

Cómo vender a un mundo en crisis



Pese a la caída de la demanda y el aumento de costos internos, a la hora de hacer números, las pymes exportadoras prefieren resignar rentabilidad a perder clientes internacionales. Estrategias, experiencias y consejos para capear lo peor de la crisis externa.

Por Daniela Villaro

Cuando se lanzó Gota Water, en 2008, la empresa exportó el 100% de su producción de agua mineral natural orgánica, extraída a 80 metros de profundidad del extremo sur del Acuífero Guaraní, en Entre Ríos. A partir de la crisis de 2009, el foco del emprendimiento fue virando al mercado interno y ahora esperan cerrar 2011 clocando en el exterior entre 30 y 35% del total producido. Con la nueva crisis mundial en su apogeo, la firma vuelve a evaluar sus cartas: "Esperamos que haya una baja por el nivel de endeudamiento que existe en los países europeos y en los Estados Unidos. Amén de eso, todos los productos *premium* tuvieron un repunte en el último año", dice Leo Soifer, presidente de la firma. "Estamos repriorizando mercados en el exterior. Queremos seguir fuerte en Europa, donde

nuestro producto es más competitivo por el tipo de cambio, dar importancia a Asia y Medio Oriente, a los vecinos de Sudamérica que tienen un potencial muy amplio y no tanto a los Estados Unidos. Siempre hubo crisis. Pero crisis es cuando no tenés producto, ni marca, ni clientes, ni mercado", define el joven empresario.

Según datos de la consultora DNI (Desarrollo de Negocios Internacionales), dirigida por Marcelo Elizondo, en la Argentina hay inscriptas en la Aduana unas 14.300 empresas como exportadoras de bienes. Entre 2001 y 2011 las exportaciones pasaron de u\$s 26.400 millones a u\$s 68.500 millones (+160%). La mayor dinámica de las exportaciones se vio en los primeros dos tercios de la década, mientras que las importaciones crecieron en el último lustro, y en particular en 2010.

Pasa a pág. 11



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





viene de tapa

A. García



“Cuesta mucho abrir mercados, posicionarse, consolidarse y establecer credibilidad. Por eso es importante generar una relación de largo plazo”, Leo Soifer, de Gota Water.

Las pymes argentinas que venden sus productos y servicios fronteras afuera, se enfrentan hoy a un mundo convulsionado por la amenaza de recesión, en particular en Europa y los Estados Unidos. Ante el dilema de qué hacer ante la caída de la demanda internacional, el aumento de los costos locales, hasta dónde resignar rentabilidad para mantener mercados tan dificultosamente ganados, empresarios pyme y expertos analizan el contexto.

“Cuesta mucho abrir mercados, posicionarse, consolidarse y establecer credibilidad. Desde que se hace el primer viaje para abrir un contacto, pasan entre seis y nueve meses hasta la primera operación. Por eso es importante generar una relación de largo plazo”, explica Soifer. En las góndolas europeas, Gota es más competitiva, por costo, que otras aguas premium: una botella de medio litro se consigue por 2 euros contra los 5 euros que cuesta, por ejemplo, la noruega Voss. “Queremos exportar cada vez más y llegar, en 2013, a 50% y 50%. Mientras tanto, estamos teniendo una comunicación muy fluida con los clientes, sobre todo de Europa, para entender cómo ven ellos la crisis”, dice el empresario que produce 150.000 botellas al año y anticipa, además, que están desarrollando productos un poco más masivos y ecológicos.

Las Penélope se dedica al diseño y producción de piezas de *bijouterie* y accesorios de moda en cuero, piedras semipreciosas, cristales, vidrios, hilos de cobre y plata. “Es una cuestión de precios. Tenemos que llegar al exterior con precios buenos, excelente calidad y productos originales para tener permanencia. Hoy preferimos sostener los

mercados ganados, mientras no me signifique perder plata”, acota Isabel Inchauspe, dueña y creadora de la firma que exporta alrededor del 30% de la venta mayorista y tiene una facturación anual de \$ 650.000.

