

IPLAN

NUBES HAY MUCHAS.
SOLO UNA ES LA IDEAL PARA SU NEGOCIO.
En IPLAN somos especialistas.

IPLAN cloud

Microsoft Azure

Google Cloud Platform

amazon web services

grandesempresas.iplan.com.ar | 0800 345 0800

Carlos Liascovich

carlosliascovich@a4vientos.com.ar

EXPORTAR, CONTRA VIENTO Y MAREA

Vender en el exterior exige voluntad. Pero también investigación, crédito y flexibilidad. Dos empresas y varios expertos dan pistas para navegar afuera.

Pocas semanas atrás, en una entrevista que pasó de largo, el economista Pablo Gerchunoff prendió una luz amarilla: "El desequilibrio externo (que se profundizó en la presidencia de Macri) es una catástrofe. El volumen de exportaciones por persona está casi 20% debajo de 2007". Y luego agregaba, terminante: "(el Gobierno) no ve el problema. No ve que sin dinámica vital de exportaciones, no hay patrón de crecimiento".

El diagnóstico de Gerchunoff (publicado en La Nación el 20/5) gana espesor porque no lo dice desde la enemistad política (más bien lo contrario), y porque el hombre además conoce a fondo la historia económica reciente del país.

BAJAN LAS PYMEX

Otro elemento de fragilidad estructural se suma al panorama: según un amplio informe con datos de 20 años, el peso de las pymes exportadoras (en adelante pymex) en el total de las ventas externas retrocedió durante el período 1998-2017. La fuente es autorizada: el Instituto de Estrategia Internacional de la Cámara de Exportadores de la República Argentina. Su estudio, difundido pocas semanas atrás, explica que si en 1998 las pymex re-



presentaban el 14% del valor total exportado, para 2017 habían caído al 9%, obviamente con el aumento complementario de las grandes exportadoras. El número de pymex, por otra parte, fue mutando: eran 4.088 firmas en 1998, treparon a 5.959 empresas en 2008, para luego volver a bajar a 4.095 pymex en 2017. A esto se agrega que las medianas exportadoras (las que venden al exterior entre 1,2 y 9,5 u\$s millones al año) aumentaron en número y valor exportado en esos 20 años, mientras que las pequeñas bajaron en cantidad y peso relativo.

Ahora volemós bajo, como recomendaba Facundo Cabral, y miremos de cerca a las pymes que exportan. A pesar de todo.

DE PALERMO A TOKIO

El factor individual, quién puede dudarlo, juega un gran rol. Que lo diga, si no, Juan Lanusse, quien con su esposa y diseñadora Maria-

na Cortés lideran Juana de Arco, una firma de ropa de diseño que está cumpliendo 20 años en estos meses.

Su comienzo fue típico: se instalaron a fines de los años 90 en el por entonces mucho más silvestre barrio de Palermo. Y crecieron, explica Juan, acompañando la fuerte recuperación de la economía argentina después de la convulsionada caída de 2001. Lo hicieron centrados en el mercado interno, aunque con las antenas paradas: muchos turistas extranjeros que empezaron a conocerlos en sus periplos por el naciente barrio de moda, en especial provenientes de México, España y Chile, les demandaban que se expandieran afuera. Y ellos dieron un primer paso que los expertos consideran clave: contrataron a una persona para iniciar la internacionalización de la marca. Lograron así empezar a vender algunas de sus prendas en tiendas de Nueva York. Y de pronto, empezó a llover sopa, justo cuando habían preparado las cucharas.

Ocurrió que, en paralelo, el empresario japonés Takanano Muramatsu estaba recorriendo Buenos Aires para llevar nuevas propuestas a su país. Y de inmediato "se ena moró de la marca y del diseño de Mariana", evoca Lanusse. El hombre comenzó comprando un muestrario, "y desde entonces no

Continúa en página 2



SanCor Salud
Grupo de Medicina Privada

0810-555-SALUD (72583)
sancorsalud.com.ar

TE OFRECEMOS PLANES
ESPECIALES PARA CADA UNO
DE TUS EMPLEADOS

Asociación Mutual SanCor Salud inscrita en el Registro Nacional de Entidades de Medicina Prepaga (R.N.E.M.P.) bajo el número 1137. Superintendencia de Servicios de Salud - Órgano de Control de Obras Sociales y Entidades de Medicina Prepaga - 0800-222-SALUD (72583) - www.sssalud.gov.ar

Exportar, contra viento y marea



LANUSSE, DE JUANA DE ARCO. "Vamos a Japón dos veces al año".



