

RSE en formato pequeño y mediano



La práctica se instaló en el universo de las pequeñas y medianas empresas. Cuáles son los sectores más desarrollados y qué áreas son las preferidas para su abordaje. Las claves para tener en cuenta, según expertos y casos de éxito para seguir.

Por María Agustina Rato

Agosto de 2009, Olavarría, provincia de Buenos Aires. Sobarzo, una pequeña empresa familiar de 18 empleados, dedicada al mantenimiento y pintura de piezas metalúrgicas, incorpora por primera vez en su historia tecnología limpia en su proceso de producción. El cambio modifica el perfil y el rumbo de la empresa para siempre. No sólo beneficia a la competitividad, al mejorar la calidad del servicio y aumentar en un 20% la productividad. También repercute positivamente en el personal, que ve mejorar sus condiciones de trabajo, y en la comunidad y el medio ambiente, al disminuir los residuos y

la contaminación en un 90%. La decisión fue madurada mientras los dueños participaban de una capacitación en Responsabilidad Social Empresaria (RSE), a la que asistían como invitados de su principal cliente, Ferrosur Roca (Grupo Camargo Correa). "Aceptamos porque nos pareció interesante y porque queríamos estar alineados con la visión de nuestro cliente, pero no sabíamos qué era exactamente la RSE. A medida que avanzamos, nos fuimos comprometiendo cada vez más y definimos una estrategia de negocio sostenible", recuerda Jorge Sobarzo, dueño de la empresa que tiene una facturación anual de \$ 3 millones.

Pasa a pág. IV



El fútbol y sus negocios

El amor y la fidelidad por la camiseta impulsan emprendimientos de todo tipo. Experiencias inspiradoras que apuestan por la pasión nacional.

Pág. II



Directorios profesionales para pymes

Una alternativa al alcance de las pequeñas y medianas empresas para contar con un directorio de alto rendimiento, que ayude a apuntalar el negocio.

Pág. VI



HISTORIA DE GARAGE Acabado perfecto

Madersol, la compañía de Mauricio y Cristian Pugliese, nació hace una década en el garage familiar con la fabricación de barnices artesanales. Hoy, factura \$ 6 millones mensuales y tiene 150 empleados.

Pág. VIII

CITI APOYA EL CRECIMIENTO DE LA PYME ARGENTINA

Acceda a financiamiento de corto, mediano y largo plazo.

- Préstamos comerciales
- Leasing y Préstamos con garantía prendaria
- Descuento de cheques
- Financiación de Comercio Exterior

Para más información llame al 0810-444-4477 o ingrese en www.citibank.com.ar



OTORGAMIENTO SUJETO A APROBACIÓN CREDITICIA Y/O GARANTÍAS REQUERIDAS POR EL BANCO. PARA MÁS INFORMACIÓN, CONSULTE A SU OFICIAL DE BANCA PYMES EN LA SUCURSAL MÁS CERCANA O POR TELÉFONO 0-810-444-4477 DE LUNES A VIERNES DE 9 A 18HS. *SUCURSAL DE CITIBANK, S.A. ESTABLECIDA EN LA REPÚBLICA ARGENTINA. CITIBANK REALIZA SU ACTIVIDAD BANCARIA EN ARGENTINA A TRAVÉS DE SU SUCURSAL. LAS OBLIGACIONES RESULTANTES DE SUS OPERACIONES SON PAGADERAS EN ARGENTINA Y ÚNICAMENTE CON LOS ACTIVOS DE LA SUCURSAL DE CITIBANK EN ARGENTINA. CITI Y EL DISEÑO DEL ARCO ES UNA MARCA REGISTRADA DE CITIGROUP INC.

El fútbol genera negocios impensados

Más allá de los clásicos gorro, bandera, vincha, y de los obvios, como venta de entradas, derechos de televisión y pases de los jugadores, la pasión nacional por el fútbol impulsa todo tipo de emprendimientos: desde la venta de figuritas, hasta la creación de restaurantes y hoteles temáticos. Aquí, algunos ejemplos de emprendedores con la camiseta bien puesta.

Pasión, alegría, desencanto... y millones. Eso produce el fútbol en todo el mundo, y especialmente en la Argentina, patria futbolera si las hay. Se calcula que esta fenomenal industria del espectáculo de la pelota mueve, anualmente, u\$s 500.000 millones (más de una vez y media el PBI argentino) en el mundo, según la consultora Deloitte. Los colores de las camisetas generan negocios que superan en facturación a los ingresos tradicionales, como la cuota social o la venta de entradas a los partidos, revistas especializadas, videos para descargar en el celular, figuritas, útiles para el colegio, vajilla, ropa de cama y deportiva, vinos, tarjetas de crédito, restaurantes, bares temáticos, escuelas deportivas, relojes, un hotel...