Oportunidad y crisis

A partir de 2008, la Argentina se volvió menos competitiva por costo, lo que obliga a los empresarios a ponerse más creativos. “Las grandes oportunidades no se dan sólo cuando se abren nuevos espacios sino también cuando se producen cambios en las condiciones de configuración en un sector ya maduro. Por ejemplo, durante la crisis de 2008, con un grupo de empresas exportadoras nos entrevistamos con el gerente de Compras de frutas de Walmart en Europa. Su proveedor turco acababa de dejar de venderles, ante el corte del crédito. Ahí se abrió una oportunidad para empresas argentinas. La enseñanza es que si ya se tienen negocios en algún lugar, no hay que dejarlos como hizo el turco”, sugiere Marcelo Elizondo, ex director ejecutivo de la Fundación Exportar.

Según Elizondo, otro de los

atributos competitivos necesarios para dar el salto cualitativo exportador en el nuevo escenario es la reputación. “En tiempos de crisis no vale tanto el contrato legal sino el relacional, se desarrollan valores intangibles como la confianza entre las partes. La reputación es un valor para desarrollar en estos momentos. Si es necesario, hay que ganar el 10% de lo que se obtenía, y considerarlo como el pago de una



prima de seguro”, recomienda. De esto da fe Inchauspe, de Las Penélope: “El costo de abandonar un cliente puede ser alto. En Francia, por ejemplo, se trabaja con la confianza y, si se



“La reputación es un valor a desarrollar en este tiempo”, Marcelo Elizondo, de DNI.

pierde un cliente, es muy difícil recuperarlo. Si estás en una tienda departamento grande y lo perdés, sin duda te quemás con los demás clientes. En algunos países funcionan muy bien las recomendaciones y si quedás mal con un cliente, seguramente se enterarán los otros”, dice. La emprendedora está planificando la inversión de unos u\$s 10.000 por la participación en cada una de las próximas ferias internacionales con el fin de abrir mercado: la feria Accessorie Circuit Intermezzo, en New York, y la Premiere Classe, en Francia. La firma tiene nueve años en el mercado y cuenta con seis empleados.

En la lista de factores de éxito a desarrollar en este entorno también están la innovación, un marketing planificado, asociativismo, diferenciación, arquitectura de vínculos y estrategia comercial. “Más del 90% de las empresas que exportan en la Argentina son pymes que venden al exterior menos del 20% de su cartera. Son firmas que tienen buenos números en el mercado doméstico, lo que les da margen para mantener la relación con el exterior. Porque, además, exportar permite el ac-

ceso a vínculos, a la innovación, a nuevas tecnologías, al crédito. Es un ambiente virtuoso”, concluye Elizondo.

Corven es una autopartista que exporta amortiguadores desde 1996, a más de 35 países. El 60% de su producción va al exterior. “Las crisis mundiales siempre han afectado nuestra relación comercial con otros países en mayor o en menor medida. Por ejemplo, en Egipto, por su crisis social, o en Venezuela, por su crisis jurídico económica, hemos tenido que cambiar las condiciones comerciales y pasar de vender a 60 días, por venta al contado. Pero nuestra política es permanecer al lado del cliente para un negocio duradero; nos adaptamos para flexibilizar condiciones comerciales y operatoria”, sostiene Pablo Marangoni, Gerente de Comercio Exterior de Corven Autopartes. “A pesar de la reducción de márgenes hemos seguido trabajando y buscando alternativas creativas para mejorar el negocio”, agrega. Aún crisis mediante, aseguran desde la firma, se encuentran en medio de un ambicioso plan de expansión que tiene como principal objetivo algunos países de Europa del Este, Australia y Canadá.