CAMPS, DE INDELVAL. "Exportar es un aprendizaje permanente".

Viene de Tapa paramos de crecer". A través de HP France, la empresa de Muramatsu en su país, Juana de Arco cuenta con dos locales exclusivos en Tokio y Kyoto, y ofrece sus creaciones además en otras 20 tiendas multimarca. Por su pujanza, que no cesa, y por ser la creación de un matrimonio, la firma hace pocas semanas se hizo con el Premio Banco Galicia 2018 en la categoría "Empresa familiar exportadora".

Hoy, explica el empresario, "el 70% de nuestra facturación proviene de la exportación así como el 80% del volumen, y nuestro modelo de negocios es el de una empresa exportadora; los recursos apuntan a cómo exportar más y mejor". En un mercado tan competitivo como el nipón, dice, "nuestro éxito se basa en estar siempre cerca de ellos, escucharlos y crecer gracias a sus pedidos. Eso hace la diferencia", explica. Y brinda (nunca mejor usado) dos botones de muestra: "las etiquetas, para las consumidoras japonesas, siempre deben ser redondas. Y además hay algunos animales que no pueden aparecer en las estampas, por razones culturales". Sobre la comunicación, pese a la diferencia horaria y las obvias distancias culturales, dice que es muy fluida. "Tenemos videoconferencias cada dos semanas, y ellos vienen a Buenos Aires una vez por año, mientras que nosotros viajamos allá dos veces cada 12 meses".

AHORA, EE.UU.

El siguiente paso de las pymes es igual de ambicioso, considerando que su dotación es de sólo 20 empleados y su volumen de 100.000 prendas al año: apuntan al mercado estadounidense. "Con el aprendizaje de 14 años vendiendo en Japón, hace dos vimos que había una oportunidad en el EE.UU., donde las líneas de ropa de yoga y ropa interior están creciendo fuertemente. Y vemos que hay una alta valoración para los productos como los nuestros: estampados a mano, con diseño y producción local, y prendas únicas", explica. Con un distribuidor en Miami que vende a 40 locales de todo el país, aspiran a que el gigante del norte sea tan importante como hoy lo es Japón, de acá a 2023.

¿Cómo fijan sus precios de venta en el exterior? Obviamente, la base de cálculo surge de la estructura de costos. Pero Lanusse destaca que, al tener la Argentina una macroeconomía tan cambiante y con precios relativos que varían mucho, "fue fundamental haber mantenido bajos los costos fijos y los insumos, así como conservar una visión de largo plazo. Esto implica entender que hay momentos en los que hay que resignar ingresos de ambas partes, para luego poder beneficiarse los dos".

* Gte. de Comercio Exterior de Bco. Galicia

EXPORTA SIMPLE

Responde Carolina Cuenca, directora de Exportaciones, secretaria de Comercio de la Nación.

¿Qué es Exporta Simple (ES)?

Es una herramienta para facilitar la exportación a pymes y emprendedores.

¿Cuánto se puede exportar?

Hasta 300 kg. y u\$s15.000 por envío, con un tope anual de u\$s600.000. Los bultos no pueden exceder 180 cm. de alto y 145 de ancho. Desde diciembre de 2017 fue usado por más de 200 empresas.

¿Qué ventajas tiene?

Comparada con la exportación tradicional por carga aérea, ES puede llegar a ser un 30% o 40% más barato. La web es www.argentina.gob.ar/exportasimple

puestos y responsabilidades imaginables del comercio exterior en empresas de primera línea. Dedicado ahora a la consultoría, el experto aconseja desarrollar dos fases para iniciarse en el camino exportador: "Si lo quiere hacer sin salir del país, le aconsejaría que lo haga analizando vía web cuáles son los países importadores de los productos en cuestión, y a qué precio arriban a destino, de modo de comparar con mis costos de producción y logística". En una segunda etapa, y ya dispuesto a invertir, "lo haría sin lugar a dudas en una feria del sector a nivel mundial, primeramente en una etapa exploratoria a nivel personal, y en la siguiente edición ya con presencia de la empresa".