"El fútbol es un contenido de entretenimiento que se consume no sólo en la cancha y en los 90 minutos. Después, se prolonga en los goles y las jugadas que son reempaquetadas y difundidas y se convierten en *ringtones* o *videitos* para descargar del celular. También se vende todo tipo de productos con la imagen de los clubes, los jugadores y los negocios que surgen de allí son puro valor agregado, infinitos", dice Gabriel Foglia, decano de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo, donde se dicta un Programa Ejecutivo de Marketing Deportivo, en conjunto con Boca Juniors.

No sólo los clubes sino los propios jugadores son marcas que venden y hacen vender con su imagen. Ya en los '50, los legendarios José Manuel Moreno y Ángel Labruna, de la máquina de River, se mostraban sonrientes en publicidades de botines, evoca el periodista Claudio Destéfano, en su libro *Hay otro partido*, sobre



Arturo Karagozlu

fútbol y *marketing*. Y hoy no hay jugador de las grandes divisiones que no tenga representante, cual estrella del espectáculo.

El club xeneize es el número uno en generación de negocios por volumen y cantidad. Participa del 71% de la torta del *merchandising* del fútbol argentino, según Pablo Fuentes, gerente de *Marketing* de Boca. El manejo de la imagen del club representa el 27% de los ingresos, mediante acuerdos de licencias con múltiples empresas, y "ayuda a equilibrar el balance no siempre positivo que deja la compra-venta de jugadores, que es por lejos el rubro que más dinero mueve en un club", dice Fuentes.

Buscador de cracks

La magia del fútbol no sería lo que es sin las grandes estrellas como Maradona y Messi, que fueron "descubiertos" cuando eran niños. Pero ¿cómo dar con ellos? Esta pregunta se hizo Mario Ascher, ex publicitario, junto a dos socios provenientes del ámbito de las tecnologías, con quienes creó *www.jugaenprimera.com*, un portal que reúne los perfiles y videos de más de 5.000 jugadores *amateurs* de América latina y Europa mostrando sus habilidades con la pelota. Más de 20 clubes de la Argentina, Espa-

ña y Turquía están suscriptos. A partir del pago de un canon mensual, acceden a esta base de datos, donde pueden seleccionar jugadores para hacerles una prueba real. Al tratarse, en la mayoría de los casos, de menores de edad, el sitio pide una autorización a los padres para subir los videos -realizados por los propios interesados- y difundir las

Los colores de la camiseta disparan ventas casi sin publicidad.

imágenes. La mayoría son chicos de entre 11 y 18 años, aunque también hay jugadores desde los nueve años y hasta profesionales de más de 35.

El desarrollo de la plataforma de *software* llevó seis meses y una inversión de u\$s 60.000. "Al tratarse de un emprendimiento basado en la Internet 2.0, creció en forma viral sin necesidad de invertir en publicidad convencional", dice Ascher. "Utilizamos las redes sociales como Facebook y Twitter, donde tenemos nuestro perfil y los seguidores van recomendando el sitio a sus amigos".

La idea de Ascher es generar negocios, bajo este concepto,



Fotos: A. García

Mario Ascher

con otros deportes: *basket*, *rugby* y *hockey*. "Talentos deportivos puede haber en cualquier lado y nosotros ayudamos a encontrarlos", resume.

Fidelidad a la camiseta

Asociar un producto o servicio a la imagen de un club permite aumentar las ventas o posicionar rápidamente una nueva línea de productos. "La ventaja es que se trata de un público muy fiel y no se necesita publicidad. Si hay una buena distribución, los productos prácticamente se venden solos", dice Hernán García, de Pro Entertainment, la compañía que maneja las licencias de Boca.

Hay que sentir en la piel los colores de un equipo para tenerlos en las sábanas y toallas. A ese tipo de consumidor apunta Karatex. La compañía textil fue fundada en 1955 por la familia Karagozlu, cuya tercera genera-

ción está hoy al mando de la firma. La fabricación de ropa de blanco y telas para uniformes es su actividad principal, en la planta industrial de la ciudad de La Rioja, donde trabajan 400 operarios. Hoy, el 5% de sus productos salen en azul y oro, y la idea es "seguir creciendo y sumar más equipos", apunta Javier Gómez, gerente comercial. Empezaron con los colores de Boca porque "necesitamos mucho volumen. Por otro lado, los demás clubes están en manos de otros licenciarios", explica. "Los productos con licencia se venden un 15% más caro y la inversión en licenciamiento se repaga porque no requieren publicidad", afirma Gómez.

