

# Cómo proteger lo más valioso

Las organizaciones que fomentan una cultura de prevención son las que logran reducir sus índices de siniestralidad. El beneficio para el negocio.

Por Laura Andahazi

Que un trabajador se accidente, por menos grave que sea, es una desgracia que ninguna empresa puede permitirse. En principio, por humanidad y, luego, por los efectos que recaen en la producción y en el resto de los trabajadores. Detrás de un empleado lesionado hay una familia preocupada, un compañero asustado y un empleador responsable. Entonces, coinciden los expertos, la prevención no puede pasar sólo por la exigencia de la ley sino que, fundamentalmente, debe ser parte de la cultura y la política de toda empresa.

Pasa a pág. IV



Ilustración: Hernán Eidelstein

## En manos de experto

Un programa de la Sepyme vincula a profesionales de amplia experiencia con pymes que necesitan asesoramiento para proyectos de expansión o mejora de calidad. Las claves del plan.

Pág. II



## OPINIÓN

### Desafíos empresarios y propuestas públicas

Héctor Rocha, del IAE, argumenta por qué es necesario el trabajo coordinado entre los sectores empresario y gubernamental.

Pág. VI



## HISTORIA DE GARAGE El camino a la Capital

La empresa familiar Culzoni, especializada en el mercado de piscinas, desembarca en Capital y el GBA con una inversión de \$ 2 millones. La firma ya exporta a 10 mercados.

Pág. VIII

## CITI APOYA EL CRECIMIENTO DE LA PYME ARGENTINA

Acceda a financiamiento de corto, mediano y largo plazo.

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

Para más información llame al 0810-444-4477 o ingrese en [www.citibank.com.ar](http://www.citibank.com.ar)



# Hay un experto en mi pyme

**Un programa de la Sepyme conecta a profesionales de amplia experiencia y que están fuera del mercado laboral con empresas que requieren su asesoramiento para proyectos de expansión o mejora de la calidad. Las empresas obtienen un diagnóstico gratuito y especializado de su situación y una subvención del 50% de los costos del plan de mejoras.**

**E**n plena recesión de 2000, Martín Horacio Balza empezó a amasar pizzas para repartir a domicilio en la ciudad pampeana de General Pico. Muy de a poco, el *delivery* fue creciendo y decidió inaugurar una pizzería en un local céntrico. Luego abrió un canto bar y una sucursal en Santa Rosa bajo la marca Nova Pizza. Diez años después, el crecimiento del negocio y las dificultades para conseguir su insumo principal (*muzzarella*) con buena calidad y precio, lo impulsaron a incursionar en un nuevo rubro: la producción. Y aquí es donde Balza se dio cuenta de que necesitaba asesoramiento de alguien con conocimiento del rubro. El problema era, cómo dar con la persona indicada y cómo cubrir los honorarios de un consultor especializado.

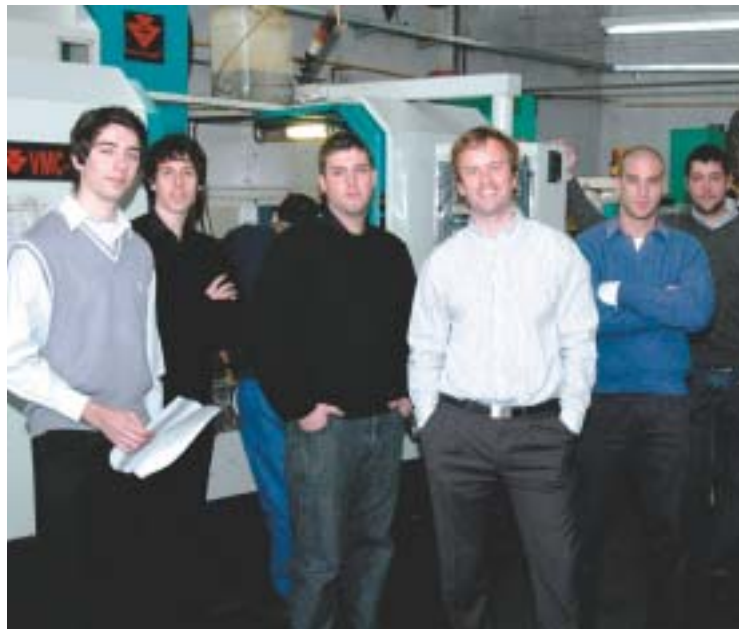
A través de la Fundación para el Desarrollo Regional, una ONG que trabaja junto con el municipio y la Universidad de la Pampa, se enteró una tarde del programa Expertos Pyme de la Secretaría Pyme de la Nación. A la mañana siguiente, mandó un *mail* al organismo y al mediodía ya contaba con los datos de Carlos Montoto, químico industrial cordobés con 40 años de experiencia en una multinacional láctea, quien días más tarde estaba viajando a La Pampa para asesorar en el montaje de la planta de producción de muzzarella.