La estrategia de sostenimiento de mercados en un contexto recesivo depende del tipo de producto o servicio que la pyme comercializa. “Uno de los elementos más importantes será la renegociación de los pagos. Es muy probable que en los próximos meses muchas pymes deban flexibilizar la condición de venta de sus exportaciones. Esta decisión no debe obviar el resguardo de cobro que tal vez en las ventas anteriores no fue considerado atento a que los volúmenes de venta”, dice Daniel Oscar Iglesias, Coordinador del área de Derecho y Negocios Internacionales del Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios (IUEAN). “Es muy probable que reaparezcan instrumentos para garantizar los pagos, y la letra de cambio avalada se presenta como atractiva, para no aumentar los costos operativos de los importados que

Pymex argentinas: valor agregado como sello distintivo

Durante el último año, el 5% del total de las exportaciones de la Argentina fue efectuado por pequeñas y medianas empresas. Un dato distintivo: los productos exportados por pymes locales poseen un valor agregado fuertemente superior al de las grandes empresas, cuyas ventas internacionales se concentran fundamentalmente en la soja y sus derivados primarios. Los datos surgen de un informe elaborado por el equipo de sectoronline.com, la línea sectorial de Abeceb sobre pymes exportadoras (pymex), al que accedió el *Suplemento Pyme* en forma exclusiva.

La participación de las pequeñas y medianas firmas en las exportaciones se redujo en los últimos años. No obstante “la caída no ha sido motivada por una disminución en las exportaciones de las pymes, sino que se da en relación al notable aumento en los precios de los *commodities* agropecuarios, que han motivado una mayor exportación de productos agropecuarios”, dice el estudio.

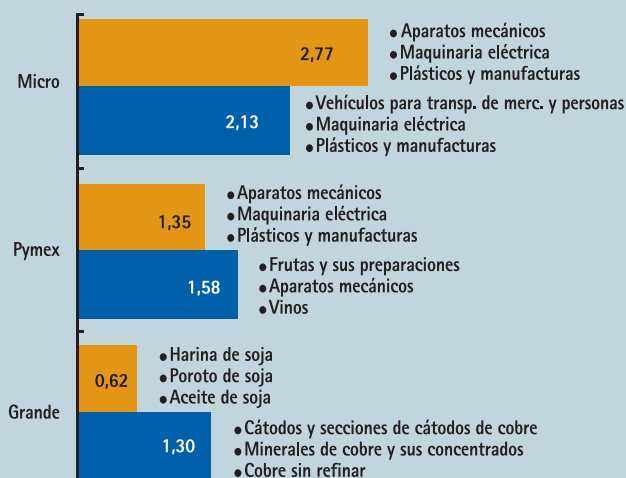
En relación al resto de la región, esta participación en las exportaciones va a tono con lo que sucede, por ejemplo, en Brasil donde las pymes representan alrededor de un 6% de las exportaciones totales, o en Chile, donde alcanza el 3%.

Las pymes argentinas se han visto avocadas a la comercialización al exterior de manufacturas con mayor valor agregado esencialmente en los rubros de aparatos mecánicos, productos farmacéuticos y plásticos, entre otros, y consiguiendo participaciones superiores a las grandes empresas en rubros como juguetes, accesorios textiles, material de transporte o calzado.

Otra tendencia que se observa es el alcance regional de las pymes argentinas: el 65% de las exportaciones se comercializa en países de América latina (21 puntos son explicados por las exportaciones a Brasil). El 35% restante es exportado al resto del mundo, una cifra muy inferior al porcentaje registrado en las grandes empresas (las exportaciones hacia países extra regionales llegan al 61%). Esto deja en evidencia las dificultades logísticas y de competitividad de las pequeñas empresas para acceder a mercados lejanos. “Dicha tendencia se ha profundizado con la crisis mundial y ha derivado en el incremento de las medidas proteccionistas, como la exigencia de certificados de calidad, que por sus elevados costos son de difícil acceso para las empresas más pequeñas”, dice el estudio de Abeceb.

Valor agregado

Dólares por kilo exportado. Año 2010 ■ Argentina ■ Chile



Fuente: Sectoronline.com de Abeceb, en base a datos de ADUANA de cada país

atravesan dificultades", añade.