La textil también generó, para el mundial de 2006, un acuerdo con la AFA para producir toallas con los colores de la selección. Sin embargo, una vez que la Argentina se quedó afuera, las ventas cayeron, como el ánimo de los argentinos. Esto no ocurre con Boca, quien más allá de su *performance* deportiva, siempre tiene seguidores que compran sus productos. Sus productos se venden "cinco a uno en comparación con los de River", reflexiona Gómez y aclara, por las dudas, que no es hinchas del azul y oro.

María Gabriela Ensín

Números redondos

- **u\$s 500.000 millones** al año genera el fútbol en el mundo.
- **265 millones de personas** lo practican regularmente y miles de millones lo miran por TV.

Fuente: Deloitte

TU EMPRESA Y TUS EMPLEADOS
PUEDEN TENER BENEFICIOS DE OTRA

GALAXIA
PLAN SUELDO

0810-999-7010
www.hipotecario.com.ar

BANCO
Hipotecario

Y USTED QUÉ OPINA

A pocos días de entrar en la fase caliente del segundo semestre, los empresarios cuentan qué esperan para los próximos meses y si debieron modificar sus planes de crecimiento e inversión.

Perspectivas empresarias pre electorales

Anahí Pereda,
cofundadora de Mola (diseño sustentable)

Creemos que la economía del segundo semestre seguirá en el mismo camino que viene transitando desde el inicio de este año, pautando una suba de precios controlada. No hemos tenido necesidad de modificar planes ya que nuestro proyecto es muy joven y fue generado a partir de objetivos fijados desde hace poco tiempo.

Reactivamos inversiones a raíz de la respuesta de los clientes. En este momento, estamos renovando el *showroom*, para mostrar distintas propuestas de diseño y sumar más material al catálogo de productos. En este momento, estamos gestionando un pequeño crédito, que no fue difícil de obtener.

Jorge Pinjosovsky,
socio Director de Redes y Distribución RYDSA (importación y distribución de soluciones de IT para centros de datos)

Suponemos que no habrá cambios en el segundo semestre. Nos mantenemos con los planes establecidos a principio de año; sólo hubo algunos retoques menores. Todas las inversiones previstas para este año se vienen realizando normalmente.

Las principales preocupaciones pasan por la estabilidad de las reglas de juego. Además, los cambios introducidos en la política de im-

portaciones afectan directamente nuestro negocio.

Mariano Denaro,
presidente de TelexTorage (soluciones en almacenamiento y respaldo de datos)

En este momento, no estamos visualizando cambios. Si los hubiera, se podrán producir más adelante, en algún momento más cercano a las elecciones.

Nuestros planes se han mantenido según lo estimado. Existían proyectos de inversión, que estaban en etapa de análisis de viabilidad, y que preveían, una vez aprobados, comenzar a ejecutarlos sobre el final de año. Para lo que resta de 2011, más que una preocupación tenemos la expectativa de mantener la actividad económica.

Wilma Escudera,
propietaria de la Vicuña, productos artesanales y originarios

Creo que la economía se mantendrá muy similar. Hemos vivido un primer semestre muy variable e impredecible. Tenía planificado participar en un mínimo de cuatro ferias y exposiciones. Estoy revisando el presupuesto y evaluando la importancia de participar en todas. Nos sorprendió lo impredecible en el consumo de la gente, en el primer semestre, dado que no se comportó igual a otros años, en la misma fecha. Creemos que esta tendencia va a continuar. Ya gestiona-

mos un crédito para más compra de mercaderías y fue pensado para todo el año.

Marcelo Gaztambide,
socio de Dedicar (regalos personalizados y accesorios para vinos)

Es muy probable que cambie la economía, dependiendo de quién gane las elecciones presidenciales en octubre. Pero lo veremos reflejado recién en 2012, en la inflación, precios y tipo de cambio, entre otros puntos.

Este año reactivamos la inversión en capital de trabajo y posibilidad de apertura de locales. Queremos gestionar un crédito pero estamos evaluando las ofertas del mercado. En cuanto a lo que nos preocupa, es qué pasará con los comicios y el tipo de cambio.

