

# Cómo expandirse sin morir en el intento

*Abrir otro local, aumentar la producción, lanzar un nuevo producto o salir a exportar desafían la organización interna de toda empresa. Aquí los consejos de los especialistas para no caer en la trampa de multiplicar el trabajo y la estructura obteniendo la misma ganancia.*

**Por María Gabriela Ensínck**



Pasa a pág. II



## Cooperativismo a la riojana

Experiencias y casos de asociativismo productivo en la provincia de La Rioja, donde los productores se unen para generar escala y aumentar la rentabilidad.

Pág. IV



## CLAVES PARA FINANCIARSE

### Secretos de una presentación efectiva

Sugerencias para acertar a la hora de acceder a un programa de financiamiento. Los errores formales a evitar y cómo detectar los costos ocultos. Pág. VI



## HISTORIA DE GARAGE

### Diseño y sustentabilidad

Solantu se creó para dar un uso sustentable a maderas de bosques nativos patagónicos. Luego se sumaron accesorios de cueros de un criadero de yacarés. Recorrido de una marca de diseño exclusivo. Pág. XII

## 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](http://www.citibank.com.ar)





viene de tapa

A. García



**“La clave es hacer foco en la calidad del servicio y el equipo. Para que la empresa crezca, las personas tenemos que crecer y reinventarnos como profesionales”, Ángel Perez Puletti, de Baufest.**

En 1991, Ángel Perez Puletti fundó Baufest, una desarrolladora de *software* a medida que se mantuvo por cinco años con menos de 10 empleados. A partir de 1997, comenzó a crecer fuertemente la demanda de servicios tecnológicos por parte de los clientes y con esto la necesidad de ampliar la estructura, incorporar personal y reorganizar los procesos de gestión administrativa. Hoy la compañía tiene 250 empleados, dos oficinas en Buenos Aires y filiales propias en España, México y los Estados Unidos. Este pasaje de empresa pequeña a una de dimensión regional implicó hacer “cambios organizacionales, capacitación del personal e inversiones permanentes”, señala Puletti. Para el emprendedor, la clave es “hacer foco en la calidad del servicio y en el equipo. Para que la empresa crezca, las personas tenemos que crecer y reinventarnos como profesionales”.

Con todo lo positivo que tiene el crecimiento en una organización, también implica cambios e inversiones que si no se tienen en cuenta, pueden hacer peligrar el negocio. Laura Polonsky, socia de la consultora Mind & Process, señala algunos puntos que se deben contemplar para no cometer errores en un proceso expansivo:

**■ Replantear la administración.** Si se va a abrir un nuevo punto de venta, “lo más conveniente es que cada local maneje sus ingresos y gastos por separado. Lo mismo vale cuando se trata de una nueva línea de fabricación o de abrir otra división en su empresa de servicios”, dice Polonsky.

**■ Repensar el organigrama.** Hay que pensar si con el personal actual es suficiente, si habrá que incorporar más personas y/

o buscar a quien lidere esta nueva unidad, local, proyecto. Esto implica analizar previamente las tareas que van a surgir y dejar establecido quién se hará cargo de cada una.

**■ Diseñar la nueva logística.** ¿Cómo se abastecerá el nuevo local o unidad de negocios? ¿Alcanza con modificar el sistema vigente? ¿Como se manejará la entrega y recepción de mercadería si el nuevo punto de venta queda muy distante del depósito, por ejemplo?

**■ Capacitar al personal.** Una vez que se rediseñan los procesos, hay que entrenar a la gente para llevarlos a cabo. El análisis previo de estos procesos servirá para planificar el funcionamiento de la nueva unidad de negocios, tanto en relación a las que le preceden como para replicar el modelo si la empresa sigue creciendo.

**Abriendo camino**

Mario Zuker tenía, en 2001, una agencia de publicidad y receptoría de clasificados. Pero, con la debacle económica, las ventas se derrumbaron y esto lo llevó a buscar una vía de escape a la crisis. Pensando en la idea de

hacer viajes cortos para evitar la agobiante rutina y el estrés, armó un portal: Escapadas Argentinas ([www.escapadasargentinas.com](http://www.escapadasargentinas.com)), dedicado a contactar hospedajes con turistas. Empezó con turismo rural (estancias) y de a poco fue creciendo, hasta que, en 2003, participó de FIT (la Feria Internacional de Turismo que se desarrolla anualmente en Buenos Aires) y publicó la primera edición de la guía impresa *Escapadas Argentinas*. Hoy, tiene más de 800 hoteles,

**Aunque el crecimiento es positivo, también implica cambios e inversiones que pueden hacer peligrar el negocio.**

estancias, cabañas, *bungalows*, *hosterías* y *resorts* en todo el país y 150.000 suscriptores, según datos propios.

Con un modelo de negocios basado en ingresos por publicidad y auspicios, Zuker acumuló noches en canje de los hospedajes anunciantes. Y esto lo impulsó a crear el sitio *Oportunista.com* ([www.oportunista.com](http://www.oportunista.com)), un portal de “remate de oportunidades hoteleras” (un viaje o paquete de servicios) en dos ver-

A. García



**Lo más importante es tener en claro dónde se quiere llegar, tener entusiasmo y también mucha paciencia porque los resultados no son inmediatos”, Christian Estrada, de Naturaloe.**

tientes: “precio fijo” o “en caída”. Cuando el cliente compra a precio fijo, se le garantiza un monto por debajo de la tarifa normal del establecimiento. Y si compra “en caída”, la tarifa -que ya es más baja que la normal- sigue bajando durante cinco días hasta que alguien la compra. El sistema puede entenderse como “subasta inversa”, que permite conseguir alojamiento con descuentos del 50% o más. Hoy la empresa Multitarget, incluye los sitios *EscapadasArgenti-*

Habiendo detectado la necesidad de empresas argentinas de contar con alojamiento para sus páginas de Internet (*webhosting*), Tornatore convocó a cuatro colegas y comenzó a proveerlo desde el *living* de su casa. “La inversión inicial fue de u\$s 100. Hoy puede parecer irrisorio, pero alcanzó para contratar un servidor dedicado y salir a vender el servicio”, cuenta.

El emprendimiento empezó con pocos clientes, que a su vez lo fueron recomendando. Y con el tiempo agregó servicios: *streaming* de audio, *emailmarketing*, sistema de cobros *online*, plataforma de gestión de eventos, *backup online*, y *videoblogs*. Este año lanzó un servicio de *hosting* y generación automática de sitios *web* para telefonía móvil. “La idea surgió de observar que cada vez más usuarios acceden al *mail* y a Internet a través del móvil, pero pocos sitios están adaptados a esta navegación: el tamaño de las letras e imágenes queda ilegible en las pequeñas pantallas, el contenido tiene una descarga lenta que se adapta a la banda ancha de Internet pero no a las redes 3G de telefonía móvil”, cuenta Tornatore. Atento a esta necesidad, invirtió u\$s 250.000 y siete meses de desarrollo a cargo de 10 especialistas para crear Dattamovil, una solución que convierte automáticamente un sitio *web* en uno móvil, bajo el mismo dominio y en forma transparente para el usuario.

Este es hoy el producto de mayor crecimiento en ventas, pero no conforme con eso, la firma se

*nas.com*, *Oportunista.com*, la publicación de una Guía de establecimientos turísticos (que va por su 12ª edición), el diario bimestral *Tu Punto de Partida* (tirada de 10.000 ejemplares); un programa radial bajo el mismo nombre en FM Palermo y un micro de turismo, en AM Del Plata. Lo que se dice, un crecimiento exponencial.

Dattatec, una compañía tecnológica rosarina también fundada en 2001, corrobora la hipótesis de que ningún contexto es demasiado malo para fundar y desarrollar una empresa. Por entonces, Guillermo Tornatore estaba trabajando en los Estados Unidos como diseñador de páginas *web*. La noticia de que iba a ser padre lo impulsó a volver a su Rosario natal, justo cuando miles de profesionales se expatriaban corridos por la crisis y la recesión.