El experto agrega, además, un abc útil: las 5 C que no hay que perder de vista al encarar una estrategia exportadora. Se trata, explica, "de la obvia Competitividad, la Calidad (o respeto de los estándares), el Cumplimiento, la Continuidad y la Creatividad". Pero si tuviera que elegir sólo una para llevarse a una isla desierta, Bertagni opta por el Cumplimiento: "Mi experiencia profesional me demostró que fue el factor que nos permitió asegurar la continuidad de la empresa".

CHINA COMO PISO

Los manuales ortodoxos de comercio exterior siempre advierten sobre el problema de la escala. Y si Brasil es gigantesco, China resultaría imposible para una pyme. Pero es una pena que en Indelval no los hayan leído, porque hace 13 años que esa firma le vende al monstruo asiático... Su camino, claro, no fue lineal, sino una suma de aprendizajes, búsquedas y audacias.

Carlos Camps es el protagonista de la herejía y, en rigor, de toda la performance de comercio exterior de este fabricante de pisos de goma para hospitales, empresas e instituciones. Ubicada en La Matanza con 104 empleados y ventas de \$120 millones al año en 2017 (serán \$160 millones este año), la compañía podría pasar como una de las tantas firmas industriales del GBA. Nació hace medio siglo como un taller mínimo, y paso a paso se fue desarrollando primero en el rubro de autopartes y luego como proveedor de equipamiento ferroviario. En este último segmento Camps hizo sus primeras incursiones exportadoras, casi artesanales. Para vender en Chile, por caso, recuerda cuando en 1979 fatigaba la guía telefónica del hotel de Santiago para intentar uno por uno a los potenciales compradores...

Más tarde llegó el doble giro: por un lado, la especialización en los pisos de goma, como proveedores en la industria de construcción para usos de alto tránsito. Y por otro, paso a paso, el avance sistemático de las ventas externas. Camps recuerda que las exportaciones representaban apenas un 4% del total vendido en los años 70 y 80, para subir hasta el 8% en la década

BANCOS: SERVICIOS Y TIEMPOS

Gustavo Sueldo (*)

¿Qué papel tiene un banco para las pymes?

Iniciarse en la internacionalización de productos es "El" sueño de muchas pymes, que puede resultar complejo si no están bien asesorados. En este proceso los bancos ayudan a mitigar parte de los riesgos que implica operar con alguien del otro lado del mundo. Por ejemplo: el riesgo-país, los riesgos comerciales, políticos, cambiarios y financieros. Y es bueno aclarar que las exportaciones no se inician en los bancos sino con la negociación entre el vendedor (exportador) y el comprador (importador), cuando se deben considerar tanto las responsabilidades de cada parte y los detalles propios de la mercadería a exportar, como la forma en que se pagará. Esto último es lo que va a definir si hará falta presentar documentación en el banco por la exportación.

¿Cuánto dura el proceso de cobro?

Sin duda dependerá del instrumento de pago elegido para materializar la operación. Por ejemplo: si el exportador vende en cuenta corriente el plazo se encuentra entre 24 y 48 horas

desde que el importador realiza el pago dependiente de la plaza. Por el contrario, si vende con un producto documentario, el tiempo es más largo y está asociado con la intención de bajar el riesgo. Y los avances tecnológicos nos están empujando a la inmediatez.

¿Cómo se puede obtener prefinanciación?

El objetivo de la prefinanciación de exportación es cubrir el capital de trabajo vinculado al proceso productivo de un bien o servicio a exportar. En general, este tipo de préstamo cubre el plazo de pago acordado entre el exportador e importador. La asistencia puede llegar hasta un porcentaje que cubra casi el total del costo de producción: un 70-80% de la transacción.

¿Qué debe mirar una pyme que quiere empezar a exportar?