Alberto Laham,
presidente de la Nueva Bolsa de Comercio de Salta, titular del Estudio Laham y Asociados, presidente de la Tarjeta SaltCard.

No tiene por qué haber cambios radicales en la economía del semestre que viene. Sí hay que estar atentos a lo que suceda en el plano electoral, para evaluar cómo repercute en la economía.

Actualmente, estamos trabajando sobre la apertura de capitales de la Nueva Bolsa de Comercio de Salta por el interés que generó entre empresarios de la región y, sobre todo, entre directivos de Sociedades

Bursátiles.

Estamos reactivando decisiones de inversión en los rubros de minería y energías renovables que, en el NOA, tienen perspectivas sumamente positivas.

Estamos trabajando para que las pequeñas y medianas empresas tengan un más ágil acceso al crédito, a tasas bajas. Desde la Nueva Bolsa de Comercio de Salta, acercamos las distintas herramientas de financiamiento a las empresas y vemos que hay muy buena repercusión y un clima de negocios favorable en la región. Desarrollamos, además, una Sociedad de Garantía Recíproca, Norte Aval SGR, por medio de la cual grandes empresarios aportan capital, reducen su carga impositiva y las pymes obtienen garantías para solicitar crédito ante bancos o en la Bolsa.

Las principales preocupaciones pasan por el campo político, la relación entre el Gobernador de la provincia de Salta y el gobierno nacional.

La injerencia gubernamental en el campo financiero, también será una cuestión a la que estaremos atentos así como observaremos la evolución de la crisis en Europa y su impacto en los mercados internacionales. El dólar es otra variable para estar atentos, ya que deberá seguir siendo competitivo para atraer inversiones, potenciar exportaciones y desarrollar sectores que vienen creciendo.

personal.com.ar

personal empresas



servicio de autogestión online

puedo gestionar mi empresa casi sin moverme, del escritorio a la sala de reunión, como mucho.



FLEXIBILIDAD

dividí los cargos de la factura de tu empresa para que los abone la empresa o el empleado que utiliza cada línea.

AHORRO

definí límites de consumo en pesos o cantidades para cada una de tus líneas.

CONTROL

conocé y consultá los consumos a la fecha de tus líneas a través de internet.

SEGURIDAD

consultá la ubicación geográfica de las líneas de tu empresa.

Personal

cada persona es un mundo

0800-444-PYMES (79637)

TELECOM PERSONAL S.A., ALICIA M. DE JUSTO 50 (CAPITAL FEDERAL). CUIT 30-87818644-5.



viene de tapa

Hacia una gestión sustentable

Como Sobarzo, cada vez más pymes en la Argentina dan sus primeros pasos hacia la RSE, un modelo de gestión sustentable que tiene en cuenta el impacto de las operaciones de la organización en la sociedad, el medio ambiente, sus recursos humanos, clientes y proveedores. Su máxima indica que las mejoras en la relación con los diferentes grupos de interés redundan en un mejor desempeño y un crecimiento sostenido a largo plazo.

Se trata de un fenómeno que comenzó a despuntar hace sólo dos años. “Una década atrás, la RSE era un tema reservado a las grandes compañías. Pero en 2009, explotó en el universo de las pequeñas y medianas, por dos razones: las empresas grandes evolucionaron en el concepto y lo bajaron a su cadena de valor; y las capacitaciones, conferencias y cursos especializados, una vez saturado el nicho de grandes compañías, se volcaron de lleno a las pymes”, explica Celina Kaseta, coordinadora del Programa Valor, un proyecto conjunto del BID, el FOMIN y la AMIA para difundir la RSE en las pymes.

Aunque no hay relevamientos exhaustivos, algunos ejemplos pueden dar cuenta del crecimiento de la RSE. En el último año y medio, sólo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, fueron asesoradas 400 pymes, dentro del Programa de Construcción Ciudadana del Gobierno de la Ciudad, que depende de la secretaría de Inclusión y Derechos Humanos porteña. En tanto que por el Programa Valor ya pasaron más de 70 pequeñas y medianas empresas proveedoras de compañías como IRSA, Novartis, Invap, Santander Río y Banco Galicia, entre otras.