**Crecer y perdurar**

**Nexo Correo** se fundó en 1978 como un servicio de mensajería en moto y hoy es un correo privado con presencia en todo el país. “Durante 34 años la compañía creció en base al ofrecimiento de servicios adicionales como el seguimiento de envíos (*tracking*), digitalización de acuses de recibo, retiro de los envíos a domicilio, diseño, impresión, personalización y soluciones de *marketing* directo”, comenta Javier Honikman, presidente de Nexo. Hoy cuenta con 200 empleados y más de 100 clientes corporativos. “El lanzamiento de productos y servicios tuvo que ver siempre con la detección de necesidades de los clientes y el mercado. Luego viene la inversión y la capacitación del personal para hacer frente a esa demanda”, señala el directivo.



Javier Honikman

Con más de 60 años de trayectoria, Villard y Louis, fabricante de **Cera Suiza y Clinsy**, es un ejemplo de que se puede crecer y perdurar en el tiempo. Comandada por la tercera generación, esta pyme familiar tiene hoy 40 empleados, factura \$ 24 millones anuales y pasó de fabricar un único producto (la tradicional Cera Suiza), a tener un portfolio de más de 23, ocho de los cuales pertenecen a la marca Clinsy, adquirida en 2009. Para Olivier Villard, presidente de la compañía, “a la hora de expandir el negocio es fundamental atender a las necesidades de los clientes. Esto la la ampliación de la línea de productos a través de la innovación”, destaca.



Olivier Villard

**Cuatro claves para ampliar el negocio**

1. Hacer un **análisis FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)
2. **Dimensionar** el mercado a alcanzar.
3. Definir los **canales de ventas**.
4. **Capacitar** a las fuerzas de venta involucradas.

Fuente: LVG Consulting



“Aún hay pymes que no tienen un sitio *web* y ni hablar de acciones de *marketing online*”, Guillermo Tornatore, de Dattatec.

encuentra desarrollando una plataforma de *e-commerce* para usuarios finales.

Hoy Dattatec tiene 74 empleados, 1.000 servidores en el *data-center* propio, 170.000 sitios *web* alojados, y 67.000 clientes activos (desde un profesional o artista a una compañía exportadora); facturó u\$s 4,6 millones en 2010 y proyecta cerrar este año en u\$s 7,5 millones. Sus po-

sibilidades de seguir creciendo son enormes. “Aún hay pymes que no tienen un sitio *web* y ni hablar de acciones de *marketing online* (*email marketing*, posicionamiento en buscadores y redes sociales). Todavía muchos empresarios creen que estar en Internet requiere una gran inversión de tiempo y dinero, cuando la realidad es que está al alcance de las pymes”, dice Tornatore.

#### Paso a paso

Después de probar mil recetas para evitar la calvicie, Christian Estrada, desarrollador de páginas *web*, encontró la solución en el jugo de aloe vera. Y este descubrimiento cambió el rumbo de su carrera. En 2004, dejó la compañía de tecnología donde trabajaba en los Estados Unidos y volvió al país para comenzar a fabricar y comercializar el producto cuya eficacia había comprobado, pero que no encontraba en las góndolas. “Estuve cinco meses machacando hojas de aloe vera a mano y cuando iba a las farmacias a consultar si había alguna loción con similar concentrado, me decían que no existía. Entonces, me propuse hacerlo yo”, cuenta.

Así, desde su casa y con una inversión inicial de u\$s 50.000, empezó a preparar formulaciones y logró un champú con aloe al 98%. Hoy, su compañía, Naturaloe, cuenta con cinco empleados, factura \$ 1,2 millón al año y lleva lanzadas tres líneas de champúes, gel, loción y acondicionadores. La producción no sólo se vende en la Argentina sino que se exporta a Chile y Uruguay. Y, a partir de 2012, a los Estados Unidos y España.

“El desarrollo de cada producto lleva meses. No sólo se trabaja en su formulación, sino en el *marketing*, el diseño del envase, el color, aroma y textura. Creo que lo más importante a la hora de pensar en expandir el negocio con más productos o ampliar el mer-

#### Expandirse en la economía de la abundancia

Al pensar en la expansión de un negocio, hasta fines del siglo XX la lógica de la oferta era la que dominaba. La economía estaba centrada en la escasez y el objetivo de las compañías era producir más y llegar a más mercados con los mismos productos... Hoy, en una economía de la sobreabundancia, donde la diferenciación en los productos pasa a ser un *commodity* porque la tecnología japonesa, el diseño italiano y la rigurosidad alemana se pueden copiar, la forma de amplificar el negocio es hacerlo mucho más focalizado, teniendo en cuenta “para quién”, “con qué” y “cómo”. La clave es lograr un entendimiento cabal de los valores, cultura, motivaciones y aspiracionales de una sociedad. Porque, en un momento de prosperidad, el consumo funciona como pieza constitutiva de la identidad de una persona. Por eso, un error común a la hora de expandir un negocio es pretender aplicar recetas que funcionaron en un lugar y momento determinados. Hoy, tener una marca y un producto es sólo una condición necesaria. Para expandir el negocio, las compañías deberán invertir tiempo en comprender y conocer el mercado al cual se van a vincular.

Por Fernando Moiguer, presidente de Moiguer Compañía de Negocios

cado, es tener en claro dónde se quiere llegar, tener entusiasmo y también mucha paciencia porque los resultados no son inmediatos”, opina el emprendedor.

Para el consultor Juan Crespín, director de LVG Consulting, para crecer, “lo más importante es contar con un plan de negocios consistente. Una buena idea es un buen impulso para iniciar un proyecto, pero con esto no alcanza”. Para asegurar el desarrollo y permanencia de un negocio hay que analizar, entre otros ítems, la dimensión del mercado, quiénes son los actuales y potenciales competidores y consumidores, e ir testeando la aceptación del producto o servi-

cio (ver recuadro: Cuatro claves).

Según el consultor, antes de decidir si embarcarse o no en un proceso de expansión (que de seguro requerirá inversiones y esfuerzo extra) conviene analizar una serie de ítems. “En principio, hay que definir si desarrollar productos nuevos para los mercados actuales y/o potenciales; o con los productos que ya tengo, buscar una mayor penetración en los mercados actuales o potenciales. Así quedan conformados cuatro cuadrantes, y la clave es analizar cada uno en términos de volumen y rentabilidad”. Con este panorama, se decidirá hacia dónde enfocar el crecimiento de la compañía.

## PARA NOSOTROS, SERVICIO ES SINÓNIMO DE SOLUCIÓN.

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

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

SUPERVIELLE

BANCO

www.supervielle.com.ar

# Cooperativismo a la riojana

**Los modelos asociativos se replican en la provincia de La Rioja, donde pequeños emprendedores agropecuarios andan el camino de la unión para agregar valor. La meta final: alcanzar una economía de escala que les permite obtener mayor rentabilidad. Experiencias recogidas a lo largo de la Sierra de Famatina y de Velasco.**

En Aimogasta, en el norte de la provincia de La Rioja, los olivos son dueños y señores de la tierra. Allí también funciona la Cooperativa Aimoarauco, una asociación de 41 pequeños productores olivícolas tradicionales que tienen, en promedio, plantaciones de 1,5 hectárea. La iniciativa surgió en 2006 cuando los productores detectaron un problema de sanidad en sus productos. En esas reuniones surgió, pronto, la coincidencia de que todos compartían los mismos problemas en cuanto a la cosecha y los precios. "Decidimos armar un grupo para elaborar en conjunto y empezamos a entender la dinámica de una economía de volumen. Hace tres años vendemos juntos y nos transformamos en una cooperativa. Todavía no vendemos con la marca, pero es el próximo paso. Si no nos uníamos, íbamos a desaparecer porque trabajar individualmente la finca y vender el producto crudo ya no era rentable; teníamos que elaborar", sostiene José Ángel Romero y Marta Toledo, secretaria y tesorera de la cooperativa, respectivamente, a la sombra de una planta de arauco de 200 años.

En 2007, cuando arrancaron, tuvieron una producción de 20.000 kilos. El año pasado, llegaron a los 200.000, que se colocan a \$ 4,30 el kilo. Las ventas son a granel (principalmente a Buenos Aires y Tucumán) y aún no pasaron a la etapa de fraccionamiento. "Nuestro sueño es cumplir toda la cadena de valor. Si continuamos vendiendo sin tipificar, seguimos perdiendo dinero", aseguran los productores. Hoy elaboran las aceitunas en un galpón que financiaron entre todos con un subsidio que les dio el Gobierno provincial luego de un granizo que destruyó la cosecha. Otro de los objetivos de los riojanos es producir aceite de oliva. Además, con el asesoramiento del INTA, están trabajando en la reutilización de la soda cáustica que se usa para procesar las aceitunas.