Para Balza, haber dado con Montoto es un hallazgo. "Es difícil encontrar profesionales tan capacitados cuando, en los '90, se destruyó la industria y la educación técnica y recién ahora se está reconstruyendo con jóvenes profesionales recién recibidos", afirma el emprendedor. "Apenas llegó nos sugirió mejoras que nos ayudaron a cambiar nuestra metodología de trabajo, mejorar la calidad y reducir los tiempos de producción", apunta Rhuben Ocampos, gerente de la compañía. "Contar con el punto de vista de un especialista genera mucha motivación. Lo mejor de todo es que lo tuvi-

**Mientras que en las corporaciones todo está escrito en un manual, asesorar a una pyme obliga a ser creativo y consensuar todo el tiempo.**

mos a costo cero, ya que los honorarios de esta primera etapa los cubrió la Sepyme. Ahora estamos en la segunda fase y abonamos el 50%", destaca Balza.

Por su parte, Montoto asegura que "luego de desvincularme de una multinacional alimenticia cuando me faltaban tres años para jubilarme, la posibilidad de seguir activo asesorando a pymes me pone muy contento". El químico industrial, recibido en la Universidad Nacional de Córdoba, desarrolló su carrera profesional en el sector de lechería de Nestlé y es por esto que, tras 40 años de trayectoria, decidió dedicarse a la consultoría en el rubro. Así participó en el proyecto de una fábrica de muzzarella para la firma Pampa Cheese, en Santa Fe, y lue-



Alberto García

**"Veníamos creciendo y aumentando la producción pero de forma desordenada, sin planificación previa. Y nos saltó la alarma financiera", Alejandro Sabbatini, de Alfonso Sabbatini e Hijo.**

go fue convocado desde la Sepyme para formar parte de su base de datos de profesionales expertos.

"A diferencia de lo que ocurre en las grandes corporaciones, donde todo está escrito en un manual que viene de la casa matriz, asesorar a las pymes implica un desafío diferente cada vez", asegura el técnico químico. "Esto lo obliga a uno a ser creativo, y a ir consensuando con los dueños de las pymes las distintas alternativas", señala.

#### Asesoramiento personalizado

El programa Expertos Pyme, implementado a fines del año pasado desde la Secretaría Pyme del Ministerio de la Producción reconoce su antecedente en el que funcionó a partir de 2005 en la provincia de Buenos Aires, que a su vez se inspiró en programas europeos de tutoría para las pymes.

"Hoy, la competitividad no se agota en el precio de los productos, sino que incluye la innovación, la eficiencia productiva, la capacitación de los recursos humanos y el acceso a nuevas tecnologías", destacó la ministra Débora Giorgi, al presentar el programa a principios de año. Este tipo de iniciativas apuntan a hacer accesible para las pymes un asesoramiento técnico y profesional de primer nivel. Según datos de la Sepyme, hasta la fecha el programa brindó unas 250 asistencias en temas como administración, recursos humanos, producción y comercialización, entre otros.

La fábrica de equipos hidráulicos Alfonso Sabbatini e Hijo fue fundada hace 52 años y va por la tercera generación en el *management*. Su planta industrial, con 20 empleados, está ubicada en Ciudadela y provee a las principales firmas del ru-

bro camiones y acoplados. "En los últimos años, venimos creciendo y aumentando la producción, pero lo hacíamos en forma desordenada, sin planificación previa, y nos saltó la alarma financiera", comenta Alejandro Sabbatini, gerente General de la compañía y nieto del fundador. A fines de 2010, leyendo el Boletín Oficial, se enteró del lanzamiento del programa Experiencia Pyme y llamó a consultar. "Fuimos de los primeros en anotarnos", cuenta Sabbatini. "Nos pedían algunos datos como los últimos balances y una certificación de firma ante escribano, que reunimos en un par de días. Luego llenamos un formulario describiendo nuestra necesidad de asesoramiento financiero. Y al día siguiente nos llegaron 10 CVs, uno mejor que el otro", destaca.