A grandes rasgos, coinciden los especialistas, la mayoría de las pymes argentinas socialmente responsables son empresas que integran la cadena de valor de otras más grandes. Un segundo grupo está formado por pymes exportadoras, más permeables a las tendencias internacionales, y un tercer grupo lo conforma una generación joven

de pymes, que nacen con la RSE inscrita en su ADN. Casi todas cuentan con el apoyo de un consultor en el nuevo camino. Las dimensiones de la RSE privilegiadas son la de medio ambiental, que permite bajar costos, disminuir riesgos y generar un impacto más directo en la comunidad. Le sigue la dimensión de gobierno corporativo, que ordena y establece cuáles serán las directrices que guiarán a la empresa.

No es filantropía

Si la RSE está en la agenda empresarial desde hace más de 10 años, ¿por qué tardó tanto en desembarcar en el universo pyme? La explicación, coinciden los expertos consultados, está en la falta de información. “Muchos empresarios nunca escucharon hablar del tema o creen que está relacionado con la beneficencia. Lo asocian a un costo más y lo descartan de antemano”, indica Kaseta. De hecho, existen empresas que trabajan con un modelo equivocado de RSE. “Muchas veces se observan acciones superficiales. Un caso típico es juntar tapitas para el hospital Garrahan o separar el papel en la oficina. Esas son acciones de empleados, no de la empresa. Para que

EL DATO

400

pymes fueron asesoradas sobre RSE en el último año y medio, sólo en la ciudad de Buenos Aires.

la RSE sea positiva debe atravesar todas las áreas de la organización, no debe ser un departamento aislado”, advierte Lucas Campodónico, socio de Nuevos Aires, una organización sin fines de lucro dedicada a la difusión de la RSE y el desarrollo sustentable.

“Otra cara de la falta de información es que existen varios miles de pymes que hacen una gestión socialmente responsable de sus negocios desde hace tiem-



“Las primeras acciones nos acercaron a los clientes, sumamos uno nuevo (Proyecto Bolivia), y contribuir a concretar operaciones que elevaron las ventas en un 15% respecto del año pasado”, Eduardo, Luis y Alejandro Tarazaga, socios de Thermodyne Vial.

po, pero son pocas las que saben que aplican RSE a su estrategia”, dice el director del Instituto Argentino de RSE (IARSE), Luis Ulla.

Es el caso de Tantal, una fábrica de piezas de metal duro con sede en Córdoba: comenzó a trabajar en el tema 20 años atrás, con un fuerte acento en su público interno. Desde comienzos de los '90, distribuye aproximadamente el 30% de las ganancias entre el personal, impulsa programas de capacitación para completar la educación formal y terciaria y financia sin costo la construcción de viviendas, entre muchas otras acciones orientadas a los recursos humanos. “Una crisis en el mercado local nos obligó a cambiar de producto y de mercado: pasamos de ser un proveedor de materias primas a ser fabricantes de piezas. Un factor clave para el éxito del nuevo proyecto era que nuestros empleados, en ese entonces 25 personas, se sintieran socios de la empresa y altamente motivados. Así, decidimos trabajar con la idea de que si al personal le iba bien, a la empresa también le iba a ir bien”, recuerda Mariana Taglioretti, miembro del equipo directivo de Tantal. No se equivocaron. La empresa factura \$ 30 millones al año, emplea a 80 personas y exporta a Brasil.

Pero el caso de Tantal es atípico. El grueso de las pymes que aplican la RSE a su negocio son integrantes de la cadena de valor de una gran empresa que impulsa y exige estos cambios, y cuenta con el apoyo de un consultor para la planificación de las acciones y su desarrollo. Así comenzó a dar sus primeros pasos en la RSE Thermodyne Vial, una concesionaria de camiones y comercializadora de repuestos que emplea a 26 personas y el año pasado facturó más de \$ 9 millones. Convocada por Loma Negra a capacitarse en el Programa Valor, eligió empezar a desarrollar la RSE por el principio, el gobierno corporativo: el organigrama de la empresa, el protocolo familiar, y los principios que hoy guían su accionar. “Con la



“Para que la RSE sea positiva debe atravesar a todas las áreas de la organización; no debe ser un departamento aislado”, Lucas Campodónico, de Nuevos Aires.

ayuda de un profesional, definimos nuestra misión, visión y valores, los grupos de interés, redactamos un código de ética al que adhirieron los colaboradores y comunicamos nuestra política de sustentabilidad a nuestros proveedores estratégicos”, resume Eduardo Tarazaga, socio de la empresa junto con sus hermanos Luis y Alejandro. De esta manera, pueden comenzar a trabajar en las mejoras de los recursos humanos y el resto de las áreas de la empresa. “Los valores funcionan como vectores que marcan el rumbo. Fija cuáles son los negocios que la organización está dispuesta a hacer y cuáles no, porque van en contra de esos principios”, indica Ulla. En el caso de Thermodyne, esta primera acción, además, la acercó con sus clientes, permitió sumar uno nuevo (Proyecto Bolivia) y contribuyó a concretar operaciones que elevaron las ventas en un 15% respecto del año pasado, indica Tarazaga.