A lo largo de la Sierra de Velasco, en La Rioja, proliferan las experiencias de asociativismo productivo, un modelo que eleva los indicadores de calidad y económicos de las diversas regiones. Se trata de una herramienta vital para acceder a una mayor escala y, en consecuencia, mayor rentabilidad.

## Comineros aunados

El cultivo del comino es una actividad ancestral. En Bañado de los Pantanos es, además, una actividad de equipo. La Asociación de Pequeños Productores



José Cabrera, productor de comino, junto a Lorenzo Jotayán, técnico del INTA.

Comineros tiene hoy 26 socios, pero lograr esta unión no fue sencillo. Todo comenzó cuando, hace unos seis años, el gobierno provincial les entregó a los lugareños un tractor para trabajar los campos, que debían compartir. Un día el vehículo se rompió y se volvió difícil determinar quién era el culpable. "Empezamos a organizar las tareas en función del

## El asociativismo impulsa el crecimiento económico y productivo en los pueblos del interior del país.

uso del tractor. En 2007, obtuvimos \$ 100.000 del Proyecto Componentes Manos a la Obra del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, que se usaron para comprar maquinaria (una motoguadaña, un carro y una pulverizadora). Así empezamos a mecanizar la producción. Fue un hito porque la gente empezó a creer que esto tenía futuro", repasa Lorenzo Jotayán, técnico del INTA y asesor del grupo con una locuacidad y un humor a prueba de la aridez que lo rodea.

La iniciativa empezó a formalizarse a partir del convencimiento de los miembros del grupo, una de las mayores dificultades del asociativismo. A fines de

2009, solicitaron un crédito al programa ProderNoa (del ministerio de Agricultura), con el que compraron un nuevo tractor que hoy descansa en un cobertizo y es el orgullo de los productores. La incorporación de tecnología no es menor: pasaron de cosechar a mano a usar una motoguadaña. Además, cuentan con una máquina que clasifica la semilla de comino.

La comercialización conjunta es uno de los temas pendientes, ya que aún todos venden por separado a acopiadores de Catamarca, Tucumán y Salta. El objetivo es llegar a darle valor agregado en la zona, el fraccionamiento y la venta conjunta.

En Bañado viven 130 familias y se cultivan 400 hectáreas de comino que, por las características agroecológicas, desarrolla aceites esenciales intensos y de gran calidad. "Acá tenemos alta calidad y bajo precio", se quejan José Cabrera y Jorge Mamani, dos productores de la asociación. El grano cuesta, en el mercado, \$ 16 el kilo (la pajilla \$ 3). "Queremos avanzar de abajo con buenas prácticas agrícolas



José Ángel Romero, de Aimoarauco.

con calidad", aseguran de pie bajo un sol vehemente en sus campos surcados de algarrobas.

## Vinos al mundo

El de la cooperativa vitivinícola La Riojana es un caso emblemático de cooperativismo. Fue fundada en 1940 con el propósito de contener a los pequeños y medianos productores de la zona (tienen viñedos de entre dos y 50 hectáreas). Hoy está formada por 500 asociados de los Valles del Famatina. Producen desde vinos de calidad regional hasta de alta gama, pasando por los orgánicos (tienen un acuerdo con una bodega *boutique*). El *top wine* de la cooperativa es Raza Argentina.

La cooperativa concentra actualmente el 50% de los productores de la zona. Procesa 60 millones de kilos de uva y tiene seis bodegas. La de Chilecito es la más grande, con una capacidad de 28 millones de litros.

El 80% de los asociados a la cooperativa son pequeños productores que logran, así, llegar a mercados como Reino Unido, Alemania, Bélgica, Holanda, Canadá y los Estados Unidos. También producen aceite de oliva desde hace nueve años. Además, sus vinos están certificados bajo normas *Fair Trade* (comercio justo). El volumen de producción anual de esta bodega es de cer-

ca de 40 millones de litros anuales, casi el 50% de la producción de vinos de la provincia.

## Modelo provincial

"Las cooperativas son hoy el modelo propio de desarrollo de La Rioja", sostuvo el gobernador de la provincia, Luis Beder Herrera, durante la presentación del isologo "Vino argentino, bebida nacional" en Chilecito, en abril pasado. "Hace años, la provincia había sido declarada inviable. Pero si sabemos producir y premiamos el esfuerzo, encontramos el único camino que tiene una sociedad", agregó.

En ese mismo encuentro se dieron cita los miembros de la Asociación Cordón del Velasco (Acove), formada por pequeños productores de vino caseros. "Cada uno genera 5.000 botellas. Hoy tenemos 14 asociados y proyectamos cerrar el año con una facturación de \$ 2 millones y 120.000 botellas", cuenta el presidente, Pedro Fuentes Navarro, quien asegura que lo que más ha crecido es el afamado *torrontés* riojano.

"Ninguno de los asociados es enólogo. Al comienzo (en 2003), el Gobierno nos habilitó un tutor enólogo. El segundo impulso fue una capacitación que recibimos sobre enoturismo. También tenemos ayuda de la bodega San Huerto, que es casi nuestra madrina. Ahora estamos trabajando en el elarmado de una marca colectiva porque nuestra aspiración es llegar a tener la bodega", agrega Fredy Nieto, otro miembro de la asociación quien además tiene un local de productos regionales en Anillaco. Los vinos de Acove están en el segmento de los \$ 20.

Los casos se suceden. La Asociación Por el Trabajo surgió en el poblado de Santa Clara, de apenas 670 habitantes pero con abundancia de frutas (higos, duraznos, ciruelas, uva, membrillo). Tradicionalmente, las mujeres del lugar hacían dulces artesanales, pero cada una por su lado. Tras presentar el proyecto, la secretaria de Agricultura provincial les armó la red de distribución.

Comenzaron produciendo en un centro comunitario pero ahora cuentan con un salón propio cedido por la gobernación. "Estamos en proceso de certificación de calidad pero ya comercializamos bajo la marca Santa Clara. Nuestro objetivo es seguir incorporando máquinas para fabricar los dulces", sostiene Rosana Tejada, responsable de la asociación que agrupa a 18 familias y vende el dulce a más de \$ 15 el kilo, el doble de lo que obtenían las trabajadoras artesanales. El año pasado facturaron \$ 50.000 y este año esperan duplicar las ventas. Otra muestra que confirma que la unión hace la fuerza.

Daniela Villaro

## Cómo conseguir financiamiento

# Las 7 claves de una presentación exitosa

**La falta de crédito es uno de los obstáculos que esgrimen las pymes. No obstante, existen líneas bancarias a tasa subsidiada y ANR accesibles a las pequeñas y medianas empresas. Claves para aplicar a estos fondos, que errores evitar y cuales son los costos ocultos.**

### 1| ¿Qué debe tener una carpeta para un crédito bancario?

Leo Sololovsky, titular de la Asociación Civil Paraguas Club, repasa:

**I. Nota, solicitando el crédito (monto, plazo y destino de los fondos)**

**II. Información general sobre el solicitante**

- Ubicación y breve reseña histórica de la empresa, actividad, breve descripción de su proceso productivo y/o comercialización, segmento del mercado al que apunta, principales clientes y condiciones de venta.

- Fuentes de adquisición de la materia prima a elaborar o del producto terminado a comercializar, principales proveedores y condiciones de compra.

- Ubicación y breve descripción de las instalaciones en las que desarrolla la actividad (administración, planta industrial, depósito y/o local de venta). Indicar si son propias o alquiladas.

- Experiencia de los principales socios en la actividad y qué función cumple cada uno.

**III. Información financiera**

- Estado de Situación Patrimonial y de Resultados del Negocio.

- Para empresas unipersonales o sociedades de hecho: último ejercicio.

- Memoria, Balance y Estado de Resultados.

- Para empresas con personería jurídica: al menos los dos últimos ejercicios.

- Manifestación personal de bienes de los principales socios, no afectados al negocio.

**IV. Información adicional:**

- Habilitación municipal para ejercer la actividad.