Una de las cuestiones clave para aquel que busca exportar, más allá de los temas aduaneros, fiscales, de logística, packaging, etcétera, es la sustentabilidad del proyecto a desarrollar. Cuando se compete en un nicho específico es necesario pensar en el mediano y largo plazo. Así, se ratifica la intención de internacionalizarse.

siguiente, en especial tras un contrato grande en EE.UU. en 1994. No subieron, aclara, solamente porque sus condiciones y su calidad fueran buenas, sino también porque “exportar es un proceso de aprendizaje permanente”. Así, compara, mientras vendían a América Latina, se limitaban a vender lo que producían, sin preocuparse por el perfil de la demanda. “Pero al escalar, entendimos que debíamos adaptarnos a lo que necesitaba el mundo. Somos una pyme, no podemos cambiar el mercado, por lo tanto debemos pensar la producción como algo extremadamente flexible, y con diseño”, explica. Y de pronto, llegó China. No fue por suerte, sino gracias a la larga marcha de Camps, aunque también lo ayudó que varios planetas se alinearan. Retrocedamos una década y media: corre 2004, con valores competitivos en la Argentina para exportar, y el hombre se entera casi por azar de que, contra lo que imaginaba, casi el 100% de los proveedores de piso de goma para el gigante de Asia eran extranjeros. La República Popular, no olvidemos, estaba creciendo por entonces a tasas superiores al 10% anual, con construcciones de todo tipo (entre ellas, hospitales) a ritmo pasmoso. A través de un contacto en Hong Kong con acceso a los contratistas chinos, Camps puede en ese momento “colarse” en la brecha, aprovechando que un gran competidor italiano había perdido



VIDELA. Ganas, pero con planes.



BERTAGNI. Las ferias son clave.

la cuenta del gigante. Los chinos le prestan atención, ven el producto, analizan los precios, y deciden viajar a la Argentina. Ya es 2005. Tras

cuatro días en La Matanza, los asiáticos se convencen: a las dos semanas envían una orden de compra por 26 mil metros cuadrados, para el piso de un gran hospital, equivalentes a u\$s250.000. “Para tener perspectiva de los números: antes habíamos acumulado nuestro primer millón de dólares sumando las exportaciones de 12 años”, se entusiasma Camps.

A partir de entonces, explica el empresario, arranca el fenómeno chino, que fue incrementando sus compras año tras año. Desde 2007, las exportaciones representaron para Indelval siempre entre el 20% y el 28% del total facturado. Así, en el presente 2018 las ventas externas rondarán u\$s1 millón, con gran peso de China. Cuatro son las enseñanzas que resume Camps tras su larga experiencia: “1) Exportar nunca debe ser un saldo de lo que no se pudo vender internamente; 2) No se pueden ofrecer commodities, porque allí el Sudeste asiático siempre nos ganará; por el contrario, hay que adaptarse a las necesidades del mercado. Y existen hoy muchas herramientas para obtener información; 3) Internamente, hay que explicarle a la gente de la empresa el porqué de los cambios para lanzarse a exportar; 4) Nuestra capacidad instalada, en cuanto a volumen, es bastante similar a la del pasado. La principal inversión la hicimos en diseño, procesos, terminación y packaging.”

EL BICE YA TIENE SU COMUNIDAD



Pablo García
Presidente del BICE

▶ Durante 2017 diseñamos y pusimos en funcionamiento nuestro propio sitio web de capacitación, Comunidad BICE, con el que brindamos servicios no financieros (educación financiera, estrategias de financiamiento, planes de negocios y comercio exterior) en forma gratuita y a través de un campus virtual. La herramienta busca facilitar el acceso al crédito para el empresario pyme y acercarle las mejores prácticas internacionales en gestión de negocios y productividad. Permite, además, comparar su performance individual con la media de su sector, incluyendo el nivel de participación en el mercado externo. Y la oferta de conteni-

dos se ajusta al ciclo de vida la empresa: start up, bancarización, maduración, exportación e internacionalización. Provee así diferentes productos para cada instancia. Puntualmente, exportar es una de las actividades más difíciles. Por eso, con la plataforma buscamos ayudar a las firmas a optimizar su estrategia de financiamiento de corto y largo plazo, fortaleciendo su competitividad en los mercados externos. Y como complemento del enfoque de financiamiento, Comunidad BICE brinda capacitación para buscar nuevos mercados externos, diseñar estrategias y administrar recursos de modo de aprovechar ventajas comparativas de los productos locales. Por último, analiza las ventajas de la internacionalización como una etapa final y fundamental en el ciclo de vida de la empresa. El link es www.comunidadbice.com.ar



Galicia Negocios y Pymes

ALENTAMOS TU POTENCIAL EMPRENDEDOR

100% DE BONIFICACIÓN
En el mantenimiento de cuenta los primeros 6 meses.⁽¹⁾

Líneas de crédito para iniciar tu actividad:⁽²⁾

- Compra de Cheques de Pago Diferido
- Acuerdo en Cuenta Corriente
- Tarjeta Galicia Visa Business

bancogalicia.com/negociosypymes

Financiamos tu crecimiento.



