

¿Crece la amenaza brasileña?



Brasil lanzó un millonario plan de estímulo a su industria ¿Qué sectores quedan más expuestos a la importación y cuáles tendrán más dificultad para exportar? Cómo ven los empresarios pyme y analistas el escenario a mediano plazo y qué medidas ayudarían a reforzar la integración.

Por Daniela Villaro

Mientras las principales economías del mundo se ponen en alerta ante la amenaza de una nueva recesión, Brasil anunció un paquete millonario para ayudar a su industria a enfrentarse a una moneda sobrevalorada y una merma en la producción. ¿Cómo puede afectar a la Argentina el plan de su principal socio, que incluye recortes impositivos a la industria por u\$s 16.000 millones?

El Plan Brasil Mejor busca dotar de mayor competitividad a la industria brasileña. Contempla un aumento de los reintegros a las exportaciones industriales, la extensión de exenciones impositivas vinculadas a la inversión, una ampliación de líneas crediticias, mayor proteccionismo y la baja de costos laborales en los sectores textil, calzado, muebles y software.

Pasa a pág. IV



Opciones para pagar online

En la Argentina, el comercio electrónico llegará a los u\$s 11.000 millones este año. Cómo se pueden subir las pymes a esta tendencia con distintas alternativas de pago virtual.

Pág. II



ADN PYME Pastelerías y confiterías

Entre la tradición y la profesionalización, la actividad sufrió una retracción en la ciudad de Buenos Aires, pero crece en el interior del país.

Pág. VI



HISTORIA DE GARAGE Ciencia para niños

lamiqué, la editorial de textos de divulgación científica para niños, tiene hoy un catálogo de más de 40 títulos que se venden en América latina, España, Rumania y Corea del Sur.

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



Más opciones para pagar *online*

El crecimiento del comercio electrónico y la irrupción de empresas de descuentos y clubes de compra, impulsan nuevas modalidades de pago virtual. Entre las opciones: plataformas de pago para sitios *web*, sistemas de cobro por *mail*, tarjetas prepagas o validadores de transacciones. Aquí, las alternativas para que emprendedores y pymes no pierdan la oportunidad de facturar en la Web.

El *e-commerce* alcanzó en la Argentina una cifra de ventas de \$ 7.755 millones (excluyendo IVA) en 2010 (un 48% más que en 2009), y se proyecta que llegará a los u\$s 11.000 millones a fines de este año. Dentro de esta modalidad, las transacciones de empresas a consumidores (B2C) totalizaron \$ 7.135 B2C y las operaciones entre consumidores (C2C) significaron \$ 620 millones, según datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE).

Este crecimiento del comercio *online* va de la mano del desarrollo de nuevas modalidades de pago, que hoy no se circunscriben -aunque sí son las más empleadas- al uso de tarjetas de crédito. Los pagos con tarjeta de crédito y débito representaron el 61,7% de las operaciones de venta *online*, frente a un 35,5% del 2009 (ese año la cifra no incluyó al débito, que sigue siendo incipiente pero creciente), de acuerdo un estudio sobre comercio electrónico en 2010 realizado por la consultora Prince & Coke para la CACE. Los descuentos y posibilidades de financiación que ofrecen los bancos junto a los comercios tienen un fuerte impacto, agrega el estudio.

No obstante, otras alternativas de pago virtual van ganando terreno, impulsadas por el auge de los micropagos (por descargas de videojuegos, canciones, *ringtones* y otros contenidos en la Web) y la irrupción de clubes de compras y compañías de descuentos *online*. Durante una jornada sobre medios de pago *online*, organizada en junio por la CACE en el Consejo Profesional



En la Argentina, el comercio electrónico llegará a los u\$s 11.000 millones este año. Las pymes se pueden subir a la tendencia con distintas alternativas de pago virtual.

de Ciencias Económicas de Buenos Aires, se presentaron diferentes alternativas:

Tarjetas prepagas

Una de las novedades en el terreno de la compra-venta *online* son las tarjetas prepagas, con un funcionamiento similar a las que se utilizan para recargar los teléfonos celulares o hacer llamados de larga distancia. Dos de las que están en el mercado argentino son Arcash y Paysafecard.

Ambas permiten hacer pagos *online* sin necesidad de tener una cuenta bancaria, tarjeta de crédito, ni ingresar datos personales con cada compra *online*. La adquisición de estas tarjetas se realiza en comercios adheridos, cajeros automáticos y también desde el celular.

"Arcash favorece las ventas

de bajo importe, como las descargas de música. Pero también sirve para abonar pasajes, entradas a espectáculos, electrónica, libros, impresión de fotos y todo tipo de regalos", apunta Lucila Anderson, *Business Manager* de Arcash. Los cupones tienen un código de 19 caracteres y valores desde \$ 20 a \$ 500. La compañía tiene actualmente unos 6.000 usuarios, 6.000 puntos de pago y 50 portales de *e-commerce* donde se pueden utilizar sus cupones. Con características similares, Paysafecard ofrece cupones con un *pin* de 19 caracteres, por valores que van de los \$ 30 a los \$ 200, y un límite de compra de \$ 2.000 (sumando 10 *pines* de \$ 200). "Se utiliza mayormente en sitios de compra impulsiva como juegos, descargas colectivas y cupones de

descuentos en sitios de compras colectivas", destaca Marina Wasserman, *country manager* de Paysafecard Argentina. La compañía llegó al país en junio de 2009 y tiene más de 100 comercios adheridos y un localizador de puntos de venta de los cupones en su página *web*.

Dinero en el mail

Inspirados en el sitio estadounidense de cobros virtuales Paypal, en 2004, Alec Oxenford, Alejandro Estrada y Juan Pablo Bruzzo crearon Dineromail. Se trata de "una plataforma basada en Internet que permite que individuos o empresas puedan cobrar eficientemente", define Bruzzo, su actual CEO. Mediante acuerdos con medios de pago e integraciones técnicas, el sistema permite que, copiando un código html en el *blog*, muro de Fa-

cebook, o en un *mail*, el comprador *cliquea* y es transferido a un sitio de pagos seguro donde elegir su mejor opción: tarjetas, o imprimirse un cupón con código de barra para abonar en Rapipago o Pagofácil. Tanto comprador como vendedor no necesitan estar bancarizados, y al emprendedor o pyme le permite cobrar mediante cheque o transferencia bancaria desde Dineromail.

Las transacciones tienen un límite de \$ 5.000, y se registran un promedio de 650.000 operaciones mensuales por un monto promedio de u\$s 70. La compañía, con presencia en América latina, cobra una comisión del 5% + IVA al vendedor (de todos modos, más económico que gestionar acuerdos con cada uno de los bancos y tarjetas), y permite a los desarrolladores generar aplicaciones para gestionar los cobros, asentar los pagos y enviar automáticamente *mails* recordatorios del vencimiento, entre otros.

Seguridad y transacciones internacionales

En el terreno de las transacciones *online*, un jugador importante son los validadores y procesadores de pagos. En la Argentina operan actualmente varios proveedores de sistemas de validación de identidad, como Veraz Equifax, NPS, HSBC y Cobre Bem, compañía brasileña que desembarcó recientemente en el país. Su función es procesar y validar las transacciones en forma rápida y segura, para autorizar pagos con tarjetas de crédito *online*.