- Declaraciones juradas anuales y comprobantes de pago del Impuesto a las Ganancias, Ingresos Brutos, IVA, Monotributo, aportes previsionales, etcétera.

### 2| ¿Cómo evalúan los bancos a un solicitante de crédito?

Según Socolovsky, son:

**I. Factores cualitativos**

- Socios: antecedentes, honestidad comercial, idoneidad, solvencia económica.

- Riesgo de la empresa: aceptación del producto o servicio en



A. García

### Estar bien preparado es fundamental antes de pedir financiamiento.

el mercado; antigüedad de la empresa o de los socios.

- Cumplimiento de sus obligaciones con otras entidades financieras y con el fisco (Veraz).

- Viabilidad del proyecto: razones por las cuales el negocio se mantendrá en el tiempo.

- Acceso a fuentes alternativas de financiación.

- Situación fiscal de la empresa y de los principales socios.

**II. Factores cuantitativos**

- Capacidad de generar ingresos; ganancias y caja.

- Capacidad de afrontar compromisos financieros de corto plazo y para cubrir la totalidad de estos con su patrimonio en caso de liquidación.

### 3| ¿Qué alternativas de financiación bancaria y no bancaria son más convenientes para las pymes?

Entre las opciones disponibles se destacan:

**I. PACC** (Programa de Acceso al Crédito y la Competitividad) de la Sepyme: reintegra hasta 60% de los gastos de consultoría, cons-

trucción de prototipos y stands, equipamiento y licencias de software ([www.sepyme.gov.ar](http://www.sepyme.gov.ar)).

**II. Fonapyme:** créditos para proyectos de inversión, bienes de capital, construcción e instalaciones y materias primas. La tasa de interés es fija y en pesos. ([www.sepyme.gov.ar](http://www.sepyme.gov.ar)).

**III. Programa de Financiamiento Productivo del Bicentenario,** enfocado a proyectos de inversión de cualquier tipo de empresas ([www.industria.gov.ar](http://www.industria.gov.ar)).

**IV. Créditos a tasa subsidiada:** existen más de 70 opciones en todo el país (ver [www.instrumentos.mecon.gov.ar](http://www.instrumentos.mecon.gov.ar)).

**V. Programa Ciudad Competitiva (créditos del Banco Ciudad para pymes porteñas).** Dos líneas activas: una hasta \$ 300.000 para capital de trabajo y otra para incorporación de tecnologías y maquinaria hasta \$ 600.000. Tasa fija en pesos de entre 8 y 13% anual. ([www.buenosaires.gov.ar](http://www.buenosaires.gov.ar))

### 4| ¿Qué se debe tener en cuenta antes de solicitar un crédito o

**aporte no reembolsable?**

Oscar Egea, consultor de Strategies, remarca:

**I. Realizar la prefactibilidad del proyecto antes de iniciar la formulación del mismo para evitar pérdida de dinero y tiempo. Para ello, se recomienda:**

- Leer detalladamente las condiciones para aplicar. No omitir las condiciones generales de financiamiento (sectores de actividad, destinos del financiamiento, tipos de sociedades).

- Evaluar los tres últimos balances para saber previamente si califica para acceder al crédito, monto al que podría acceder, plazo y porcentaje del monto total que será financiado.

- Evaluar las proformas de los proveedores para saber con exactitud el monto total del proyecto y qué conviene financiar.

- Con esta información, decidir cuál es la mejor línea de financiamiento para el proyecto.

**II. Una vez que se analizó la factibilidad hay que tener en cuenta estas consideraciones:**

- El tiempo de la empresa en reunir la documentación solicitada puede demorar bastante. Por lo general, hay que presentar balances de corte porque la información no puede exceder los seis meses para atrás. Evaluar si es posible reunir el resto de la documentación por cada programa en tiempo y forma.

- Definir de antemano las garantías a presentar y analizar las mejores opciones.

- En el caso del Programa del Bicentenario conviene, antes de empezar a formular el proyecto técnico, hacer averiguaciones sobre la factibilidad del crédito en los bancos habilitados.

- En el caso del Fonapyme (crédito no bancario) conviene analizar el riesgo previo considerando indicadores financieros más relevantes, impacto y alcance de los proyectos, historial comercial de la firma y socios.

- Evaluar los costos ocultos

implícitos en cada solicitud de créditos: comisión de las SGRs o bancos para evaluar las garantías, certificaciones contables, pago de impuestos, honorarios de consultoría, entre otros.

### 5| ¿Cuáles son los errores más comunes en las presentaciones para conseguir financiamiento?

Para Egea, son:

**I. Errores de formulación:**

- Faltas conceptuales en las proyecciones económicas y financieras de la empresa. Los más comunes se deben a que no se respeta la relación histórica entre los costos y las ventas, disparidad entre la rentabilidad bruta y/o neta observada vs. la proyectada, omisión de la presencia de estacionalidad, falta de especificación en cuanto a los supuestos utilizados.

- Proyectar planteando escenarios no factibles (no acompañan estudios de mercado). Un ejemplo sería prever un aumento en la facturación en determinado porcentaje que no se sustenta con argumentos e información claros.

- Falta de coherencia interna, contradicciones. Se dan comúnmente cuando el formulador del proyecto no realiza una revisión exhaustiva luego de concluir la formulación.

**II. Errores formales:**

- No presentar toda la documentación solicitada.

- Omitir firmas, certificaciones, soporte magnético.

### 6| ¿Qué costos ocultos conlleva un pedido de crédito o ANR?

Para el caso del PACC, dice Egea, los costos extras consisten en honorarios profesionales para dos certificaciones; una contable y otra ante escribano. El resto de los gastos (fotocopias, logística), son poco significativos.

Lo importante para este tipo de reintegros es saber de antemano que los ANR son para cubrir hasta el 60% en concepto de la asistencia técnica externa a la empresa. En el caso de los créditos bancarios, se debe consultar el costo administrativo.

### 7| ¿A partir de qué monto se justifica pedir un crédito?

Hay que analizar cada caso, sostiene Egea. De todos modos, los costos significativos en la confección de los proyectos (comisión en la garantía, honorarios consultoría) son variables y en general se trata de un porcentaje del crédito. Para el caso del PACC los gastos serían poco significativos ya que el gasto de formulación es reintegrado en un 100% por el programa.

M.G.E.

### Una ayuda para crecer

La compañía **By Dims** nació en 1985. Desde entonces se dedica a la confección de artículos de cuero: carteras, bolsos y mochilas. Actualmente exporta el 50% de su producción; el resto se vende por mayor y en un local propio minorista en Buenos Aires. Para lograr mejores precios en la compra de materias primas, la firma tramitó un crédito a tasa bonificada del Banco Ciudad (Programa Ciudad Competitiva) por \$ 100.000. "Esta línea nos permitió comprar insumos por anticipado y negociar mejor con los proveedores", dice Marcelo Szarfmeser, socio de la compañía. "Los créditos con tasa bonificada son razonables para la inflación actual y obtenerlos no tiene más complicación que tener balances y documentación al día", señala. "Empezamos hace cuatro años con esta línea de capital de trabajo y la vamos renovando, con lo que hemos incorporado esta gimnasia de registrar todo. El mecanismo con el estudio contable está bastante aceitado", cuenta.



Marcelo Szarfmeser.

A. García

El empresario destaca que "el sector marroquinero atraviesa el problema de la escasez de cueros, que a su vez responde a la declinación del stock ganadero en el país. Esto, sumado a la inflación, nos hace perder competitividad. Con el crédito pudimos abastecernos y cumplir con los clientes, pero para aumentar la producción y crecer necesitamos financiamiento a más largo plazo y por mayores montos", admite.

**ADN  
PYME**  
RADIOGRAFÍA DE UN SECTOR

## La Logística crece pero se queda sin profesionales

**Las actividades del sector acompañan al crecimiento de la producción industrial e impulsan la demanda de profesionales capacitados. Pero el aumento de los costos y la pérdida de rentabilidad encienden luces de alerta.**

**E**l sector logístico en la Argentina factura unos \$ 5.000 millones, emplea a más de 29.000 personas y se encuentra en constante crecimiento desde 2002. Los datos provienen de la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL), entidad que agrupa a 40 empresas líderes del rubro, 10 de las cuales son responsables del 80% de la facturación y 78% del empleo sectorial.