Además de las empresas de cadena de valor, un segundo



“La RSE explotó entre las pymes, porque las empresas grandes bajaron el concepto a su cadena de valor y las capacitaciones se volcaron de lleno a las más chicas”, Celina Kaseta, del Programa Valor.

Mitos y verdades de la RSE

“La gran mayoría de los pequeños y medianos empresarios cree que la RSE sólo se puede aplicar en las grandes empresas porque requiere de dos elementos esenciales que ellos no tienen: una estructura operativa y mucho dinero. Pero eso no es cierto”, advierte el director del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE), Luis Ulla. Por el contrario, las pymes, por su tamaño, cuentan con dos ventajas sustantivas respecto de las grandes compañías. “Por un lado, el sistema de toma de decisiones tiende a ser mucho más simple que en una corporación; y por otro, las vinculaciones con su entorno son más estrechas, lo que les permiten conocer las expectativas de sus grupos de interés con mayor precisión”, indica Alejandro Langlois, director de la consultora ComunicaRSE. Además, la dimensión pequeña maximiza el impacto. En cuanto a los costos, existen programas de capacitación gratuitos, como el del Gobierno de la Ciudad, y según qué dimensión de la RSE decida trabajar la empresa y el tipo de acción encarada, el costo puede variar entre cero pesos y el infinito. “El único requisito para comenzar en la RSE es la decisión del empresario de transitar ese camino”, afirma Daniel Lipovetzky, secretario de Inclusión y Derechos Humanos de la Ciudad.



“En los últimos años empezaron a surgir pymes y micro emprendimientos con la dimensión de la sustentabilidad ya inscrita en su estrategia”, Alejandro Langlois, de ComunicaRSE.

grupo de pymes llevan la delantera de la RSE en la Argentina: las exportadoras. “Al trabajar de acuerdo a estándares globales, están más en contacto con la RSE y a la altura del desafío que las pymes orientadas al mercado interno, donde no se exigen determinados valores y, por lo tanto, no lo ven como algo urgente y necesario”, opina Ulla.

Las exportadoras

Uno de los casos emblemáticos entre las pymes exportadoras es el de la bodega Finca La Celia, una empresa mendocina que factura \$ 22 millones anuales y emplea a 150 personas. Después de varios años de trabajar la RSE con su público interno (entre otras acciones, impulsó una guardería para los hijos de

sus empleados, que ascienden a 300 durante las vendimias) y con la comunidad (desde 2005 es sede del Banco de Alimentos del Valle de Uco), obtuvo la certificación FairTrade (Comercio

El grueso de las pymes que aplican la RSE a su negocio es integrante de la cadena de valor de una gran empresa que impulsa estos cambios.

Justo). Se trata de una norma internacional que garantiza, entre otros factores evaluados, que las condiciones de contratación de los trabajadores son justas y que la prima adicional obtenida por la venta de productos certificados se invierte en obras para la comunidad. “Este dinero retorna a los trabajadores de la viña y de la bodega para proyectos



“Cuando empezamos, no sabíamos qué era exactamente la RSE. A medida que avanzamos, definimos una estrategia de negocio sostenible”, Jorge Sobarzo, de Sobarzo.

comunitarios. En Asamblea General se seleccionan las acciones de mejora social en las cuales se va a invertir el dinero; que no sólo impactan en su beneficio sino también en la comunidad

del Valle de Uco”, explican en la empresa.

RSE en el ADN

Además de las pymes de cadenas de valor y de las exportadoras, existe una tercera generación. “En los últimos años empezaron a surgir pymes y micro emprendimientos que nacen con la dimensión de la sustenta-

bilidad ya inscrita en su estrategia. En su mayoría, son conducidos por emprendedores jóvenes y las áreas que se privilegian son la ambiental y la social”, afirma Alejandro Langlois, director de la consultora ComunicaRSE.