Para aquellas organizaciones o emprendedores que operan en el mercado regional o global, existen procesadores de pagos que permiten cobrar en moneda local transacciones internacionales. Global Collect es una compañía global fundada en 1994, que opera en la Argentina desde 2009. "Capturamos la información del medio de pago, hacemos un chequeo anti fraude y las validaciones correspondientes. En apenas segundos devolvemos a la empresa y al consumidor un estado de la operación: aprobada o rechazada", explica Matías Fainbrum, *Business Development Manager* de Global Collect Latinoamérica. Adicionalmente, la compañía ofrece servicios financieros de recaudación y administración de tesorería.

Según Fainbrum, el negocio está creciendo de la mano del aumento del *e-commerce*. "Nuestros clientes van desde empresas de juegos *online* que gestionan micropagos, hasta líneas aéreas".

María Gabriela Ensínck

Las alternativas disponibles en el mercado local

PaysafeCard

www.paysafecard.com

Cupón prepago para pagar compras en la Web. Funciona de manera similar a las tarjetas telefónicas prepagas. Las tarjetas van de \$ 30 a \$ 200. Permite hacer desde micropagos de menos de \$ 30 hasta \$ 2.000. Incorpora a adolescentes, personas no bancarizadas y aquellas que temen ingresar datos de su tarjeta de crédito en la Web.

Arcash

www.arcash.com.ar

Cupón prepago para pagar compras en la Web. Tarjetas de \$ 20 a \$ 500. Permite hacer desde micropagos (juegos, música y contenido online) hasta pasajes u electrónicos. Incorpora a adolescentes, personas no bancarizadas y aquellas que temen ingresar datos de su tarjeta de crédito en la Web. El cupón se puede abonar en efectivo, con tarjeta de crédito o débito y en los cajeros.

Mercadopago

www.mercadopago.com

Es un servicio de Mercadolibre que permite a emprendedores, pymes empresas e instituciones que recauden pagos o fondos, cobrar desde su propio sitio web, en redes sociales o por *e-mail*. Se cobra una comisión por cada transacción. Permite ofrecer financiación y pago en cuotas.

Dineromail

www.dineromail.com

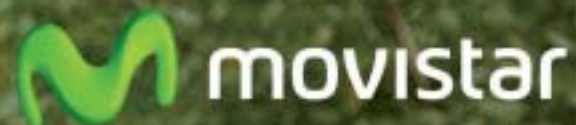
Plataforma *web* para el cobro por productos y servicios. Copiando un código html en un *mail*, *blog* o muro de Facebook, el usuario puede pagar en un *click* a través de diferentes medios de pago. Sirve para micropagos y hasta \$ 5.000. Se puede abonar en Pagofácil o Rapipago imprimiendo un código de barras, con tarjetas de débito o crédito. Permite un seguimiento de los pagos.

Globalcollect

www.globalcollect.com

Procesador de pagos CNP (cliente no presente: pagos *online* y telefónicos). Realiza chequeo antifraude y validaciones en tiempo real. Permite cobrar exportaciones de productos y servicios. Procesa múltiples medios de pago en moneda local en más de 200 países. El cliente puede pagar con tarjetas, transferencia bancaria o efectivo (Western Union o Pagofácil).

Fuente: CACE



Compartida, la vida es más.

Movistar Negocios y Profesionales

Los mejores planes para la mejor comunicación de su empresa.

Nuestros planes cuentan con:

- Autogestión para realizar sus trámites de manera fácil, rápida y segura.
- *112 exclusivo y gratuito para la gestión de postventa.
- Fuerza de venta especializada.

0800 321 0112

www.movistar.com.ar



viene de tapa

Las pymes ante otro desafío bilateral

"Se busca reducir el costo de inversión a través de instrumentos financieros, fiscales y de regulación, con el fin de bajar la carga tributaria sobre la inversión, promover la simplificación de los registros y legalización de nuevos emprendimientos", explica Luciano Crisafulli, responsable de Ieral Pyme, de la Fundación Mediterránea. Esta medida se determina "en un contexto caracterizado por la pérdida de competitividad que sufre el país vecino desde hace algunos años como consecuencia de la apreciación real de su tipo de cambio generada por la entrada de capitales al país, la misma que condujo a un deterioro de su Balanza Comercial, cuyo saldo baja desde 2007. Se busca entonces mejorar los niveles de competitividad evitando acudir a devaluaciones en el Real", evalúa el economista.

A pocos días del anuncio, los empresarios argentinos hacen su propia lectura: "Exportamos a Brasil desde hace 15 años. Estuve la semana pasada en San Pablo y cerré acuerdos con cuatro empresas para los próximos seis meses. No creo que este plan vaya a afectar nuestra relación comercial porque no hay muchas chances de cambiar las cosas dentro del Mercosur. Creo que este blindaje lo hace Brasil contra China, porque a nosotros nos siguen viendo como un socio", afirma Horacio Battagliotti, el presidente de A. Mutz y Cia, una firma con 200 empleados que vende al gigante brasileño el 30% de su producción de medias y ropa interior sin costuras.

Respecto de los sectores alcanzados por el plan, el director del Instituto de Economía Aplicada de la UCES, Mariano de Miguel, y los economistas Diego Coatz y Demián Dalle, del mismo instituto, analizan que la razón de ser del plan brasileño se explica por la amenaza que ataca a la industria brasileña por dos frentes: la apreciación cambiaria y la competencia de productos chinos. En cuanto a este último punto, aseguran que "el ingreso de productos asiáticos desplaza la producción nacional del mercado interno reduciendo el destino local de los productos manufacturados brasileños. Según datos oficiales, la producción industrial en junio cayó 1,6% frente a mayo, y en el primer semestre el crecimiento fue de sólo el 1,7% interanual", explican.

Sectores con interrogantes

Mauricio Claverí, analista de comercio exterior de la consultora Abeceb evalúa que "el vínculo Argentina-Brasil tiene asimetrías industriales muy marcadas. Esto se viene dando desde 2003, cuando la Argentina empezó a poner cupos e instrumentar medidas de monitoreo. Y a pesar de que en términos cambiarios la Argentina va ganando ventaja, el déficit industrial es cada vez más



"Se corre el riesgo de que alguna de las grandes empresas jugueteras de Brasil, quieran ganar el mercado argentino", Daniel Dimare de Jugueteras Rasti.



"Brasil sigue invirtiendo en la Argentina. El proceso de integración no se va a frenar sino que está aumentando todo el tiempo", Néstor Aleksink, de Bairexport.

negativo. El plan anunciado por Brasil no es una ruptura, sino una profundización de una tendencia".

En la Argentina, los sectores más afectados por las importaciones brasileñas, repasa Claverí, son: bienes intensivos en tecnología donde se registra una fuerte competencia entre Brasil y China, y productos intensivos en mano de obra: calzados, textil, juguetes. "Son sectores deficitarios de la Argentina que, a futuro, van a seguir subsistiendo cuanto más protegidos estén. La Argentina adoptó como medida proteger estos sectores contra la importación, en vez de apuntalar su competitividad", opina Claverí.