Durante los últimos años, "la actividad viene creciendo, acorde al ritmo positivo de la industria nacional, dado que tanto empresas grandes como medianas están tercerizando las funciones logísticas en empresas especializadas", destaca Carlos Musante, director de CEDOL. Estas funciones incluyen, entre otras, el traslado, almacenamiento, ensamble, fraccionamiento y distribución de mercaderías.

### El mayor impacto

Pese al panorama general alentador, el directivo de CEDOL advierte que "el aumento de los costos operativos causa preocupación, ya que esto reduce los márgenes y obligará a renegociar las tarifas con los clientes". De acuerdo al Índice de



**El aumento de los costos operativos causa preocupación, ya que esto reduce los márgenes y obligará a renegociar, sostiene desde el sector.**

Costos Logísticos Nacionales de julio 2011, elaborado en conjunto por la Cámara y la Universidad Tecnológica Nacional (UTN), este incremento fue del 6,9%. En tanto que para la modalidad Sin Costo de Transporte, la variación fue del 8,15%. Asimismo, el primer indicador registra un aumento del 24,7% en los últimos 12 meses; en tanto que el segundo, acumula un incremento del 24,99% para el mismo período.

Los incrementos que más impacto tuvieron en los indicadores de julio corresponden a: ma-

no de obra, 12%; mano de obra de seguridad, 27,4%; gasoil 6,16%; lubricantes, 6%; y neumáticos, 2,08%. Por su parte, los incrementos salariales para el personal bajo convenio explican buena parte del aumento de los costos.

También se destaca, como factor de alerta, "la creciente improductividad en el uso de los recursos, como la pérdida de productividad de los vehículos de distribución, dado el mayor tráfico circulando por las mismas carreteras y el incremento de siniestros por la misma con-

gestión", señala Musante.

El cada vez más relevante papel del área de Logística y Suministros en la optimización de las operaciones, la reducción de los costos operativos y el mejoramiento de la calidad en los productos y procesos, impulsan la demanda de profesionales capacitados para el sector.

### Renumeraciones e incentivos

De acuerdo a un relevamiento de la consultora Michael Page Personnel, se trata de uno de los sectores de actividad más dinámicos en cuanto a la contratación de recursos humanos. Según la consultora, en el ranking de las posiciones más solicitadas, el primer lugar lo ocupa el área de compras (60% de las búsquedas), y otorga las mejores remuneraciones. Un 20% le corresponde a Comercio Exterior, cuyos salarios han aumentado debido al crecimiento de la producción en el país y la rotación del personal. El porcentaje restante está conformado por Servicios al Cliente y los perfiles estratégicos de Planificación de la Demanda (*Demand Planner*). Los perfiles más buscados son los de compras técnicas, en los que se requieren ingenieros o técnicos con experiencia en el rubro.

"Los incentivos a la industria automotriz local hacen que este rubro sea un importante nicho para los que buscan trabajo", apunta Francisco Scaserra, *manager* de Page Personnel. Los ingenieros con buen manejo de inglés y conocimientos de portugués son altamente valorados, para trabajar en empresas automotrices o autopartistas en el área de comercio exterior", destaca.

## LECTURAS

### El libro de las decisiones, 50 modelos de éxito

Roman Tschäppeler  
y Mikael Krogerus  
Editorial Pluma y Papel

**E**ste libro es un pequeño manual de decisiones estratégicas que provee las herramientas para hacer reflexionar sobre una encrucijada, una coyuntura, o bien, una situación de conflicto y, así, tomar la decisión correcta. Por medio de 50 modelos ilustrados, los autores ofrecen una guía para la toma de decisiones. Esta apunta a proveer las respuestas y soluciones que se están buscando, para luego aplicarlas a cada situación: en el trabajo y en el ámbito personal.

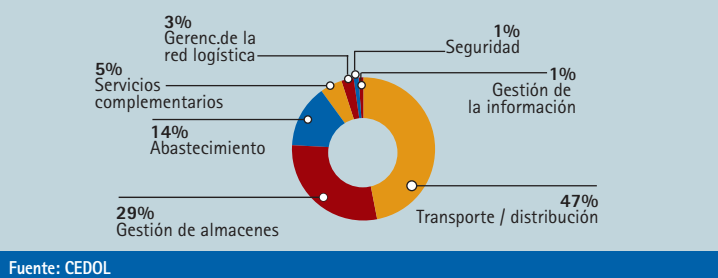


Algunos de los 50 modelos aquí desarrollados están orientados a la superación personal (por ejemplo, el modelo de resolución de conflictos), mientras que otros son herramientas de *management* enfocadas en temas de liderazgo y obtención de resultados.

En cuanto a los autores, Krogerus es ciudadano finlandés y se crió en Suecia y Alemania. Fue redactor de NZZ Folio, la revista del diario Neue Zürcher Zeitung. Tschäppeler, en tanto, nació en Berna, Suiza. Trabajó como gerente de Procesos en la empresa de consultoría suiza BrainStore. Desde 2004, desarrolla campañas de relaciones públicas y de sensibilización y dirige talleres de innovación para clientes internacionales.

M. G. E.

### Componentes de la facturación del sector logístico



TU EMPRESA Y TUS EMPLEADOS  
PUEDEN TENER BENEFICIOS DE OTRA

# GALAXIA

## PLAN SUeldo

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

BANCO  
Hipotecario

## OPINIÓN

## De una idea a un plan



**Por Javier Bayley Bustamante,**  
gerente de Finanzas  
Corporativas de Auren.

Es casual que cuando se inicia un negocio digamos "nos embarcamos en lanzar tal producto" o "vamos hacia un negocio orientado al segmento minorista". Porque comenzar un emprendimiento (desde el más pequeño hasta el más grande) implica recorrer un camino hasta el destino soñado. Por eso, las alegorías a un viaje o aventura. Pensemos y comparemos entonces el proceso de planificar un viaje con el de planificar un negocio.

Todo comienza con una idea más o menos específica de adonde queremos ir, la meta. ¿Qué es lo que me gusta y dónde me encuentro mejor? ¿Cabotaje o internacional? ¿Qué ofrece el lugar? ¿Sólo o con amigos? ¿Qué presupuesto tengo? ¿Tengo que comprar algo para ir? ¿Conozco el lugar o tengo que investigarlo desde cero? ¿Qué dicen los que ya fueron? ¿Hay promociones o hay ayuda para ir? ¿Vale la pena? ¿Necesito alguien que me asista en la planificación? ¿El pasaje incluye impuestos? ¿Es sólo mi decisión o debo convencer a alguien más?

Estas son también muchas de las preguntas que tenemos que responder al momento de hacer un plan de negocios. Es importante estar convencidos que debemos hacerlo y por qué. En realidad,



es muy simple: cuanto mejor sea nuestra planificación, menos situaciones inesperadas tendremos (aunque siempre habrá algunas). Por lo tanto, cuanto menos conozcamos del tema más importante es tomarse el tiempo y hacer un buen plan.

Un plan contiene típicamente un análisis del mercado donde nos desenvolveremos, la competencia, un análisis sincero de fortalezas y debilidades así como una descripción de los recursos (físicos, económicos, *know how*) que se requieren y los objetivos de ingresos esperados.

Es tan importante tener esta información como volcarla a un documento donde sintetizamos lo que aprendimos y pen-

samos hacer. Este es nuestro "mapa" de referencia y nos indica el camino planificado e, idealmente, alternativas o planes de contingencia. Estas alternativas (que a veces llamamos escenarios o sensibilidades) permiten entender cuáles son los resortes verdaderamente importantes que pueden volcar en uno u otro sentido el resultado de nuestro emprendimiento. En función de quién será el lector, acentuaremos uno u otro aspecto para transmitirle una imagen clara y lo más sintética posible.

Las computadoras hoy nos permiten construir modelos complejos altamente parametrizados. Aprovechemos esta posibilidad pero manteniendo las planillas sencillas

y al punto: a veces, para su construcción, consumen demasiado tiempo y nos hacen perder de vista el objetivo.

Un buen plan debe contener muchos conceptos y la cantidad de números suficientes como para poder clarificarlos y dimensionarlos. No todo es saber la cantidad de kilómetros y consumos de combustible (que es necesario): tenemos que conocer cómo es el camino, que objetivos lograr en que tiempos, los cómo y no solo los cuánto.