Una firma que representa a esta nueva camada es Chunchino, un emprendimiento de ropa para bebés que es sustentable de punta a punta, desde la materia prima utilizada hasta el *packaging*. “El objetivo era ofrecer un producto socialmente responsable, algo novedoso en el mercado textil, en el que abundan los talleres ilegales. Investigamos y nos fuimos contactando con diferentes proveedores clave”, recuerda su fundadora, Ileana Paz Lacabanne. Así fue como encontró a la Asociación Ci-

vil “Otro Mercado al Sur”, que le provee el algodón agroecológico cultivado en Chaco, libre de pesticidas y químicos contaminantes perjudiciales para la piel del bebé, la salud de los trabajadores y el medio ambiente. La confección de las prendas es encargada a la cooperativa 20 de diciembre La Alameda, que tiene una trayectoria importante en la lucha contra el trabajo esclavo, infantil y la trata de personas, mientras que el *packaging* es elaborado con materiales reciclados por redACTIVOS, un grupo de trabajadores con discapacidad organizados por la asociación civil La Usina. “Hoy participamos de encuentros de RSE, damos charlas y somos miembros de IARSE y Pacto Global. Nunca imaginamos que íbamos a ser referentes en el tema cuando empezamos, allá en 2008”, opina Lacabanne. Su empresa facturó \$ 40.000 el año pasado.

“Lo que hoy es tendencia, es esperable que sea adoptado por el 100% de las pymes en unos años. Las empresas que hoy se suman voluntariamente a la RSE, están trabajando a su propio tiempo y con gran soltura aspectos que el día de mañana deberán ser absorbidos de manera traumática y de un día para otro por aquellas que desoyen estas tendencias. Se preparan para tener un alto desempeño en los negocios del futuro”, concluye Daniel Lipovetzky, secretario de Inclusión y Derechos Humanos de la Ciudad.

PARA NOSOTROS, SERVICIO ES SINÓNIMO DE SOLUCIÓN.

En Supervielle contamos con productos y servicios a la medida de cada uno de nuestros clientes.

- Comercio Exterior
- Factoring
- Leasing
- Cash Management
- Fideicomisos
- Productos de Crédito
- Créditos para Pymes
- Cajas de Seguridad
- Seguros
- Garantía para Inquilinos
- Productos de Inversión
- Fondos Comunes de Inversión
- Cambio - Exchange
- Préstamos Personales
- Tarjetas de Crédito
- Cuentas y paquetes de productos

SUPERVIELLE

BANCO

www.supervielle.com.ar

Directorios de alto rendimiento para potenciar las pymes

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 co-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”, sostienen 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 debimos 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

HISTORIA DE GARAGE

MADERSOL

Con más de 10 años de trayectoria, la firma que nació en el garage familiar tiene hoy 150 empleados, el 6% del mercado local de pinturas y proyecta un crecimiento del 40% este año.

Mauricio Pugliese (38) es maestro mayor de obras y, hasta fines de los '90, se ganaba la vida como vendedor en una empresa de pinturas. En el garage de la casa de sus padres, en San Justo, empezó a fabricar productos para madera: masilla, barnices y preservadores. Era una elaboración muy artesanal y vendía unos pocos litros. En 2000 se le unió su hermano, quien trabajaba en Sancor. "Mauricio necesitaba una camioneta y yo tenía una. Así empezamos: él se dedicó a la venta y yo a producir", cuenta Cristian Pugliese (37), sobre el nacimiento de Madersol, una firma que, en poco más de una década, saltó del garage a la tercera planta en producción del país y hoy vende un millón de litros por mes.

Lentamente, la empresa fue tomando forma. Como tantos emprendedores, sumaron a un amigo como vendedor y, luego, fueron incorporando otros empleados. En la casa familiar estuvieron un año y medio hasta que, en 2001, le compraron a un tío un terreno por u\$s 10.000 "que pagamos en cómodas cuotas", dice Cristian Pugliese. Allí levantaron "ladrillo por ladrillo, con la ayuda de un albañil" la nueva fábrica, en un pequeño galpón en el kilómetro 40 de la ruta 3. A tono con el sesgo artesanal del emprendimiento, armaron incluso una máquina dispersora casera para fabricar pintura.

En 2001 adquirieron Maderin, una marca especializada en el rubro maderas con veinte años de historia y que implicó un desembolso de u\$s

CRÓNICA DE UN EMPRENDIMIENTO

Un proyecto de acabado perfecto



Ficha

- Inversión inicial: u\$s 1.000
- Producción: 1 millón de litros mensuales
- Facturación mensual: \$ 6 millones
- Empleados directos: 150
- Marcas en el mercado: Maderin, Polacrin (línea premium) y segundas marcas: Acuarel y Sintecrin

20.000. Pero también por entonces, se desató la crisis financiera y nuevamente recibieron el apoyo de la familia. "Un tío, una abuela, una vecina y amigos nos prestaron dinero para comprar materias primas. Ahí empezamos a comprar pero también a vender en efectivo y, hasta 2003, se comercializó de esta manera", rescata el emprendedor.