En cuanto a las exportaciones que la Argentina realiza a Brasil, en primer lugar se encuentra el sector automotriz y autopartista. También se anotan rubros relevantes como químico, plástico, donde "hay una integración bilateral fuerte; no debería haber impacto. Creo que la Argenti-

tina tiene pendiente definir sectores estratégicos de la industria y concentrar en ellos la ayuda. La salida debería ser trabajar en conjunto con Brasil, construir mecanismos de inversión y financiamiento comunes para equilibrar el comercio", opina el analista de Abeceb.

Desde uno de los sectores más sensibles a las importaciones, Daniel Dimare, director de Marketing y Comunicación Institucional de Jugueteras Rasti, interpreta que, ante el nuevo plan, "se corre el riesgo de que algunas de las grandes empresas jugueteras de Brasil, quieran ganar el mercado argentino. La mejor situación para la economía argentina y para el mejoramiento del sector juguetero sería que alguna de esas empresas quieran establecer una filial o planta en nuestro país, como hizo la fábrica de disfraces Sulamericana Fantasias, desde donde fabrican, exportan e importan sus productos", propone.

Pero también reclama: "Des-

Claves de la relación Brasil-Argentina

- Brasil registra importaciones totales por **u\$s 220.000 millones**, que equivalen a sólo 9,2% del PIB.
- En 2011, se estima que las exportaciones de la Argentina a Brasil sumarán **u\$s 18.000 millones**. Esto representa apenas un 8,1% de las importaciones de Brasil (10 años atrás habían llegado a 12,6%).
- Los **u\$s 18.000 millones** exportados por la Argentina a Brasil representan el **22%** del total de las ventas al exterior y, aproximadamente, el 4,2% del PIB local. En el caso de las exportaciones industriales, el **42%** del total tiene a Brasil como destino, es decir, casi la mitad de nuestras exportaciones en aquellos productos que mayor empleo y valor agregado generan.
- Las exportaciones de Brasil a nuestro país representaban, en promedio, entre 1998 y 2000, un **22,4%** de las importaciones totales de la Argentina. En 2010, la participación de los productos *made in Brasil* en el total de las importaciones argentinas llegó a **32,8%**.
- En 2011, se espera que las importaciones totales de Brasil suban cerca de un 25%, hasta **u\$s 227.000 millones** por lo que un *market share* de 12,6% como el promedio de 1998/00 estaría llevando el monto de exportaciones locales hacia Brasil a **u\$s 28.600 millones**, en lugar de los **u\$s 18.000 millones** proyectados.
- Las principales manufacturas que la Argentina exporta a Brasil son automóviles (**32,5%** del total exportado al país vecino) y autopartes (**5,3%**). Por su parte, las principales manufacturas que Brasil exporta al país son automóviles (16,9% del total de las exportaciones brasileñas a nuestro país) y autopartes (8,7%).

Fuente: Fundación Mediterránea

de 2008 Brasil colocó trabas para arancelarias para restringir las importaciones a su país y nos afectó también a nosotros que éramos 'socios del Mercosur'. En forma unilateral dejaron de aceptar las certificaciones de normas de seguridad del juguete realizadas en Argentina lo que generó que la mercadería que exportamos la retengan en la aduana por más de 180 días, provocando costos adicionales, demoras en la recepción e inmovilización de la inversión que termina desmotivando al importador brasileño".

Termómetro empresario

El nivel de preocupación varía según los sectores a los que pertenecen los empresarios consultados. Para Juan Baldoni, director de la fabricante de autopartes de plástico y caucho que lleva su apellido, "es una cuestión de competitividad. En este momento estoy cerrando un acuerdo para exportar mis productos a Brasil a través de un cliente radicado allí, por **u\$s 1 millón anual**. Mientras seamos competitivos, Brasil nos va a abrir las puertas", dice el empresario que vende indirectamente a una automotriz -en el caso de este contrato es Fiat- con la que está homologado, es decir es proveedor de un proveedor. "La Argentina todavía tiene un margen bastante considerable y en mano de obra todavía somos competitivos", asegura el director de la firma cordobesa de autopartes de plástico y caucho que emplea a 31 personas y tiene una facturación anual de \$ 6 millones. Néstor Aleksink, gerente de Comercio Exterior de Bairexport, tampoco cree que el plan brasileño impacte fuerte sobre la industria local. "No son productos sensibles a lo que la Argentina exporta. En cambio, creo que atrás viene otro tema que sí

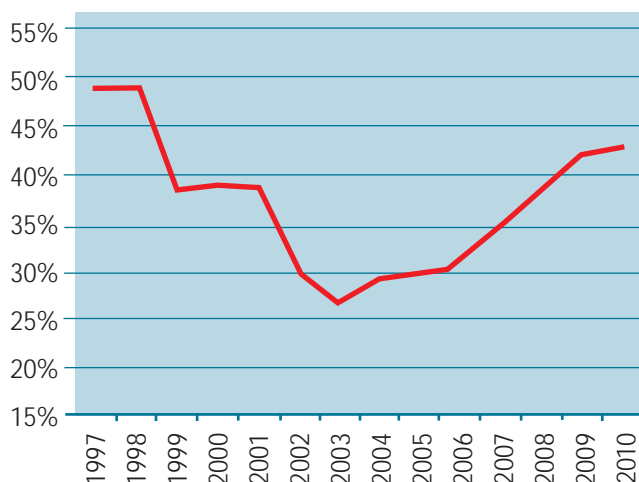
puede perjudicar: la devaluación del real", dice.

El analista coincide en que estas medidas responden más a un intento de protegerse de China. "Brasil sigue invirtiendo en la Argentina. El proceso de integración no se va a frenar sino que está aumentando todo el tiempo. El próximo paso debería ser eliminar barreras arancelarias con el nuevo código aduanero del Mercosur. Y hoy, la mayor traba para la generación de este código es la presencia de retenciones de la Argentina intra Mercosur", advierte Aleksink, quien ve la inversión de empresas brasileñas en la Argentina, el anuncio de la creación del Banco del Sur a través de la Unasur y el acercamiento a los países de la Comunidad Andina como "señales que permiten pensar en una América latina integrada en los próximos cinco años".