#### Algunos consejos:

- ▶ Pregunte y vuelva a preguntar: no hay como la información de primera mano de quienes están en el mismo (o similar) negocio. Nadie es un experto en todos los temas.
- ▶ Póngase una meta de tiempo y cúmplala. Distribuya el trabajo y asigne responsabilidades. El objetivo final es el viaje no su planificación.
- ▶ Internet brinda mucha información pero asegúrese de la calidad de la fuente. Hay muchas otras fuentes de información; úselas también.
- ▶ Sea sincero consigo mismo: en los objetivos que se plantea, los plazos, costos, precios, entre otros.
- ▶ Escuche las críticas e incorpore las que le resulten pertinentes.
- ▶ Una vez escrito, déselo a le-

er a alguien de su confianza. ▶ Contemple todos los orígenes y aplicaciones de fondos. En particular, no olvide el capital de trabajo, los costos de puesta en marcha, impuestos e inversiones.

▶ Si va a presentarle el plan a alguien para que lo acompañe, asegúrese de incluir una síntesis de menos de una hoja que lo interese y motive a leer el resto del documento.

Este mapa de ruta debe contemplar los aspectos conocidos así como dejar margen para aquellos que se nos presentarán. Quienes tienen mucha experiencia en viajes siempre dejan un tiempo razonable entre vuelos porque saben que pueden surgir atrasos. Nuestros planes deben contemplar que las dificultades existen y que no todo es como lo imaginamos. Como una vez me dijeron, "en la planilla, todo estaba bien". Hay que contemplar, por ejemplo, que las máquinas hay que mantenerlas bien y que igualmente a veces se rompen, que nuestros compañeros de ruta (socios, empleados) sean los adecuados y que tengan intereses y motivaciones compatibles. En definitiva, debemos pensar que hacer los días de sol y también en los días de lluvia.

## AGENDA

### El ciclo del crédito

■ Ostengo Training Group organiza, el 22 de septiembre, en Córdoba, el 1º Congreso Regional de Crédito y Cobranzas. Bajo la leyenda: "Sumando a la profesionalización del ciclo de crédito", se reunirán ejecutivos de empresas financieras reguladas y no reguladas por el Banco Central de la República Argentina. Entre ellos: bancos, operadores de tarjetas de crédito nacionales y regionales, de *retail* o microcréditos. Además de representantes de empresas de crédito al consumo y comercial, agencias de cobranzas. El encuentro será en el Hotel Sheraton, Córdoba. Precio: \$ 750 más IVA. **Información:** [www.otgeventos.com](http://www.otgeventos.com); [info@otgeventos.com](mailto:info@otgeventos.com).

### Actualización empresaria 2011

■ El 12 y 13 de septiembre, el Centro de Capacitación y Empresa realizará las "Jornadas de Actualización Empresaria 2011", en el Centro de Convenciones UCA, Puerto Madero (Av. Alicia M. de Justo 1680). La actividad está dirigida a directivos de medianas y pequeñas empresas de servicios, comerciales, industriales o agropecuarias. Los principales ejes de las conferencias: Planeamiento del negocio, Conducción, Empresa Familiar, Estrategia del negocio, Conocimiento de valor, Imagen, Venta persuasiva, Consolidación y continuidad empresarial. **Más información:** 0810-888-1010; [www.jornadaspymes.com.ar](http://www.jornadaspymes.com.ar)



### Técnicas de investigación de fraude

■ KPMG convoca al curso "Técnicas de Investigación de Fraude" con el objeto de conocer metodologías internacionales, ampliamente probadas, que darán las herramientas necesarias para mejorar la gestión del riesgo de fraude en una organización. El temario incluye: cómo coordinar distintos recursos para una investigación efectiva, armado de planes de trabajo, inteligencia corporativa, Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), uso de Forensic Technology para la obtención y el manejo de evidencia digital, análisis proactivo de datos para identificar patrones de comportamiento irregular en los datos, técnicas de entrevista y aspectos clave de la administración del riesgo de fraude para sobreponerse a un incidente de fraude. **Informes:** 4316-5852; [cursos@kpmg.com.ar](mailto: cursos@kpmg.com.ar).



### Contabilidad, Economía y Finanzas para no especialistas

■ El Departamento de Estudios de Posgrado y Educación Continua de la Universidad de Belgrano inscribe al Programa Ejecutivo en Contabilidad, Economía y Finanzas para No Especialistas. El curso comienza el 7 de septiembre, en la sede de Lavalle 485, Microcentro. **Informes:** 4393-5588 (líneas rotativas); [posgrados@ub.edu.ar](mailto:posgrados@ub.edu.ar).



### Negocios de Real Estate

■ TPYA Fiduciaria auspicia el seminario 'Negocios de Real Estate', que se desarrollará el jueves 8 de septiembre, de 9 a 18, en el Hotel NH Lancaster, Av. Córdoba 405, organizado por la empresa de conferencias y capacitación The Institute Global (TIG). El seminario contará con la participación de más de 10 especialistas del sector inmobiliario de la Argentina y Uruguay, quienes analizarán los principales aspectos del sector inmobiliario en nuestro país y otros mercados, cubriendo temas regulatorios, contractuales, legales, comerciales, financieros, impositivos, cambiarios y de inversión. **Informes e inscripción:** 54-11-4590-2491; [Info.argentina@theinstituteglobal.com](mailto:Info.argentina@theinstituteglobal.com).

### Marketing financiero

■ AMBA, Asociación de Marketing Bancario Argentino, invita al 27º Congreso de Marketing Financiero "La generación Y. Una visión disruptiva en tiempos de redes sociales". El encuentro será los días 26 y 27 de septiembre, en el Yacht Club Puerto Madero. Arencés: \$ 1.300 para socios AMBA residentes en la Argentina y \$ 1.780 para no socios. **Informes:** 43256808/4267, [amba@ambanet.org](mailto:amba@ambanet.org).

# LANÚS

## Una ciudad que crece con el apoyo de sus cámaras

### CAMILANUS

CON ESE OBJETIVO, CREARON LA MARCA DE LA CIUDAD

## “Trabajamos para ver felices a los habitantes de Lanús”

Si hay algo que distingue Lanús, es su perfil industrial. Y también, su gran cantidad de habitantes. En una superficie de 45 Km<sup>2</sup>, viven 453.500 personas, según datos del Censo Nacional realizado el año pasado. Y esas cifras la convierten en la segunda ciudad más densamente poblada de la Argentina. Una característica trascendental que llevó a la Cámara de Microempresarios de este distrito a dar un paso innovador y crear la marca de la localidad. ¿El nombre elegido? Lanús, gente feliz.

A la hora de desarrollar este concepto, los integrantes de CaMiLanús se inspiraron en el City Branding que realizan



LOS INTEGRANTES DE CAMILANUS.

algunas ciudades del mundo para promocionar ese destino. La marca fue registrada a fines de 2010 en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INTI) y, ahora, es tiempo de cristalizar el desafío. “Queremos consolidar a la ciudad de Lanús como un destino atractivo desde lo cultural, que al mismo tiempo fomente

un desarrollo equitativo y evite la dualización típica de muchos procesos de incorporación al mercado turístico global”, cuentan desde la Cámara. Y luego, agregan: “Siempre tratamos de trabajar para ver a un Lanús con su gente cada vez más feliz”.

Mientras promueve la marca de la ciudad, CaMiLanús también avanza en la conformación de un Polo Tecnológico para trabajar en temas referentes a la ciencia y tecnología. Ya gestionan actividades con autoridades del Instituto Municipal de Desarrollo Económico de Lanús (IMDELA), la Universidad Nacional de Lanús, la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) y empresarios de la zona.

Encabezadas por empresarios, industriales y comerciantes, distintas entidades realizan un aporte clave. Un recorrido por sus actividades.

Allí, al sur del Conurbano, Lanús es una ciudad en continuo desarrollo. Esto se debe, en gran parte, al trabajo realizado por sus industriales, empresarios y comerciantes. Agrupados en diferentes cámaras, estos sectores toman decisiones para lograr avances en el municipio. Ese es el caso, por ejemplo, de CaMiLanús, que creó la marca de la localidad. Por su

parte, CAFEM trabaja para dar apoyo a las empresas de esta zona. A su vez, la Cámara de Industria y Comercio de Monte Chingolo busca una infraestructura acorde al crecimiento de su centro comercial. Y el Centro de Comerciantes e Industriales de Valentín Alsina brinda distintos servicios. Lo invitamos, ahora, a conocer las tareas realizadas por estas entidades.