Finalmente, optaron por contactar a Gabriel Mayor, un licenciado en Administración de Empresas y Contador de la Universidad Católica de Córdoba, con un MBA y un Master en Finanzas de la Universidad de Columbia (EE.UU.). A tales títulos, Mayor agrega una vasta experiencia en compañías de primer nivel como Perez Companc, bancos (Citibank y Sudameris), y el INTI. De este modo, pactaron con el consultor, que desde 2001 se había retirado de la actividad corporativa, una serie de reuniones semanales para efectuar un diagnóstico. "Dado que Mayor vive en Olivos y nosotros estamos en Ciudadela, decidimos palear menos visitas, pero más extensas. En eso, el programa es muy flexible", destaca Sabbatini. Finalizada esta etapa en la que los honorarios del consultor estuvieron a cargo de la Sepyme, actualmente se encuentran en plena implementación de los cambios. "Una de las cosas que nos sugirió Mayor es contratar a un estudiante de Administración para que elabore los flujos de caja, y así yo podía ocuparme más del gerenciamiento. Son cuestiones simples, pero a veces hace falta que venga alguien de afuera y lo vea con más claridad para proponerlo", señala. "También, gracias a este asesoramiento especializado, incorporamos herramientas de planificación, que nos permiten contar con un estado de resultados mensual para monitorear la evolución del negocio. Antes, teníamos la información muy dispersa, y no hacíamos proyecciones más allá de los tres años. Hoy, planificamos a cinco años", se entusiasma el empresario.

**María Gabriela Ensínck**

## Especialistas a un click

Expertos Pyme está dirigido a las pymes argentinas de todo el país, salvo en los rubros financieros, de servicios profesionales, comercio y actividad agropecuaria tradicional. Para participar, deben tener un mínimo de seis meses de facturación en la actividad declarada, estar inscriptas en la AFIP y completar el formulario de solicitud de asistencia técnica (<http://www.sepyme.gov.ar/programas/expertospyme/>). El programa cuenta con una base de datos de 200 especialistas en todos los rubros y áreas de gestión de una empresa, y también profesionales con perfil generalista que realizan un diagnóstico integral. Se puede ingresar a la misma página web para sumarse como consultor.

**ADN**  
**P Y M E**  
RADIOGRAFÍA DE UN SECTOR

# Negocios que cuentan con herramientas para crecer

**El sector ferretero ocupa a 100.000 personas y mueve anualmente unos \$ 18 millones. Es una actividad básicamente pyme, enfocada al mercado interno, que enfrenta la amenaza de las grandes superficies.**

Como Roberto, el protagonista de la película *Un Cuento Chino* (personalizado por Ricardo Darín), unos 100.000 argentinos trabajan o son propietarios de una ferretería. En el país existen unos 20.000 comercios dedicados al rubro, de los cuales alrededor de 6.000 están asociados a la cámara del sector (Cafara). El 70% son micropymes y el 30% pymes, según datos de la entidad que, los primeros días de septiembre organizó, junto con Frankfurt Messe, la Expo Ferretera, convocando a 280 empresas exppositoras y 20.000 visitantes profesionales.

Según datos de Cafara, la

facturación anual del sector ronda los \$ 18 millones. Cada año, estos comercios venden de 8.000 a 20.000 artículos y movilizan de 4.000 a 6.000 industrias, principalmente ligadas a la construcción.

Al estar focalizadas en el mercado interno, suelen verse afectadas por los vaivenes de la economía doméstica, experimentando una expansión del negocio en tiempos de impulso al consumo como el actual. En cuanto a los desafíos para el sector, "la profesionalización de las empresas, así como la incorporación de nuevas herramientas, en este caso informáticas y de gestión, son los principales", según Juan Carlos Mariño, presidente de Cafara.

Las ferreterías son, en su mayoría, emprendimientos familiares, salvo en los casos de grandes cadenas de artículos para el hogar (Easy y Home Depot), que suelen abarcar muchos más rubros que una ferretería convencional (pinturería y muebles, por ejemplo). Precisamente, una de las amenazas que en-



frenta el sector de los comercios independientes es la instalación de grandes superficies comerciales.