Los empresarios acuerdan: "Creo que ya existe un pacto entre Dilma y Cristina; los dos países están protegiendo sus industrias y entrelazándolas. Muchas empresas brasileñas se están radicando en la Argentina y nosotros mismos tenemos una fábrica en Uruguayana, Brasil, desde hace 28 años. La idea es seguir el marco de la industria automotriz, es decir un intercambio compensado", afirma Cayetano Sanzi, presidente TecnoBoro, fábrica de vidrio térmico Borosilicato, radicada en Berazategui. El empresario tiene fuertes razones para apostar al intercambio: mañana va a firmar, en la secretaría de Industria, un convenio con Marinex de Brasil para fabricar en la Argentina piezas de vidrio, específicamente jarras. El acuerdo implicará exportaciones por **u\$s 1,5 millón al año**. Para cumplir con el acuerdo, TecnoBoro está invirtiendo **u\$s 800.000** e incorporando 30 personas a su

Brasil dependencia

Porcentaje de exportaciones industriales argentinas a Brasil

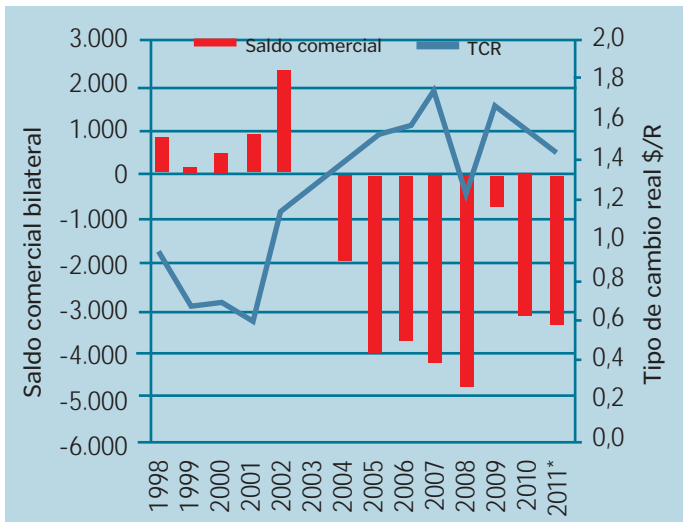


Fuente: Ieral de Fundación Mediterránea en base a Comtrade

plantilla local de 70 empleados. Para Daniel Rosato, presidente de la Unión Industrial de Berazategui y titular de una papelería y una metalúrgica, el anuncio brasileño es un llamado de atención, aunque no especialmente preocupante. "Cuando Brasil implementa medidas económicas tendientes a proteger la industria puede dejarnos en desventaja. Pero la Argentina tiene una industria con determinada protección, existen políticas y está en el espíritu del gobierno aplicar medidas para que una potencial invasión no se produzca. Las licencias no automáticas, puestas en la balanza, son positivas porque sostienen miles de puestos de trabajo", evalúa.

En este sentido, Dimare considera que "con la administración de las importaciones de la Secretarías de Industria y la de Comercio, sumado a los mayores controles de la Aduana (AFIP) sobre las importaciones y el fraude marcarío, son medidas suficientes. Tal vez, fortalecería e incentivaría las exportaciones y, para ser un poco más competitivos, sería importante que se eliminen los derechos de exportación de juguetes del 5% y se incremente el reintegro a las mismas que actualmente es del 6%", sostiene Dimare. La empresa espera terminar 2011 con un aumento de la producción de 15% (en 2010 se vendieron casi 682.000 unidades), tiene 51 empleados permanentes y proyecta la inauguración de una nueva planta, en 2012, de 8.000

Saldo comercial de la Argentina con Brasil y tipo de cambio real



NOTA: el tipo de cambio real tiene base 1 en 1997 y, a partir de 2007, se toma la inflación de San Luis para la Argentina
Fuente: leral de Fundación Mediterránea s/ Indec, Secex, BCRA

m2, que duplica la actual.

En la consulta realizada por El Cronista entre los empresarios, no se detectaron señales de alarma contundentes. Algunos, incluso, optaron por poner el foco puertas adentro. Es el caso de Constantino Abella: "Más que por Brasil estoy preocupado en tecnificarme yo, en crear valor y en pensar en hacer un producto de calidad en la Argentina, para ser próspero acá y en el mundo", cuenta el fundador de CVA, una desarrolladora de equipos para el diagnóstico vehicular.

De todos modos, el plan brasileño anticipa que las perspecti-

vas de una mayor competitividad por parte de sus empresas son reales a mediano plazo. Para Crisafulli, del leral, "ante este nuevo escenario, las empresas argentinas deberán responder con mayor dinamismo, apostando por mayores inversiones que eleven su productividad. Para ello es esencial generar un clima de negocios previsible, con estabilidad de precios y con reglas claras, que tienda a disminuir la presión fiscal sobre las empresas, que promueva el acceso al financiamiento con plazos adecuados para la inversión y mejorando la infraestructura que

Pérdida de competitividad

Mientras que, entre 1998 y 2000, la Argentina compraba maquinarias y equipos por **u\$s 1.400 millones** a Brasil (19,3% del total de importaciones argentinas en bienes de capital), para 2010 este monto alcanzó los **u\$s 3.400 millones** (subió al 27,9%). Por otra parte, entre 1998 y 2000, las exportaciones de Brasil a nuestro país representaban en promedio el 22,4% de las importaciones totales argentinas; en 2010 este porcentaje ascendió a 32,8%. En tanto, la participación de los productos argentinos, en el total de las importaciones de Brasil fue de **12,6%**, entre 1998 y 2000. En 2010, el *market share* de los productos argentinos en las importaciones brasileñas fue de **8,1%**. "La participación de Brasil en el mercado argentino viene creciendo desde hace una década en productos como automóviles, autopartes y maquinaria, y equipo en general, mientras que a nosotros nos está costando mantener el porcentaje de productos en el total importado por Brasil. Aquí hay un problema de pérdida gradual de competitividad que el Plan Brasil Mejor puede acentuar o acelerar", dice Crisafulli.

Desde la UCES afirman que si el plan de Brasil logra aumentar la demanda agregada total, podría tener una repercusión positiva en las exportaciones argentinas. Sin embargo, "la creación de un margen de preferencia de hasta **25%** en las licitaciones de las compras gubernamentales podría implicar una contracción en las ventas hacia dicho mercado si no se logra avanzar en una gestión del Mercosur que implique desplazar a los proveedores chinos, pero no a los regionales y, en particular, Argentina".

acompaña la producción".

La Argentina no puede ignorar el nuevo contexto internacional, ya que Brasil es muy importante como destino final de sus manufacturas. Por ejemplo, un estudio del leral señala que cerca del 55% de los automóviles que produce la Argentina se colocan en Brasil. "La evolución macro y micro del país vecino parece señalar que Brasil experimentará en los próximos años un crecimiento sostenido y menos volátil que el experimentado en décadas ante-

riores. Argentina podría beneficiarse de esta tendencia en la medida en que adopte una política inteligente buscando complementar la producción brasileña y acompañando su ciclo de crecimiento. Si la Argentina logra fortalecer las relaciones Mercosur y a la vez genera las condiciones internas adecuadas, entonces puede esperarse una sinergia entre la producción local y la brasileña, generándose un crecimiento conjunto en ambas economías", dice Crisafulli.

CON ARNET BIZ LLEVÁ TU NEGOCIO DONDE VOS QUIERAS.



Arnet BIZ

6 MEGAS PARA TU WI-FI OFICINA



ARNET BIZ MÓVIL PARA LLEVAR TU NEGOCIO CON VOS

= \$109⁹⁰
+ IVA POR MES
LOS PRIMEROS SEIS MESES

PEDILO POR LA WEB Y ACCEDÉ A MAYORES BENEFICIOS

telecomnegocios

0800 888 0800
LÍNEA A VIERNES DE 9 A 19 HS. / TELECOMNEGOCIOS.COM.AR
O EN NUESTRAS OFICINAS COMERCIALES.