### CAFEM



EN CAFEM ORGANIZAN CURSOS PARA LOS EMPLEADOS DEL MUNICIPIO.

LO AFIRMA EL PRESIDENTE DE LA ENTIDAD

## “Damos impulso a nuestras empresas”

Tenían las mismas preocupaciones e inquietudes. Lo dejaban en claro en cada testimonio. Y en ese panorama, un grupo de empresarios e industriales de Lanús tomó una decisión: crear la Cámara Argentina Federal Empresaria Multisectorial (CAFEM). Ocurrió allá por 2004 y hoy, siete años después, la entidad se caracteriza por una misión. “Buscamos dar impulso a las empresas de la zona”, remarca su presidente, Antonio Riera.

Con más de 60 asociados pertenecientes a industrias y comercios de Lanús, CAFEM lleva a cabo distintas tareas. Por caso, colaborar con la capacitación para los empleados del Municipio, a través de los cursos de comunicación escrita Nivel I y Lenguaje de Señas Argentinas. Y también, brindar asesoramiento en Comercio Interior y Exterior, y jurídico.

### TEXTUAL

“Actualmente, tenemos más de 60 asociados y damos varios servicios”.  
[Antonio Riera, presidente de la Cámara Argentina Federal Multisectorial Empresaria]

Este año, los integrantes de CAFEM participaron de la 4ª Edición de Producción de Lanús, y de las misiones comerciales a Perú y Paraguay. “Viajamos para ampliar nuestras posibilidades de negocios y cumplir los objetivos planteados en comercio exterior”, sostiene Riera. Y luego, se ilusiona con el futuro de la industria en el país y, sobre todo, en Lanús. “Es un momento floreciente para el sector en la Argentina y, en especial, en nuestra zona”, concluye Riera.

### EN NUMEROS

**453.500**

los habitantes que tiene el municipio de Lanús.

**45**

la superficie en KM<sup>2</sup> de esta ciudad bonaerense.

**10,077**

KM<sup>2</sup> es la densidad de población de Lanús.

**Lagomarsino**  
1891  
Talleres Jujuy S.A.C.I.  
Colombia 1448/51  
Lanús Oeste  
Tel. 4208-0933

**Fernando Zuco**  
“PROPIEDADES”  
Martillero y Corredor Público  
(U.N.L.Z.) Colegiado N°: 3499  
[www.fernandozuco.com.ar](http://www.fernandozuco.com.ar)  
Av. C. Uruguayo 1189 - Lanús Est. Bs. As.  
Tel. 4246-2666 / 4230-8000  
fernandozuco@yahoo.com.ar

**SCANNEREDITORIAL**  
Este informe fue realizado por Scanner Editorial S.A. no participando en el mismo personal de El Cronista Comercial.  
El diario no se responsabiliza por dichos contenidos.  
**4962-8228/4963-6776**  
[administracion@scannereditorial.com.ar](mailto:administracion@scannereditorial.com.ar)

*Dr. Juan Carlos Hatchadourian*

CONTADOR PÚBLICO

República Argentina 3385 1° Piso  
(1822) Valentín Alsina (Bs. As.)

E-mail: [jchatch@ciudad.com.ar](mailto:jchatch@ciudad.com.ar)

Tel. / Fax: 4218-3176 • 4218-3616  
Cel. (15) 5185-5758



## CIC MONTE CHINGOLO

SUS AUTORIDADES BUSCAN UNA INFRAESTRUCTURA MEJOR

# “Tenemos uno de los centros comerciales con más ventas”



CASTELLI (IZQ) Y ZUCO (DER) ACOMPAÑAN A PERESUTTI, DE CAMILANUS.

“Nuestra actualidad transita entre el crecimiento comercial y la falta de infraestructura para soportarlo”. Lo afirma Jorge Castelli, presidente de la Cámara de Industria y Comercio de Monte Chingolo, al describir la situación de uno de los barrios más importantes de Lanús. Su análisis se apoya en dos puntos. “Puede decirse que Monte Chingolo tiene uno de los centros comerciales con más ventas en Lanús”, amplía Castelli, consultor de empresas nacionales con filiales en Latinoamérica. Y enseguida, advierte: “Pero falta la acción comerciante para lograr una infraestructura acorde. Estamos trabajando en eso”.

### TEXTUAL

“Transitamos entre el crecimiento comercial y la falta de infraestructura para soportarlo”.

(Jorge Castelli, presidente de la CIC de Monte Chingolo)

Por su parte, Fernando Zuco, secretario general de la Cámara, aboga por “la unión y el apoyo de los comerciantes para cambiar el barrio y llegar al municipio con el peso necesario para lograr grandes cambios”. En su opinión, “el desarrollo de proyectos inmobiliarios tanto de viviendas

### TEXTUAL

“Necesitamos la unión y el apoyo de los comerciantes para cambiar el barrio y llegar al municipio con el peso necesario para lograr grandes cambios”.

(Fernando Zuco, secretario general de la CIC de Monte Chingolo)

como de comercios es un punto importantísimo en el crecimiento del lugar”. “Junto a Jorge estamos desarrollando varios proyectos que incluyen viviendas, garages y locales comerciales en puntos estratégicos de la zona”, resalta Zuco, de profesión Martillero y Corredor Público.

La CIC Monte Chingolo comenzó a funcionar a mediados de 2010 y brinda a sus socios y/o adherentes servicios de asesoramiento en áreas relevantes para la operación diaria, además realiza capacitaciones gratuitas y/o subsidiadas en distintos temas claves para las pymes de la zona. También asesora sobre créditos y subsidios para microempresarios, comerciantes, pymes y empresas en general.

## CCI VALENTIN ALSINA



UNA APUESTA AL CRECIMIENTO PRODUCTIVO

# El mejor servicio al sector empresario

El objetivo del Centro de Comerciantes e Industriales de Valentín Alsina es claro: brindar más y mejores servicios para el crecimiento del sector empresario. Y ese es el trabajo que realiza todos los días, en su política para fomentar el desarrollo productivo local. La entidad apunta en esa dirección y, por eso, sus asociados cuentan importantes beneficios.

El Centro ofrece, entre otras cosas, calidad de atención e importantes descuentos en sellados de contratos. Vale destacar, también, su convenio con el Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires. Así, FEBA extiende las prestaciones del Instituto Obra Médico Asistencial (IOMA) a todos los microempresarios, cuentapropistas, transportistas, comerciantes, trabajadores autónomos y monotributistas.

La entidad, presidida por Juan Carlos Hatchadourian, brinda asesoramiento legal en distintas áreas. A saber: derecho y accidentes de

trabajo, contratos, documentos comerciales, jubilaciones y pensiones, derechos de familia, Acumar, accidentes de trabajo, y gestiones legales con representación a entes oficiales y empresas privadas.

Por último, el Centro de Comerciantes e Industriales de Valentín Alsina aporta a sus asociados asesoramiento contable e impositivo e informes de Veraz Comercial (con la información más completa para los negocios) y Veraz Personal (mediante un informe que les permite conocer su actual situación crediticia). Y a futuro, tendrá una ventanilla para trámites y prestaciones en el Sedronar.

**Banco Ciudad**

**BANCO CIUDAD junto a CAMILANUS**  
Prestamos en pesos a tasa fija del 15% anual plazo 5 años.

Ante cualquier consulta o para solicitar nuestra asistencia crediticia por los productos del Banco, contactarnos con Cecilia Colinas.

4249-7991  
cecilia\_colinas@camilanus.com.ar

### EMPRESAS

## Lagomarsino y sus 120 años de historia

### Un nombre con trayectoria y distinción en sombreros y ropa

Uno, había llegado de Allende de Los Mares. El otro, nacido en Buenos Aires. Y allá por 1891, Don José y Don Carlos Lagomarsino decidieron unir sus caminos. Trabajaron sin detenerse hasta consolidar los capitales con que establecerse. El dinamismo, el método y la inteligencia de ambos dieron pronto resultado. Hoy, Lagomarsino tiene 120 años de trayectoria y es un nombre histórico en el diseño de sombreros. Y desde 2009, también se dedica a la fabricación y venta de indumentaria.