Universo Garden Angels exporta desde 2004 el 30% de sus productos de cosmética para el bienestar emocional y corporal. Los principales destinos son: Brasil, México, Chile, Bolivia, Paraguay, Colombia, Venezuela, Arabia Saudita, Emiratos Arabes y, próximamente, España. "Se podrían afectar las ventas a México o España en el corto plazo, si bien los fundamentos están sólidos y la crisis es más de confianza que estructural. Pero hay mercados emergentes que, el año pasado, han tenido tasas de inflación en dólares cercanas al 20%. Trabajando creativamente se pueden mantener los mercados externos. Nosotros seguimos invirtiendo fuerte en el canal y participando en ferias importantes del sector. Hay mucha capacidad exportadora para las empresas que exploten negocios de nicho y las que agregan valor en las MOA", dice Mónica Verdier, presidenta de la marca.

Resistir

Una pyme exporta por razones distintas a las de una gran empresa: diseño, diferenciación, adaptabilidad de su producto. "La pyme vende una solución. Y eso es muy costoso de sustituir. Los negocios exitosos tienen que ver con el mediano o largo plazo. Hay que sostener más allá del corto plazo los vínculos con el mundo", recomienda Elizondo.

También Elvio Baldinelli, director en la Fundación Standard Bank, aconseja resistir. "Hay que aguantar. En los países desarro-

llados el lema es no modificar los precios, en lo posible. En la Argentina hay un cambio de cultura, porque se aprendió que si uno dejó de exportar es difícil compensar con el mercado interno. Además, lo primero que se pregunta a un proveedor es adónde vende. Es importantísimo tener una referencia y mantener el cliente afuera. La alternativa es, tal vez, bajar la entrega y ganar

EL DATO

75%

de las pymes exportadoras aumentó o mantuvo sus niveles de ventas físicas al exterior respecto de 2010, según el Ministerio de Industria.

menos", sugiere.

Para Marcelo Wiñazky, docente de Comercio y Negocios Internacionales de la Universidad de Palermo, los objetivos de una pyme exportadora en este contexto deberían ser: conservar los clientes que ya tiene, no ajustar la lista de precios de la misma manera que se ajustan en el mercado interno, resignar margen, brindar el mejor servicio posible (entregas más rápidas, apoyo de material publicitario, visitas al cliente, servicio y apoyo técnico, personalización del *packaging*, adaptación del producto al mercado de destino, alguna alternativa de financiación,

aceptar hacer envíos no tan grandes. "En definitiva, cuesta más hacer un cliente que conservarlo. El mercado internacional es estratégico; el mercado interno sigue funcionando bien y ayuda a sostener el cliente externo. Se trata de sentar las bases para que cuando las cosas mejoren, sobre todo en manufacturas de tipo industrial donde hay mucha competencia, el mercado esté abierto", concluye.

La creatividad en el nuevo escenario es clave. Un ejemplo es el de Dealandia. La firma nació en 2010 con una propuesta simple: agrupar los cupones de ofertas en un solo sitio y presentárselas a los usuarios según su perfil. En menos de un año, opera en México, España y Argentina. "Creo que la crisis no va a afectar la relación comercial con otros países. Puede pasar que el nivel de consumo disminuya, pero tenemos costos operativos muy bajos. Además, podemos regular la inversión en cada país, dejando por ejemplo de invertir en *marketing* o publicidad. Estaríamos presentes pero sin inversión; porque perder un cliente internacional importante significa un costo muy alto", dice Diego Sternberg, presidente y CEO de la firma que tiene, desde su nacimiento, el objetivo expandirse al mundo. Hoy cuenta 50.000 usuarios y prevé cerrar 2011 con una facturación de u\$s 400.000.

Mientras tanto, hay que tener en cuenta que la crisis no va a afectar a todos por igual. Compensar, flexibilizar, innovar y resistir parecen ser las claves para salir fortalecido de la crisis.

AGENDA

RSE e inclusión

■ El Programa Doncel Inserción sociolaboral para jóvenes institucionalizados invita a participar del Desayuno de trabajo: "Buenas Prácticas de RSE, experiencias no asistencialistas de inclusión", dirigido a empresas y asociaciones que trabajen la inserción laboral de jóvenes. Disertarán Lorena Naveira (Fundación Juanito) y Lucas Utrera (Jefe de RSC). Con entrada libre y gratuita, el encuentro será el lunes 5 de septiembre a las 10, en Casa Natura (Uriarte 1554- Palermo). **Inscripción:** belen@doncel.org.ar

Empresas familiares

■ La Universidad Empresarial Siglo 21, en conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo y la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM), lanzará en Buenos Aires el Programa de Empresas Familiares. El encuentro se realizará el jueves 8 de septiembre, de 10 a 13, en Avenida Córdoba 1551, Buenos Aires. **Inscripción e informes:** mabraham@ue-siglo21.edu.ar o 4815-1513.