CÁRTERA COMERCIAL: SUJETO A PREVIA VERIFICACIÓN COMERCIAL Y CREDITICIA DE BANCO DE GALICIA Y BUENOS AIRES SA Y CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS COMERCIALES Y LEGALES. SOLO DISPONIBLE PARA CLIENTES QUE SE ENCUENTREN AL DÍA EN LA ATENCIÓN DE SUS PRODUCTOS. (1) BONIFICACIÓN DEL 100% DEL CARGO DE MANTENIMIENTO DE CUENTA POR 6 MESES PARA NUEVAS CUENTA NEGOCIOS, PYME, EMPRESA ABIERTAS ANTES DEL 30/06/2017. CADA \$100, EL CLIENTE AHORRA \$100. AL VENCIMIENTO DE LA BONIFICACIÓN PAGARA EL CARGO DE MANTENIMIENTO A ESE MOMENTO. ACTUALMENTE EL CARGO DE MANTENIMIENTO DE CUENTA PYME MICRO ASOENDE A \$415 + IVA POR MES. (2) PARA PERSONAS JURÍDICAS EN SU PRIMER AÑO DE EJERCICIO ECONÓMICO CON CUENTA CORRIENTE PYME. EL MONTO DE \$100.000 CORRESPONDE A UNA CALIFICACIÓN DE LÍNEAS DE CRÉDITO DISPONIBLES Y MONTO DE LAS MISMAS DISTRIBUIDAS A CRITERIO DEL BANCO EN: ACUERDO EN CUENTA CORRIENTE, COMPRA DE CHEQUES DE PAGO DIFERIDO CON RESPONSABILIDAD Y TARJETA GALICIA VISA BUSINESS. EL PLAZO DE LAS OPERACIONES DEPENDERÁ DEL ANÁLISIS CREDITICIO Y SE PUEDEN REQUERIR GARANTÍAS A SATISFACCIÓN DE LA ENTIDAD.

**EXPERTA
ART**
Aseguradora de Riesgos
del Trabajo



UNA NUEVA FORMA
DE PROTEGER TU PYME

Luz Aguilar

ATENCIÓN 7 X 24
ASISTENTES VIRTUALES

CENTROS MÉDICOS
DE EXCELENCIA

PLAN DE PREVENCIÓN
PYMES

ASESORAMIENTO INTEGRAL
PARA CUMPLIR LAS REGLAMENTACIONES

MÁS DE 50 OPERACIONES WEB
PARA GESTIÓN DE TU COBERTURA

LÍNEA DE ATENCIÓN EXCLUSIVA PYME:
0800-7777-278 (ART)

Los seguros son emitidos por Experta ART S.A. Arcos 3631, piso 1º, C.A.B.A., CUIT 30-68715616-8, Nro. inscripción en SSN: 616, Superintendencia de Seguros de la Nación. 0800-666-8400. www.ssn.gov.ar

≡ PIDO LA PALABRA

Pymes, ante la tormenta perfecta

Claudio Lozano (*)



➤ Escribir una columna sobre el escenario productivo pyme y lo que el Gobierno debiera hacer en el contexto actual de la economía argentina resulta un tanto desconcertante. Para un Gobierno cuya prioridad ha sido calmar a los mercados financieros, el escenario productivo pierde importancia y

las pymes desaparecen. El achicamiento del mercado interno por caída del consumo popular, la apertura al ingreso de producción importada, el aumento descomunal de las tarifas y de las tasas de interés, y la decisión de no involucrarse en los problemas de abusos de posición dominante existentes en las distintas cadenas de valor, configura una tormenta perfecta que destruye a los pequeños y medianos propietarios del comercio y la producción, promoviendo una ma-