Volver a empezar

Como nada es para siempre, cuando se amplió el crédito, los Pugliese saldaron sus deudas y volvieron a invertir. Compraron una hectárea (u\$s 7.000) donde más tarde levantaron un galpón, una dispersora industrial ("El 50% al contado y el resto en cuotas", cuenta), lo que les permitió ampliar el vo-

lumen de producción. Y, en 2004, la empresa de pinturas Argencolor, con la que trabajaban, les cedió un técnico que los ayudó con fórmulas de pintura latex.

El gran salto

El crecimiento de la empresa se consolidó en 2005, con el desarrollo de la primera membrana en pasta del mercado, a

partir de la convocatoria a un grupo de técnicos europeos. Junto con este impermeabilizante (Polacrin), lanzaron una línea de pinturas de alta gama. La membrana y la masilla para madera son los productos estrella de la firma y representan el 25% de la facturación.

Hoy la compañía produce un millón de litros mensuales, factura \$ 6 millones por mes y tiene en el mercado las marcas: Maderin, Polacrin (premium) y Acuarel y Sintecrin (segundas marcas). La apuesta en publicidad es fuerte; están en todos los torneos de fútbol, en programas televisivos de entretenimientos, en el turismo carretera y están pintando el estadio de Independiente, con un rojo desarrollado especialmente para el club y que pronto va a estar a la venta al público. "Tenemos el 6% del mercado local nacional de pinturas y, en la línea hogar, llegamos casi al 10%", dice el empresario. La producción se lleva adelante en la tercera planta en producción de pinturas del país (ex Sintoplast), en Virrey del Pino, que adquirieron en 2010 con una inversión de u\$s 1,2 millón, salida de recursos propios. La fábrica está preparada para producir dos millones de litros por mes.

"Conservamos la esencia de ir a trabajar todos los días, de 7 a 16. Mi hermano es el primero en llegar y el último en irse", resume Pugliese el día a día.

Desde hace un año, Madersol exporta a Uruguay, Paraguay y Colombia. Esas ventas al exterior representan el 5% de la facturación total. En la firma proyectan un crecimiento de entre 30 y 40% este año, aunque Pugliese advierte sobre las particularidades de su industria: "Nuestro sector está muy complicado por los faltantes de combustibles (la materia prima fundamental es aguarrás y thinner) y porque no se consiguen algunos componentes importados como titanio y pigmentos. Por eso, hay que tener los números muy controlados", cierra.

D.V.

LA FRANQUICIA DE LA SEMANA

Estancia San Francisco

Fiambres y quesos

La empresa surgió de la idea de tener clientes seguros y confiables para su distribuidora mayorista, que opera desde 1991 en el rubro. En octubre de 2000, abrió el primer punto de venta en Villa Tesei. Luego, en agosto de 2002, inauguró un segundo local en la zona de Hurlingham. Ante el éxito logrado, se decidió desarrollar Estancia San Francisco bajo el sistema de franquicias comerciales. La cadena ofrece una variedad de productos que apuestan a una buena relación precio-calidad.



- Fundación de la empresa: 2000
- Locales propios: 4
- Franquicias en operación: 23
- Canon de ingreso: \$ 15.000
- Inversión inicial total: \$ 190.000 a \$ 220.000
- Regalías: 1% sobre ventas
- Local: 60 m2
- Empleados por local: 3
- Duración del contrato: 5 años, renovable
- Recupero: 18 meses, aproximadamente
- Contacto: franquicias@es-sanfrancisco.com.ar

Pyme

Dirección periodística:

José Del Río

Coordinador de suplementos:

Flavio Cannilla

Subeditora: Daniela Villaro

Redacción: María G. Ensínck

Editor de arte y diseño:

Diego A. Barros

Diseño: Hernán Eidelstein

Gerencia Comercial

Suplemento PYME

4121-9344/9241

publicidad@cronista.com

EL CRONISTA

www.by-You.com

Software de Gestión que entiende el nuevo mundo.



Tenemos mucho para compartir. Permítanos que lo conozcamos.



TOTVS

Comparta el nuevo mundo.

Twitter Facebook YouTube /TOTVS #letsshare 0800 333 2276 www.totvs.com

Technology | Software | Consulting