Negocios digitales

■ La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo convoca a mandos medios de empresas medianas y grandes, encargados de Marketing de pymes y emprendedores con interés en realizar o trasladar su negocio a Internet, a participar del Programa Ejecutivo de Estrategias en Negocios Digitales. El programa tendrá lugar a partir del viernes 9 de septiembre, con una duración de tres meses.

Informes e inscripción: pe@palermo.edu o 5199-4500 int. 2351 / 2340.

Mobbing

■ El Instituto Madero informa que se encuentra abierta la inscripción al Seminario de *Mobbing* y acoso psicológico. Está dirigido a quienes precisen generar conocimientos en estos temas, para aplicarlos en el consejo y en la gestión diaria con los departamentos de la empresa. Principalmente está orientado a jefes de Recursos Humanos, analistas de Recursos Humanos, jefes de Relaciones Laborales, jefes de línea, y toda aquella persona que precise nutrirse de conocimientos sobre el tema. Inicio: martes 20 de septiembre. **Informes:** 5921-8000 int. 8714, 4300-6841; equinata@madero.org.ar.

OPINIÓN

Un cambio de enfoque para el área de Compras



Por Luis Armoza, capacitador del Instituto de Auditores Internos de Argentina

El sector de Compras de una compañía es una de las áreas más vulnerables a las actividades fraudulentas porque involucra actores externos, que pueden generar tentaciones como el arreglo de sobrepagos y las cotizaciones a proveedores desleales, entre otras. A la vez, implican a otros departamentos que funcionan como requirentes, por lo que sirve de "fusible" para detectar situaciones de estafa dentro de la organización.

Los tipos de fraude son variados. Por ejemplo, favorecer a ciertos proveedores con información confidencial y rangos de precios, brindándoles beneficios directos o indirectos, lo que genera incremento de costos y sobrefacturación. Otras actividades antiéticas involucran los conflictos de intereses, facturas ficticias y regalos no admitidos por las políticas de las compañías.

El proceso de Auditoría Interna (AI) de compras respeta una serie de pasos. A grandes ras-



gos, primero se determina cómo se seleccionó al proveedor. Esta etapa debe nacer con una estrategia que implica cómo se llega al mercado y se selecciona la forma de suministro del bien o servicio y su forma de contratación. Esta etapa concluye con la táctica de negociación y la asignación del negocio, que debe estar documentado.

En segundo lugar, se determina cómo se colocó la orden de compra en cuanto a autorización y tiempo de realización con respecto a la requisición y recepción y, por supuesto, si se cumple con la necesidad del

área requirente. Por último, se controla de qué manera se realiza el seguimiento, para asegurarse de que aquello que se pidió llegue en tiempo y forma al sector que corresponde.

Por estos motivos, al momento de auditar las compras de una compañía se debe contar con un equipo con fuertes puntos de conocimiento sobre identificación de riesgo pero que, a su vez, también conozca el negocio y comprenda el comercio en sí.

Los nuevos desafíos

Actualmente, la AI debe acompañar la innovación que se

está dando en las compras vía los distintos sistemas (el objetivo de esta área es la sistematización de todo el proceso de compra) como, por ejemplo, el uso de Internet, la creación de catálogos propios, tarjetas de compra corporativa para determinados gastos (más allá de los viajes y representaciones) y lista de proveedores preferidos. Todo apunta a que el requirente compre mediante nuevas herramientas, simplificando pasos.

Adicionalmente, las áreas de Compras, primero, se van profesionalizando en el manejo de las contrataciones con profundos estudios de mercado y formas o estrategias de comercialización que generen mayor valor agregado a las empresas. Segundo, realizan una reestructuración de su organización, al subdividir su área en dos sectores: el Estratégico, que busca el mayor beneficio de acuerdo a las necesidades; y el de Procura, que procesa toda la operación desde la colocación de la orden de compra.