TELECOM

PROMOCIÓN VÁLIDA DESDE EL 01/08/2011 HASTA EL 31/08/2011. CARGO DE CONEXIÓN INCLUIDO. MÓDEM WI-FI EN CONJUNTO. CARGO DE ENVÍO DEL KIT BIZ BY. SÓLO PARA NUEVOS CLIENTES SOBRE LÍNEAS COMERCIALES CON SERVICIO PRESTADO POR TELECOM QUE CONTIENE ARNET BIZ NEGOCIOS + ARNET BIZ MÓVIL. SOMOS: SUJETO A DISPONIBILIDAD TÉCNICA Y GEOGRÁFICA. NO INCLUIE CLIENTES CORPORATIVOS NI CONSUMIDORES FINALES. EL SERVICIO ARNET BIZ MÓVIL SOMOS PERMITE UNA SELECCIÓN AMPLIA DE TRANSFERENCIA DE HASTA 10MB Y ES BRINDADO POR TELECOM PERSONAL S.A. EL SERVICIO PUEDE UN TIPO DE SERVICIO DE DATOS TRANSFERIDOS AGREGADOS EN CADA MES CALIFICADO. LUEGO PUEDE RECALCULARSE DESPUÉS LLAMANDO AL CÍRCULO 0800 888 0800. SUJETO A COBERTURA Y CARGO TÉCNICO (TECNICOS DE LA RED MÓVIL). C.F.E. PRECIPAL SER CONSULTAR EN WWW.PERSONAL.COM.AR Y EL PRECIO INFORMADO DE \$109.90 CORRESPONDE AL ARNET BIZ NEGOCIOS + ARNET BIZ MÓVIL. SOMOS DURANTE LOS PRIMEROS 6 MESES. A PARTIR DEL 7º MES SE INCLUIE EL MÓDEM DE INCLUIE. ENTRE EL MES 7 Y 12 EL PRECIO DE ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 13 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 14 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 15 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 16 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 17 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 18 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 19 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 20 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 21 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 22 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 23 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 24 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 25 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 26 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 27 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 28 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 29 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 30 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 31 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 01 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 02 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 03 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 04 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 05 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 06 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 07 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 08 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 09 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 10 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 11 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 12 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 13 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 14 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 15 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 16 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 17 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 18 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 19 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 20 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 21 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 22 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 23 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 24 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 25 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 26 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 27 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 28 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 29 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 30 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 31 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 01 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 02 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 03 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 04 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 05 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 06 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 07 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 08 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 09 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 10 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 11 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 12 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 13 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 14 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 15 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 16 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 17 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 18 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 19 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 20 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 21 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 22 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 23 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 24 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 25 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 26 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 27 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 28 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 29 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 30 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 31 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 01 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 02 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 03 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 04 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 05 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 06 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 07 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 08 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 09 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 10 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 11 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 12 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 13 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 14 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 15 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 16 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 17 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 18 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 19 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 20 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 21 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 22 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 23 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 24 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 25 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 26 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 27 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 28 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 29 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 30 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 31 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 01 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 02 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 03 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 04 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 05 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 06 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 07 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 08 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 09 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 10 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 11 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 12 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 13 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 14 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 15 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 16 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 17 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 18 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 19 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 20 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 21 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 22 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 23 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 24 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 25 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 26 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 27 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 28 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 29 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 30 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 31 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 01 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 02 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 03 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 04 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 05 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 06 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 07 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 08 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 09 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 10 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 11 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 12 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 13 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 14 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 15 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 16 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 17 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 18 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 19 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 20 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 21 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 22 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 23 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 24 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 25 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 26 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 27 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 28 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 29 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 30 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 31 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 01 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 02 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 03 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 04 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 05 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 06 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 07 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 08 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 09 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 10 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 11 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 12 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 13 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 14 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 15 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 16 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 17 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 18 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 19 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 20 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 21 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 22 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 23 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 24 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 25 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 26 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 27 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 28 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 29 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 30 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 31 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 01 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 02 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 03 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 04 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 05 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 06 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 07 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 08 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 09 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 10 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 11 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 12 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 13 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 14 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 15 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 16 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 17 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 18 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 19 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 20 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 21 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 22 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 23 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 24 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 25 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 26 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 27 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 28 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 29 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 30 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 31 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 01 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 02 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 03 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 04 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 05 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 06 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 07 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 08 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 09 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 10 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 11 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 12 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 13 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 14 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 15 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 16 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 17 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 18 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 19 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 20 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 21 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 22 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 23 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 24 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 25 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 26 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 27 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 28 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 29 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 30 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 31 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 01 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 02 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 03 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 04 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 05 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 06 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 07 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 08 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 09 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 10 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 11 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 12 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 13 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 14 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 15 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 16 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 17 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 18 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 19 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 20 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 21 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 22 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 23 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 24 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 25 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 26 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 27 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 28 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 29 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 30 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 31 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 01 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 02 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 03 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 04 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 05 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 06 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 07 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 08 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 09 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 10 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 11 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 12 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 13 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 14 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 15 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 16 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 17 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 18 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 19 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 20 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 21 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 22 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 23 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 24 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 25 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 26 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 27 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 28 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 29 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 30 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 31 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 01 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 02 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 03 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 04 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 05 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 06 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 07 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 08 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 09 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 10 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 11 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 12 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 13 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 14 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 15 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 16 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 17 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 18 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 19 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 20 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 21 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 22 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 23 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 24 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 25 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 26 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 27 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 28 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 29 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 30 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 31 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 01 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 02 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 03 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 04 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 05 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 06 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 07 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 08 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 09 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 10 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 11 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 12 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 13 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 14 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 15 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 16 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 17 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 18 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 19 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 20 EL ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES



Pastelerías: entre la tradición y la profesionalización

Montar una confitería con espacio para elaboración requiere una inversión entre u\$s 200.000 y u\$s 250.000. La actividad sufrió en los últimos años una retracción en la ciudad de Buenos Aires y el área metropolitana, aunque mantiene su crecimiento en localidades del interior.

Sólo en la Capital y el Gran Buenos Aires se estima que hay más de 1.500 empresas del rubro pastelería que emplean a unas 6.700 personas, según datos de la Cámara de Confiterías de la Ciudad de Buenos Aires, una de las entidades que agrupa a los empresarios del sector. En todo el país, funcionan unas 200 escuelas con 12.000 alumnos donde se enseña este oficio, que antes se aprendía por transmisión familiar o en el mismo puesto de trabajo, y hoy se profesionaliza cada vez más.

Esta actividad, ligada a las más arraigadas costumbres argentinas, viene enfrentando una retracción en los grandes centros urbanos. "En los últimos años, el volumen de ventas por confitería ha bajado", confirma Eduardo Zabalegui, presidente de la Cámara de Confiterías porteña. Esta situación se da por múltiples motivos, como el aumento de los alquileres de locales, la suba de costos y una mayor oferta de productos industriales que se venden en supermercados, heladerías y cafés, y que compiten con las confiterías y pastelerías de barrio.



Diego Rivas

Mientras las panaderías y confiterías se retraen en los grandes centros urbanos, la actividad crece en el interior del país.

