender a ellos en el tiempo", ejemplifica De la Barrera.

- No es un grupo en las sombras. Tanto los empleados de la empresa como los socios saben (y aprueban) la existencia del directorio.

- El grupo aconseja, pero el empresario no está obligado a llevar eso a la práctica. Por otra parte, el grupo no es responsable por esas acciones. Por ello, los empresarios que forman parte de