La forma de comercializar ha cambiado. Antes, el concepto que existía era elegir a un proveedor y exprimirlo, sacarle lo más posible. Lo que hoy se hace es un trabajo compartido entre cliente y proveedor a largo plazo, donde ambas partes ganan. Entonces, siempre será conveniente que ese abastecedor preferido se mantenga como tal, siempre y cuando sea competitivo en el mercado. Todo esto abre una brecha para reforzar los controles y el auditor debe empezar a entenderla y controlarla, creando y recomendando nuevas rutinas de control.

En la actualidad, la comercialización se volvió más estratégica y sistematizada. Y la Auditoría Interna debe acompañar este proceso, entender el negocio para estar detectando nuevos riesgos, reforzar los puntos de control y proponer sus recomendaciones.

HISTORIA DE GARAGE

RUBEN ORLANDO

El estilista top en los '90 cerró y se fue a Brasil, donde vivió en una favela. Hace dos años volvió al país, reabrió un salón de belleza y montó una escuela de peluquería en la Villa 31, junto a la Asociación Civil por el Futuro de los Chicos.

Vivir en el *glamour*, codearse con ricos y famosos, tener una de las cadenas de salones de belleza más renombradas de Buenos Aires, y perderlo todo. Eso le pasó a Rubén Orlando, quien tras cerrar su negocio, en 1998 se fue a vivir a una favela en Río de Janeiro. Allí, en La Rozinha, vivió de la venta de manzanas acarameladas, y de cartones y aluminio que recolectaba por las calles. Pasó casi 10 años en los que apenas retomó el oficio, alejado de sus amigos y afectos, cuenta.

El año pasado decidió volver. Y empezar de nuevo. Pero la experiencia en la favela lo había marcado para siempre. Por eso apenas llegó, tomó contacto con un grupo de vecinos de la Villa 31 de Retiro, a quienes confió su proyecto: crear una escuela de peluquería con salida laboral.

En marzo de 2011 comenzaron las clases de la Escuela de Peluquería Rubén Orlando, en un galpón cedido por la Asociación Civil por el Futuro de los Chicos. Y el 8 de agosto, con un gran desfile para los vecinos de la villa, se inauguró el nuevo salón de belleza Rubén Orlando Coiffeur, donde comenzarán a hacer sus prácticas las más de 100 alumnas que hoy tiene la escuela.

"Es lo más lindo que me pasó en la vida", dice el hombre que conoció el infierno después de haber tocado el cielo con las manos. "Estas chicas -señalando a sus alumnas-, van a salir con una profesión que van a poder hacer desde sus casas o en cualquier peluquería del país, porque estamos armando una red de trabajo con los colegas", asegura.

CRÓNICA DE UN EMPRENDIMIENTO

Tocar fondo y volver a empezar



A. García

Perfil

- **Nombre:** Rubén Orlando
- **Actividad:** Escuela de peluquería con salida laboral
- **Lugar:** Villa 31 de Retiro
- **Contacto:** Asociación Civil por el Futuro de los Chicos: 011 4516-0177

Entre pelucas, guantes, tijeras, peines y planchitas, Rubén Orlando da indicaciones para una permanente, una coloración y un corte. Lo asiste, como desde hace 40 años, Peter, su fiel discípulo y ahora profesor. Las alumnas -desde quinceañeras hasta abuelas-, son en su mayoría del barrio. Pero también están las que viajan desde lejos y se meten en la villa para aprender a un precio accesible (\$ 180 por mes).

Natalia Sadrán, por ejemplo, viene de San Justo. Dice que estudiaba abogacía y dejó por la peluquería. Mara López es una vecina de la 31. Su sueño es poner un salón de belleza en su casa para trabajar y, al mismo tiempo, ocuparse de sus hijos.