También contribuyen a esta retracción los cambios de hábitos de consumo. Las familias ya no se reúnen tanto como en otra época, espaciando cada vez más estos encuentros donde se solían consumir productos de pastelería artesanal. En tanto, ha crecido la oferta de productos similares de elaboración industrial, cuyo costo es más económico. Es por esto que desde la cámara que agrupa a las pastelerías artesanales en Buenos Aires se llevan a cabo algunas acciones de promoción como la organización en junio de la "Semana de la pastelería artesanal" y la promoción de un sello distintivo de "elaboración propia" para distinguir a los comercios tradicionales

de aquellos que venden productos industrializados.

Como contrapartida, en el interior del país la situación del sector "es mejor que en la Capital", señala el titular de la Cámara de Pastelerías porteña. Entre otros motivos, las localidades más pequeñas conservan las tradiciones de reunión familiar y entre amigos, se benefician ampliamente de los feriados turísticos -fechas en las que aumenta significativamente el consumo de estos productos- y no tienen tanta competencia de productos industriales.

Instalar un confitería con elaboración propia implica -según la cámara- una inversión de u\$s 200.000 a u\$s 250.000, considerando un espacio para la venta y también para la elab-

Números del sector

- En la Capital Federal y el Gran Buenos Aires, hay actualmente unas **1.570** firmas con **1.740** locales (algunas empresas tienen más de un local) y conforman el **70%** del total de estos comercios en el país.
- Estos 1.740 locales registran **6.700** trabajadores en relación de dependencia directa.
- En la Argentina hay aproximadamente **200** escuelas de pastelería con un número estimado de **12.000** alumnos.
- Para montar una confitería *standard*, se necesita de **u\$s 200.000 a u\$s 250.000**, considerando un espacio para la venta y también para la elaboración (sin contar la compra de la propiedad).
- **300** son las confiterías adheridas a la Cámara de Confiterías de la Ciudad de Buenos Aires.

boración (sin contar la compra de la propiedad), lo que implica una barrera de entrada al negocio relativamente elevada.

En tanto, desde la Red de Pastelerías Artesanales Argentinas, entidad que reúne a varias cámaras y asociaciones del sector, se impulsa un proyecto de promoción de la actividad y el establecimiento de parámetros de calidad, fórmulas de elaboración artesanal, utilización de materias primas naturales sin aditivos químicos, la certificación de buenas prácticas de manufactura (BPM), normas de higiene y asesoramiento en la atención personalizada de los clientes.

M. G. E.

Mejora de variables

El 73% de las pymes industriales asegura encontrarse en una situación mejor a la del año pasado, mientras que 9 de cada 10 empresas aumentarán o mantendrán los niveles de inversión de 2010, según un informe de la Secretaría Pyme del Ministerio de Industria. Estos datos positivos se acentúan en el universo de las exportadoras, ya que el 83% asegura que mejoró su situación con respecto al año pasado y que aumentarán sus inversiones y número de empleados.

El estudio fue realizado en julio pasado entre 630 pymes industriales de todo el país y muestra, además, que un 83% de este tipo de firmas incorporó o mantuvo la dotación de su personal, comparando los segundos trimestres de este año y el pasado. "El crecimiento industrial y económico de la Argentina en los últimos ocho años permitió la formación de un entramado pyme denso y complejo, que posibilitó la creación de 140.000 nuevas empresas medianas y pequeñas", dijo la ministra Débora Giorgi.

En lo que va del año, el 34% de las pymes industriales realizó inversiones. Así, el 90,5% de los encuestados manifestó su intención de aumentar o mantener los niveles de inversión de 2010.

El aumento en los niveles de ventas reales (considerados en unidades vendidas), las pymes que tienen al mercado interno como principal destino de sus productos afirman que vendieron un 40% más en relación con el segundo semestre de 2010 y el 36% en comparación con el primer trimestre de este año.

Por otra parte, Industria informó que el 96% de las pymes industriales que gestionó un préstamo para desarrollar un proyecto productivo lo obtuvo.

LECTURAS

Las pymes y el desarrollo

Matías Kulfas
Editorial Capital Intelectual,
Colección Claves para Todos

El rol de las pymes como generadoras de empleo y valor (representan el 70% del empleo privado y el 60% del PBI argentino), ya no se discute. Lo que se discute son las políticas de apoyo a este disímil sector, en el que conviven desde talleres familiares hasta industrias con más de 200 empleados, con distintos niveles de formalización, informatización y facturación. El

economista Matías Kulfas, ex Subsecretario Pyme y actual director del Banco Nación, plantea y cuestiona en su libro *Las Pymes y el Desarrollo*, los distintos enfoques de los programas de promoción a las

micro, pequeñas y medianas empresas.

"Hay quienes piensan que es necesario priorizar la política pública sobre los sectores más pequeños -las microempresas-, y contribuir a formalizarlas", dice Kulfas. "Otros destacan la necesidad de fortalecer a pymes que proveen a grandes empresas, entendiendo que este tipo de vinculaciones 'derrama' efectos positivos desde la gran compañía

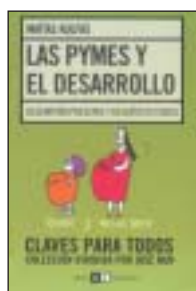
hasta sus proveedoras". Y, por último, hay un grupo de empresas medianas que con su desarrollo podrían conformar un núcleo de nuevas grandes empresas. ¿Universos tan distintos pueden abordarse con

los mismos instrumentos?, se pregunta Kulfas. La respuesta es que se requieren distintos programas y diferentes herramientas para atender las particulares necesidades de cada grupo de empresas, según su rubro de actividad.

En este libro, además de trazar un panorama del sector pyme y de su evolución en la post convertibilidad, Kulfas analiza críticamente algunos programas de apoyo sectorial implementados en la última década. "Los programas de vinculación suponen que, a través de 20 grandes empresas es posible establecer lazos con cerca de 40.000 pymes", dice el autor. "Sin embargo, estos programas omiten las asimetrías entre las grandes empresas y sus proveedoras, lo que

termina en un beneficio más a medida de la gran empresa que de la pyme. A pesar de los montos significativos invertidos, los más beneficiados parecen haber sido los gerentes de las grandes compañías que aumentaron su *bonus* a fin de año", señala.

Asimismo, Kulfas propone herramientas específicas de apoyo a las pymes y de promoción para la creación de nuevas empresas. "Las políticas públicas -sostiene- juegan un rol fundamental en el incremento de las tasas de natalidad empresarial y la reducción de mortalidad durante los dos primeros años de actividad, sobre todo cuando se trata de proyectos de base tecnológica y alto potencial de generación de valor y empleo".



OPINIÓN

Crisis que llegan por velocidades cruzadas



Por Juan Schianmarella, socio Gerente de Criterion Consultores.

La palabra "crisis" es un término no bien utilizado en la media de las empresas argentinas ya que puede conceptualizarse como positiva o negativa. Tal es así que su significado chino incluye la sumatoria de dos ideogramas: peligro y oportunidad.

En nuestro castellano puro hablamos de un contenido fuertemente negativo. De todas formas, en la vida empresarial siempre transcurren períodos de estabilidad y períodos de crisis.