"La instalación desregulada de las grandes cadenas trae graves consecuencias a las pymes. Se estima que del millón de trabajadores empleados en el sector del comercio, solo 100.000 son contratados por las grandes superficies mientras que el resto es tomado por los comercios independientes", destaca Mariño.

## Competencia

"Con la creciente expansión de las cadenas especializadas en hogar y construcción, el sector sufrió una gran desestabilización, se perdieron ingresos y muchos locales tuvieron que cerrar", apunta el directivo de Cafara. "Esto se debe a que el sector ferretero minorista corre con varias desventajas a la hora de competir con las grandes superficies comerciales. Por un lado, estas se constituyen en for-

madoras de precios, lo que les permite establecer mecanismos de comercialización a partir de asociaciones con grandes entidades financieras. Por otro lado, al abrir sábados, domingos y feriados, fuerzan a las ferreterías a tener que abrir en horarios y fechas no habituales".

A falta de una regulación con alcance nacional, sostiene Cafara, fueron las provincias y los municipios quienes impulsaron medidas sobre el tema. Algunos de los estados provinciales que hoy tienen leyes son Buenos Aires, Santa Fe y Entre Ríos. En los Estados Unidos y varios países europeos esta legislación existe y las grandes superficies conviven con los comercios minoristas, lo que favorece a ambos sectores.

En tanto, Meconafe, entidad que nuclea a las cámaras ferreteras, impulsa una norma para cambiar la actividad, cuyo eje central establece que los comercios de más de 1.800 m<sup>2</sup> deberán radicarse a 30 kilómetros de los centros urbanos.

M.G.E.

personal.com.ar

# personal empresas



## las comunicaciones en tu empresa están bajo control

abono fijo  
empresas desde  
[ \$45 ]  
+imp.

COMUNICACIÓN GRATUITA  
E ILIMITADA ENTRE LAS LÍNEAS  
DE TU EMPRESA

FACILIDAD DE RECARGA CON  
TARJETA PREPAGA

ABONO FIJO MENSUAL

PERSONAL EMAIL SIN CARGO

NUEVO!

cada  
persona  
es un  
mundo

0800-444-PYMES (79637)

Personal

OFERTA DE ALCANCE NACIONAL, VÁLIDA DEL 01/04/2011 AL 31/12/2011. PERSONAL EMAIL: SERVICIO DISPONIBLE PARA TERMINALES COMPATIBLES SIN CARGO DESDE EL 01/05/11 HASTA EL 31/12/2012. EL ABONO FIJO EMPRESAS OTORGA CRÉDITO CON VENCIMIENTO MENSUAL, CON POSIBILIDAD DE RECARGAR CRÉDITO EXTRA EN CUALQUIER MOMENTO A TRAVÉS DE TARJETAS PERSONAL PREPAGAS, TARJETAS DE CRÉDITO Y SALDO VIRTUAL. RECARGA MÁXIMA DIARIA POR LÍNEA \$150. VALORES SIN IMPUESTOS. LAS LLAMADAS INTRAGRUPALES QUE CUENTEN CON EL MISMO ABONO EN LA MISMA CUENTA SON SIN CARGO. AL CONSUMIR EL CRÉDITO DEL ABONO NO SE PODRÁN CONTINUAR REALIZANDO CONSUMOS CON CARGO. EL ABONO NO INCLUYE LLAMADAS DE LÍY ROAMING INTERNACIONAL. EN CASO DE HABERLAS, SERÁN DETALLADAS EN LA FACTURA CORRESPONDIENTE Y DEBERÁN SER ABONADOS EN LOS PLAZOS PREVISTOS EN DICHA FACTURA. PERMANENCIA MÍNIMA EN EL ABONO 24 MESES. EN CASO DE NO PERMANECER BAJO ESTAS CONDICIONES SE COBRARÁN LOS CARGOS DE SALIDA CORRESPONDIENTES. PROMOCIÓN NO COMBINABLE CON OTRAS PROMOCIONES Y DESCUENTOS. OFERTA SUJETA A APROBACIÓN CREDITICIA POR PARTE DE TELECOM PERSONAL. SERVICIO PERSONAL EMAIL SIN CARGO HASTA 31/12/2012. TELECOM PERSONAL S.A., ALICIA M. DE JUSTO 50 (CAP. FED.) CUIT: 30-67818644-5.



viene de tapa

# Más vale prevenir que curar

El titular de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT), Juan González Gaviola, adelanta que, durante los últimos tres años, los accidentes se redujeron un 27% y la mortalidad un 30%. La última estadística difundida por la entidad corresponde a 2009: ese año los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales -excluidos los accidentes *in itinere* (en tránsito)- alcanzaron 505.825 y el total de trabajadores fallecidos, 830. Los tres sectores con mayor índice de siniestralidad fueron construcción, la agricultura, caza, silvicultura y pesca, y las industrias manufactureras.