yor concentración de la economía. Este escenario resulta particularmente destructivo en el sector industrial, donde alimentos y servicios caros depredan el salario destruyendo la demanda. A esto se suman costos financieros y de infraestructura que destruyen la competitividad. El impasse electoral que se tomó la política económica oficial en 2017 atenuó el impacto negativo que las políticas descriptas habían generado en 2016. Pero el triunfo electoral del Gobierno y la

corrida cambiaría al FMI han agravado el cuadro. El Gobierno propone un escenario para los próximos tres años de caída del empleo y los salarios, freno de la obra pública, recorte severo de las transferencias a las provincias, más aumento de tarifas y mayor endeudamiento. El Gobierno repite la historia de buscar "el Cavallístico objetivo del déficit cero" profundizando la recesión y el endeudamiento. Hacia finales de la convertibilidad esta misma tríada (déficit cero, recesión y endeudamiento), puso a la Argentina en un ajuste sin fin con cuatro años de recesión, caída del 20% del PBI y un aumento de la pobreza

que superó el 50% de la población. Si en contextos de crecimiento de la economía las pymes necesitan de tratamientos diferenciales en materia comercial, impositiva, tarifaria y tecnológica, dado el grado de concentración y extranjerización de nuestra economía, en el contexto actual, el tratamiento diferencial es imprescindible aunque no necesariamente alcanza a compensar el conjunto de impactos negativos hoy vigentes. En este escenario no hay futuro para las pymes ni tampoco para el cambio productivo que nuestro país necesita.

Pte. de Unidad Popular y Coordinador del Inst. de Pensamiento y Políticas Públicas.

LECTURAS ÚTILES

La autora de Las Guerras de Internet (2015) sigue con el foco sobre la red de redes, ahora alertando sobre los monopolios "amigables". Así, Zuazo devela a Google, Microsoft, Facebook, Apple y Amazon, por oposición al imperialismo del 1900. Sumando también a Uber, explica cómo este conjunto va tomando todos sus mercados a golpes de datos y conexiones entre usuarios. Imprescindible y muy ameno. \$299



La mexicana Leticia Gasca, con apenas 32 años, ya tiene una intensa carrera entre los emprendedores globales. Su aporte más conocido son las Fuckup Nights (algo así como "Reuniones del Fracaso") donde diversos empresarios exponen sus grandes errores y qué aprendieron de ellos. En este libro sigue la misma línea, pero brinda semáforos para no llegar tan rápido al abismo. Estimulante. \$299



≡ NOVEDADES EMPRESARIALES

• Posgrado en China Contemporánea

Ya está abierta la inscripción para la 2ª edición de la Especialización en Estudios en China Contemporánea, de la Universidad Nacional de Lanús (UNLa). Con dirección académica de Gustavo Girado (autor del libro "Cómo lo hicieron los chinos"), el programa del posgrado está dirigido a profesionales de diferentes disciplinas. Su orientación, por otra parte, fue desarrollada en el marco del Programa de Cooperación y Vinculación Sino-Argentino (PROSA),

creado en 2015. Las reuniones son quincenales y se dictan tanto en la sede de la UNLa en la CABA como en el campus de Lanús. Hay tiempo para inscribirse hasta el 10/8. Info en <http://bit.ly/espechina> o por mail a posgradochina@unla.edu.ar



e&p Director de Contenidos: Carlos Liascovich carlosliascovich@a4vientos.com.ar. Director Ejecutivo: Mario Esman. Consultor tecnológico: Gastón Maine. Colaboradores: Marco Rubín y Víctor Winogora. A4vientos Producciones. ☎ 11 6454 5011 - info@a4vientos.com.ar

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

100% ONLINE

Certificado en Innovación y Gestión de Finanzas Digitales - Fintech

Director: Mgter. John Vior

Capacitate con los mejores | Certificaciones Internacionales FC Barcelona Universitat

FCB UNIVERSITAT SPORT INNOVATION LEAD

PREVISUALIZACIÓN

UNIVERSIDAD SIGLO 21

21.EDU.AR | 0810 555 0202

CENTRO UNIVERSITARIO BUENOS AIRES AV. EL LIBERTADOR 107, VTE. LÓPEZ

*MÁS INFORMACIÓN SOBRE INSCRIPCIÓN, REQUISITOS Y APROBACIÓN MINISTERIAL, EN 21.EDU.AR