En esta nota nos focalizaremos en la llamada crisis por velocidades cruzadas. ¿Qué significa? Las empresas, durante su ciclo de vida, se van alejando de quienes las conducen o crean y adquieren vida propia.

Al ser la empresa una entidad autónoma genera, en ocasiones, una velocidad de crecimiento distinta a la de crecimiento del *management*. Esto es, si la empresa crece a mayor velocidad se genera una crisis dentro de la empresa. Más si el *management* crece a mayor velocidad que la empresa, pues nos quedaremos sin él ya que buscará otros horizontes de desarrollo profesional.

Ahora bien, un empresario puede haber creado una empresa para fabricar un producto que se comercializa en la provincia de Tucumán y resulta que "x" años después se lo piden del resto del país y des-



de ciertos países de Latinoamérica. La pregunta puede ser:

¿Y ahora qué hago?

No siempre aquellos *managers* que condujeron la empresa hasta hoy serán aquellos que la ayuden a seguir creciendo. Sirva como ejemplo esta compañía intentando desarrollar nuevos mercados locales y/o en el exterior. Esto implica nuevos productos, mercados con características diferenciales, envases, canales de venta, unidades de negocio, distintas estrategias financieras y desarrollos de sistemas, entre otros.

En general, el empresario, en cualquiera de sus roles (familia, propiedad, dirección, ma-

agement), demora un tiempo mayor del prudencial en entender y reconocer esta situación y, en consecuencia, se genera un gap entre las velocidades de la empresa y el crecimiento del *management*. Esto produce una ralentización en la toma de decisiones y genera dudas si se debe entrar en un mundo poco conocido para el nivel de la alta gerencia actual. Nunca hay culpables, pero sí responsables ya que los empleados (en cualquier nivel que se desempeñen) deben ser considerados "socios estratégicos" de la empresa. Es poco probable que un gerente diga: "Hasta aquí llegué". Puede ser porque no lo vea o sienta así, por amor propio o por tantas

otras causas.

El hecho fáctico es que el alto *management* debe alinear velocidades y reducir el tamaño del gap a su mínima expresión optando por reubicaciones, reasignación de tareas u otras decisiones; explicando siempre las causas por las cuales se llega a esa decisión.

Pero cualquiera sea la decisión a adoptar (por ejemplo una desvinculación), debe tomarse en el menor tiempo posible. Eludir y/o evitar tomar decisiones de estas características implica que, llegada la muerte será demasiado tarde para mantener una charla con el difunto.

Acompañamiento

Por ejemplo, trabajamos con un grupo del sector laboratorio, que demoró un año en asimilar las velocidades empresa-*management*. Este grupo empresario había comenzado a destacarse a partir del desarrollo de nuevos productos y unidades de negocio, certificaciones de calidad internacionales y reconocimientos en distintos países de Latinoamérica. Sin embargo, cierto *management* de la compañía (área comercial y financiera) no entendía ese gran paso que la organización necesitaba dar. Tanto el directorio como el CEO demoraron las decisiones porque se trataba de "una per-

sona de total confianza, que nos cuida las espaldas y es parte de la familia...". Estos argumentos no tenían en cuenta que la compañía ya había desarrollado una velocidad *per se* que ese *management* no podía acompañar.

Estas decisiones, junto al tiempo empleado en la búsqueda de personas clave de reemplazo y su consecuente adaptación a la organización, originaron un *gap* entre velocidad compañía y velocidad *management* de un año, el cual representó una pérdida de negocios del orden de un 30% de su facturación anual. A esto debería adicionarse tiempos y costos de reposicionamiento, prestigio interno y externo de la compañía e ingreso de nuevos competidores.

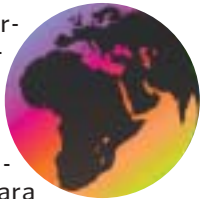
Cuestión de liderazgo

Como conclusión, el empresario debe buscar rodearse de líderes y no de meros administradores. Estos últimos suelen "explotar" ante una empresa en franco crecimiento; no pueden seguirla. Todo consenso previo entre la dirección y los ejecutivos involucrados derivará en sortear este tipo de crisis empresarial acertando plazos de ejecución y su consecuente impacto en el cuadro de resultados empresarial.

AGENDA

Comunicación institucional

La Universidad Austral informa que está abierta la inscripción para la segunda edición del Programa de Comunicación Institucional, que comienza el 2 de septiembre y consta de 12 clases (48 horas). Está dirigido a quienes se desempeñan en las áreas de comunicación en empresas, organismos estatales, ONG's, consultoras y profesionales independientes. **Informes e inscripción:** sbruccieri@austral.edu.ar o 5921-8000 int. 8347.



Internacionalización de pymes

El Instituto Pyme del Banco Ciudad invita a participar del programa ejecutivo "Internacionalización de empresas pymes", que tiene previsto desarrollar en forma conjunta con la maestría "Gestión empresarial del comercio exterior y de la integración" de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA. Está dirigido a cuadros gerenciales y operativos en las micro, pequeñas y medianas empresas. La actividad cuenta con certificación universitaria y se dictará en forma gratuita. **Informes:** 4932-3592 o institutopyme@bancociudad.com.ar.



Premio al desarrollo tecnológico

Tenaris, con el auspicio de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Buenos Aires (FIUBA) y la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA), convoca a empresas pymes industriales argentinas a presentar proyectos de desarrollo tecnológico con factibilidad de concreción económica e industrial. La presentación de los proyectos es del 26 al 29 de octubre. Se entregarán \$ 90.000 al primer premio y \$ 30.000 al segundo.

El premio Tenaris al Desarrollo Tecnológico Argentino reconoce desde 2005 los mejores proyectos de desarrollo tecnológico de pymes industriales argentinas, vinculados a los sectores metalmeccánico, energético,

petroquímico, minero, autopartista y siderúrgico. El premio económico incluye un *voucher* para utilizar servicios científico-tecnológicos provistos por instituciones integrantes del sistema científico tecnológico argentino. **Más información:** www.premio.tenaris.com.



Certificación en coaching

Fundación Quantum otorga la Certificación Internacional en Coaching que sigue los estándares de competencia y ética de la Internacional Coaching Community (ICC). El objetivo es proveer herramientas para desarrollar las habilidades de los empleados y construir equipos de trabajo más dinámicos y efectivos. Como consultor, ayuda a ofrecer más servicios a clientes actuales y ampliar su mercado. **Informes:** www.fundacionquantum.com.ar, info@fundacionquantum.com.ar o 4894-0822.

Comercio exterior

El 23 de agosto comienza el curso de Operativa en Comercio Exterior, organizado por la Fundación Standard Bank. Se cursará durante dos meses los martes y jueves de 18.30 a 21.30, en la sede de la institución, Riobamba 1276, ciudad de Buenos Aires.

Está dirigido a estudiantes universitarios y cuadros técnicos de empresas. **Informes:** 4820-3993, 4811-1305; info@fstb.edu.ar; www.fstandardbank.edu.ar

ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN

SEMINARIO DE CONDUCCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO

PARA MÁS INFORMACIÓN: capacitacion@madero.org.ar | www.madero.org
4300-6841/0651 - 4361-0099 - 5021-8000 int. 8714

INSTITUTO MADERO ESCUELA DE MANDOS MEDIOS

HISTORIA DE GARAGE

IAMIQUÉ EDICIONES

Una bióloga y una física crearon una editorial de textos de divulgación científica para niños. Hoy, su catálogo con más de 40 títulos, se vende en América latina y se han traducido al coreano, rumano, portugués y gallego.