**TRUSTME**  
CONTADORES • CONSULTORES

www.trustme.com.ar  
mdpr@trustme.com.ar

COMPETITIVIDAD  
TECNOLOGIA

**EPIFANIA**  
Empresas de Trabajo

www.cooperativa.com.ar  
competit@cooperativa.com.ar

CONSULTING MANAGEMENT

Móvil 15 5715 9076  
ID 54 607 882

Asesoramiento Integral a Empresas y Comercio  
Auditoría y Consultoría  
Liquidación de Impuestos y Sueldos  
Planes de Inversión  
Análisis y Desarrollo de Negocios

mail@jorge-castelli.com.ar  
www.jorge-castelli.com.ar

**¿Querés crear tu propio emprendimiento o dar impulso al que tenés?**

**Taller de Desarrollo del Comportamiento Emprendedor**  
Programa Empretec | Naciones Unidas

**24 al 29 de octubre EN LANÚS!**  
de 14 a 21 hs.

Por consultas de inscripción y aranceos dirigirse a CaMILANUS vía correo electrónico o personalmente en su Sede Social:  
Ministerio 3752 (Lanús) 4249-7991/8785 | ana\_gabriela@camilanus.com.ar

Desarrolla rasgos y conductas asociadas al éxito empresarial con una metodología única, diseñada por Naciones Unidas y probada en más de 30 países.

INTRODUCIDA:

**TRUSTME**  
www.facebook.com/camilanus

**RODAS**  
LANÚS EXPERTELLA  
www.twitter.com/CaMilanus

## HISTORIA DE GARAGE

### SOLANTU

**Solantu nació a partir de la idea de dar un uso sustentable a las maderas de bosques nativos patagónicos. Luego se sumaron cueros de un criadero de yacarés. El resultado es una marca que se vende en tiendas de museos y locales exclusivos.**

La mayoría de los emprendimientos comienzan con la definición de una marca y un producto; luego se buscan las materias primas y se fija el proceso productivo. En Solantu la historia es al revés: partió de las materias primas para, desde ellas, diseñar objetos únicos producidos en forma sustentable. El propio nombre de la compañía (*Antu* significa sol en mapuche), enfatiza su origen.

Todo empezó con una inquietud de Silvia Gold, titular del Grupo Insud, una compañía familiar que integra un laboratorio farmacéutico, una editorial, una productora audiovisual y múltiples emprendimientos agropecuarios. Fascinada por la belleza del paraje Cholila, en Chubut, donde, en los '90, adquirió un campo, Gold comenzó a preguntarse cómo agregar valor y dar un uso sustentable a las maderas de los bosques nativos de la zona, que muchas veces terminaban siendo leña. Así investigó, con el asesoramiento de técnicos del INTA, sobre las características de cada especie -*mañtén*, *ñire* y *radal*- y sus posibles usos.

Aquí entró a jugar la diseñadora española Olga Recio, su papel en esta historia. Formada en Barcelona, con especializaciones en Diseño y Negocios, en París y Nueva York, Recio había trabajado toda su vida en el mundo de la moda, de la mano de diseñadores *top* como Oscar de la Renta y Jean Paul Gaultier. "Cuando nos presentaron y Silvia me mostró un catálogo de

### CRÓNICA DE UN EMPRENDIMIENTO

# Diseño y sustentabilidad para un lujo esencial



Silvia Gold y Olga Recio.

maderas, me entusiasmó el desafío de crear una marca nueva con un material diferente a los que hasta entonces había trabajado", dice Recio.

Corría 2005 cuando la diseñadora recaló en Buenos Aires, donde formó su familia. El proyecto de diseñar la marca a partir de lo que en principio no eran más que tabloncitos de bellas maderas, le llevó más de un año. Y fue el puntapié inicial para otros emprendimientos. Por un lado, tomó contacto con una escuela rural en Villa Lago Rivadavia, cercana a Cholila, donde comenzó a dictarse un taller de carpintería con el fin de dar una oportunidad laboral a los jóvenes del lugar. El taller tuvo tanto éxito, que funcionó como incentivo para volver a clases en aquellos alumnos que habían dejado la escuela.

#### Plataforma

Recio convocó a diseñadores argentinos como Federico Churba (hermano de Martín, fundador de Tramando), Patricio Lix Kett y Federico Novelli, para que crearan sus propias líneas de productos. De este modo, Solantu se convirtió, más que en una marca, en una plataforma para la innovación en diseño. Su característica es el manejo sustentable de los materiales que, en el caso de la madera, provienen de bosques certificados con el se-

llo FSC (del *Forest Stewardship Council*). "Ningún árbol puede ser talado para construir los objetos. Usamos troncos caídos o derribados porque impiden el desarrollo de otras especies. Impulsamos la certificación de sustentabilidad de nuestras maderas y de las que provienen de establecimientos vecinos", dice Recio. "Esto parece una limitante en la cantidad de materia prima disponible. Pero, al mismo tiempo, nos posiciona en un segmento de objetos únicos e irrepetibles", aclara la diseñadora.

#### El lujo sustentable

Solantu cuenta con un catálogo de 80 piezas en madera que se renueva cada año: ensaladeras, *sets* de *sushi*, tablas de aperitivos, sillones y reposeras. A esta colección vino a sumarse otra, con un material esencialmente diferente: el cuero de yacaré, proveniente de la crianza sustentable de esta especie protegida.

Una vez más fue Silvia Gold la impulsora de la idea, secundada por Recio. El tema empezó con el criadero modelo Yacaré Porá, que la familia Gold tiene en los Esteros del Iberá, provincia de Corrientes. Allí, con el asesoramiento de científicos del Conicet, se está desarrollando un programa de repoblación de las especies yacaré negro y overo. El

### Perfil

- Inicio de actividades: 2005
- Facturación 2010: u\$s 260.000 (u\$s 210.000 Solantu + u\$s 50.000 Proyecto Yacaré Porá).
- Proyección 2011: crecimiento estimado de 50%
- Principales destinos a los que exporta: España, Italia, Estados Unidos y Suiza.

proyecto tiene un costado social y consiste en la capacitación de pobladores en la recolección de huevos para ser incubados en el criadero. En la naturaleza, sólo el 1% de los huevos de yacaré llega al estadio adulto. En condiciones controladas, supera el 90%, con lo que parte de esa nueva población puede utilizarse con fines productivos: faena de carne y cuero. Éste último, se destina a una línea de bolsos, accesorios y carteras.

Hasta el año pasado, estos exclusivos productos se vendían en las tiendas de los museos de Bellas Artes, Villa Ocampo y el Malba. Desde comienzos de 2011, la marca tiene un local en el Palacio Duhau, sede del hotel Park Hyatt en Buenos Aires. Allí, un posavasos ronda los u\$s 300 y un bolso u\$s 10.000. Sus compradores saben apreciar y pueden pagar un lujo esencial, no ostentoso, basado en los valores de sustentabilidad y originalidad del diseño.

M. G. E

## LA FRANQUICIA DE LA SEMANA

### Darling Sport Para el tiempo libre

Darling Sport es una firma textil de segunda generación, que elabora indumentaria de deporte y tiempo libre desde 1992. Se dedica al diseño, fabricación y venta de líneas aeróbica, tiempo libre y trajes de baño para mujeres y hombres. Posee prendas confeccionadas con telas tecnológicas, desde *full dry* hasta *supplex*, *micro gam* y telas caladas.

La empresa cuenta con una cadena de distribución en todo el país y actualmente exporta a Chile, México e Italia productos diseñados y adaptados a cada uno de estos mercados.



- Locales franquiciados: 7
- Fee de ingreso: no contempla
- Inversión inicial total: \$ 30.000 (en mercadería)
- Regalías: no contempla
- Facturación promedio anual por local: \$ 70.000.
- Promedio de empleados por local: 2
- Financiación disponible: se negocia puntualmente.
- Duración del contrato: 3 a 5 años
- Contacto: darlingsport@fibertel.com.ar

## 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:** 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

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

Technology | Software | Consulting

Comparta el nuevo mundo.