El estilista recuerda: "Aprendí con mi mamá, que era peluquera en Del Carril, el pueblo donde nació, en el partido de Saladillo. No teníamos electricidad. Las clientas se iban a su casa a secarse el pelo y después volvían para el peinado. "Venir de donde vengo me ayudó a levantarme cuando me caí. Porque lo tuve todo y lo perdí. Pero pude salir y acá estoy, feliz", asegura.

De millonario a mendigo

Rubén Orlando no reniega de su pasado más glamoroso y dice

franquiciados, en los que trabajaban casi 700 personas. "Me iba muy bien. Iba de un local al otro. Un día hice 105 cortes, porque lo mío es estar con una tijera en la mano", se ríe. "Pero un día llegó una orden política de escarmentar a un grupo de famosos para armar un escándalo y así ocultar alguna otra cosa", cuenta. "Me mandaron a la DGI a clausurar un local, porque una clienta había salido sin la factura. A los tres días, reabrí y ahí volvieron, pero con cámaras y se hizo un gran *show* mediático". De un día para el otro, tuvo que cerrar. Algunas peluquerías quedaron con su marca, pero sin vinculación comercial con él. Luego, la mayoría cambió de nombre o cerró.

Preparar el regreso

"Casi me vuelvo loco. Ya no me acordaba dónde vivía ni cómo ir a lo de mi abogado. Porque cuando quebrás se te rompe todo: los amigos, la pareja. Mi mujer, que era brasileña, se volvió a Brasil. Y yo me fui detrás de ella. Pero estaba sin un peso y terminé en la favela. ¿Quién iba a pensarlo? Pero así fue", recuerda.

Pasaron 11 años, hasta que la nostalgia y las ganas de reencontrarse con sus hijos mayores (Martín Orlando, que es también estilista, y Paola, que es maquiladora y vive en los Estados Unidos), pudieron más. Y así fue preparando el regreso. Primero, a través de un amigo argentino que vivía en Camboriú y le propuso abrir una peluquería. Y de allí, volver definitivamente a Buenos Aires, con una idea que venía madurando desde que conoció las favelas. Lo demás fue obra del destino. Un taxista amigo lo contactó con Héctor Mendoza, quien trabaja en la Asociación Por el Futuro de los chicos junto a Iván Cancinos, Marcelo Mansilla y Eduardo Nieto, entre otros vecinos de la 31. La asociación, que funciona hace 16 años en la villa, ofrece talleres deportivos, artísticos y de apoyo escolar para los chicos. La escuela de peluquería es el primer proyecto para jóvenes y adultos. Y, seguramente, no será el último.

María Gabriela Ensínck

LA FRANQUICIA DE LA SEMANA

YOKO'S Sushi & China Grill

Yoko's es una firma nacional con 10 años de trayectoria. Se diferencia por fusionar el Sushi *premium* con la cocina oriental peruana. La firma comenzó en 2000, en plena crisis, en la zona norte de Buenos Aires. En los comienzos ofrecían un módulo sólo de *delivery*, que resultó un éxito. A los cuatro meses, debieron agrandarse y transformarse en un restaurante para 80 personas. Hasta el momento posee cuatro locales que están ubicados en el barrio porteño de Palermo, Pilar, San Isidro y Maschwitz. Actualmente, la firma tiene presencia por medio de dos conceptos: restaurante y/o *delivery*.



- Franquicias: 2
- Locales propios: 4
- Canon de ingreso: u\$s 15.000
- Fee mensual: 7,5% (incluye publicidad).
- Inversión inicial total: aproximadamente u\$s 150.000 para el módulo Restaurant y u\$s 80.000 módulo Delivery.
- Empleados por local: 14
- Recupero: 18 a 24 meses.
- Facturación anual promedio por local: \$ 250.000.
- Contacto: franquicias@yokos.com.ar.

Pyme

Dirección periodística: José Del Río
Coordinador de suplementos: Flavio Cannilla
Subeditora: Daniela Villaro
Redacción: María G. Ensínck
Editor de arte y diseño: Diego A. Barros
Diseño: Hernán Eidelstein y Angélica Fontal Velásquez

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



/TOTVS #letsshare 0800 333 2276 www.totvs.com

Technology | Software | Consulting

Comparta el nuevo mundo.