Corría la segunda mitad de la década del '90 cuando el ministro de Economía, Domingo Cavallo, mandó a los científicos a "lavar los platos". Ileana Lotersztain, bióloga, y Carla Baredes, física, pensaron que, a falta de posibilidades de seguir investigando con sus becas del Conicet, lo mejor era continuar capacitándose. Y coincidieron en un curso de Divulgación de la Ciencia dictado en la Fundación Campomar (hoy Instituto Leloir). Así se contactaron con editores de las secciones de Ciencia de algunos medios, empezaron a colaborar con notas periodísticas y con una editorial de libros de texto para el secundario. Fueron acumulando temas e ideas interesantes, que "daban para una serie de fascículos y entonces llevamos el proyecto a un diario", cuenta Carla. Con la idea de presentar algo más armado, empezaron a trabajar, cada una desde su casa y, luego, ambas en el attillo de Ileana. De pronto, tenían más de cuatro fascículos terminados y el contrato con el diario en cuestión no se había firmado aún. "¿Y si lo publicamos por nuestra cuenta?", se preguntaron, y como buenas científicas, se pusieron a indagar.

Sin plan de negocios ni estrategia de marketing, Carla e Ileana fueron puliendo su idea a puro ensayo y error. El primer título fue *Preguntas que ponen los pelos de punta*. El libro se basaba en los cuestionamientos que hacen los chicos y que ponen en apuros a más de un padre o docente: ¿por qué los líquidos mojan? o ¿por qué el agua apaga el fuego? Un amigo les hizo las ilustraciones y el marido de Carla,

CRÓNICA DE UN EMPRENDIMIENTO

Ciencia divertida para chicos



Diego Rivas

Ficha

- Fundación: 1998
- Producción: la editorial cuenta con un catálogo de 40 títulos en tiradas de 3.000 ejemplares
- Facturación proyectada 2011: \$ 1 millón
- Exportaciones: 20% de la facturación (América, España, Rumania, Corea del Sur)

imprimió 200 ejemplares en su imprenta familiar. Esta primera edición se repartió entre conocidos, amiguitos de sus hijos y algunos periodistas en diarios y radios.

Cuando fueron a registrar la obra, les preguntaron si querían hacerlo como autoras independientes o como sello editorial. Así, sin habérselo propuesto, terminaron fundando Ediciones Iamiqué, un nombre que les resultó gracioso y colorido, más allá de cualquier técnica de branding o construcción de marca.

Su libro de preguntas tuvo tal repercusión que empezaron a reimprimirlo. Las autoras empezaron a contactar a librerías independientes y gerentes de ventas de las grandes cadenas. He aquí un nuevo obstáculo: no estaban acostumbrados a vender un solo título, con tiradas pequeñas y de una editorial ignota. Sin embargo, era tanta la insistencia de su público preguntando por "el libro de las preguntas", que los librerías terminaron por aceptar los ejemplares y empezaron a destacarlos en las góndolas y vidrieras.

Ciencia divertida

Hoy, la editorial Iamiqué tiene un catálogo de más de 40 títulos que van desde ¿Qué es el Tiempo?, explicado para bajitos; un *Paseo matemático por el Museo*, que trata de la relación en-

tre las matemáticas y las obras de arte; hasta la serie *Las cosas no fueron siempre así* con títulos sobre la medicina, el baño y la escuela, la serie de *Detectives científicos*, que mezcla casos policiales con ensayos de ciencia, o la serie *Asquerosología*, que se mete con los mocos, las tripas y todas las cosas que dan tanta curiosidad como asco. Un 60% son de autores locales, incluidas Ileana y Carla, que además de editar y gestionar la empresa, siguen escribiendo libros, y otro 40% son traducciones de autores extranjeros. Las emprendedoras se ocupan de la distribución de ejemplares en Capital y Gran Buenos Aires y tienen un acuerdo con un distribuidor para el resto del país.

En la vidriera

La editorial participa anualmente de la Feria del Libro y la Feria del Libro infantil y juvenil, lo que constituye una importante vidriera frente a sus lectores y los profesionales del mundo editorial. En 2005, a través de un cliente, recibieron una invitación para participar de la Feria del Libro de Guadalajara. Allí se contactaron con los organizadores de un mega plan de lectura del gobierno mexicano, al que vendieron los derechos de impresión de un buen número de títulos. Al mismo tiempo, se dio a conocer entre referentes de otros países de la región como Colombia, Venezuela, Uruguay, Chile y Guatemala, donde han realizado exportaciones puntuales. Las ventas externas llegaron a representar más de un 40% de la facturación, pero hoy están en menos del 20%, dado que, por la inflación y el tipo de cambio menos favorable, los libros de Iamiqué se han vuelto caros para los compradores de la región.

Una veta de negocios interesante abierta en los últimos años son los acuerdos de derechos de reimpresión y traducción, lo que les permite exportar contenidos a mercados poco convencionales como Rumania y Corea del Sur, así como Brasil y la región de Galicia en España.

En un futuro cercano, las científicas editoras están pensando en crear libros para soportes digitales, lo que implicaría dotarlos de animación, juegos, imágenes en 3D y todo aquello que hoy captura la atención de sus jóvenes lectores. "Es un cambio fundamental que venimos estudiando y nos estamos capacitando para ello". En la era digital, los hábitos de lectura y de aprendizaje se están transformando, y los libros también.

M. G. E

LA FRANQUICIA DE LA SEMANA

IGI La sartén por el mango

El IGI constituye una red de capacitación gastronómica que nació en la Argentina en 2001 y, hoy, tiene presencia en toda la región. Su objetivo es formar profesionales del arte culinario, que puedan liderar una brigada de cocina; un emprendimiento propio o trabajar en cualquier ámbito relacionado con la gastronomía. Las carreras son: Chef profesional, Profesional pastelero, Profesional panadero. También brindan cursos cortos como *Chef Express*, *Catering*, *Barman*, *Mozos*, *Camareras*, *Maître* y *Sommelier*.



- País de origen: Argentina
- Países en los que actúa: Argentina, Chile, Paraguay y Brasil
- Año de fundación: 2001
- Primera franquicia: 2004
- Locales propios: 7
- Franquicias en operación: 27
- Canon de ingreso: \$ 10.000 a \$ 30.000 según módulo
- Inversión total: \$ 100.000 a \$ 240.000
- Empleados por local: 5
- Duración del contrato: 5 años
- Recupero: 6 a 12 meses
- Contacto: (011) 4954-5008/9

Pyme

Dirección periodística:

José Del Río

Coordinador de suplementos:

Flavio Cannilla

Subeditora: Daniela Villaro

Redacción: María G. Ensink

Editor de arte y diseño:

Diego A. Barros

Diseño: Angélica Fontal

Velásquez y 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 LinkedIn /TOTVS #letsshare 0800 333 2276 www.totvs.com

Technology | Software | Consulting