"Hoy, hay menos accidentes y menos muertes en términos porcentuales; en el agro, la minería y en todas las actividades en pleno desarrollo. Tenemos más gente trabajando y cada vez menos accidentes laborales", resalta González Gaviola, y destaca que se debe al fortalecimiento del sistema de fiscalización y al trabajo coordinado de todos los actores.

Sin embargo, para Luis Severino, experto en prevención de accidentes laborales de AV Consultores Pymes, aún "la cultura de la prevención en nuestras latitudes no es tan fuerte y es complicado conseguir índices de accidentes, ya que las empresas cuidan y guardan esos datos con mucho celo". Una empresa con cultura de la prevención es, para Severino, aquella que trabaja para que todos sus integrantes piensen nuevos y continuos caminos para prevenir los accidentes, utilizando las estrategias proactivas y predictivas, detectando las amenazas y levantando las barreras para



**"El beneficio no sólo implica reducir la cantidad de accidentes; también permite contar con un espacio de trabajo ordenado, señalizado y seguro",** Roberto Fontenla, de muebles Fontenla.

que no se produzcan.

Jorge Lamela, licenciado en Seguridad e Higiene, observa que, por lo general, son las empresas multinacionales las que tienen serios programas de prevención y coincide en que a las pymes aún les falta realizar un giro en su cultura ya que "la mayoría va detrás del accidente. Es decir, no los previenen sino que una vez que ocurren, trabajan para que no se repita".

Si bien algunos artículos de la Ley 24.557 de Riesgo del Trabajo fueron declarados inconstitucionales por la Corte Suprema de Justicia y aún se discute su modificación, ésta establece ciertos criterios de prevención que los empleadores deben cumplir. Algunos de ellos son: proteger a sus trabajadores de los riesgos asociados a sus tareas, contratar una Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART) para cada empleado y proveerle de los elementos de protección personal y capacitación para su correcto uso. Para Severino, la norma no es lo suficientemente amplia por lo que, por encima de ella, hay más recursos para implementar y que ayudarían a reducir la siniestralidad. "No hay ninguna ley que nos obligue a poner rejillas en nuestras casas, pero debido a la inseguridad actual, a muy pocos se les ocurre no utilizarlas", ejemplifica.

A continuación, algunos ejemplos de pymes que lograron reducir los accidentes. ¿El secreto? Cumplir la ley e implementar medidas por encima de ella.

## Predecir para prevenir

Con una inversión anual del 5% de su facturación (\$ 35 millones) en prevención, la firma Plumari, que tenía un promedio de un accidente cada 45 días, logró no tener ninguno en lo que va de 2011. "Si consideramos que hay vidas en riesgo, la relación

costo-beneficio no se cuestiona", asegura Yanina Plumari, directora Ejecutiva de la empresa que produce tinturas y productos para el cabello.

Por el tipo de actividad, los accidentes habituales eran torceduras o salpicaduras involuntarias con productos irritantes. Para evitarlos, Plumari implementó la estrategia de la predicción: se evalúan los movimientos que se realizan frecuentemente en la planta y los optimizan para trabajar con el menor esfuerzo físico posible y, por lo tanto, reducir los riesgos. Además, los 93 empleados que se desempeñan en la empresa reciben constantemente capacitaciones en prevención. "La mayor parte de los accidentes son evitables. Por ello, además de brindar un lugar de trabajado adecuado, creemos que la educación es muy importante. Los cursos dieron excelentes resultados y obtuvimos beneficios inmediatos", asegura Plumari.

Los costos en capacitación son mínimos comparados con los costos directos e indirectos que generan los accidentes laborales. Según Jorge Lamela, un curso de una hora para entre 10 y 20 personas le cuesta a una pyme entre \$ 300 y \$ 600. Los más solicitados, según su base

de datos, son los cursos de manejo de extintores en caso de incendio y evacuación (en la Ciudad de Buenos Aires se exige simulacros visados por Defensa Civil). Para una empresa mediana, el valor del programa oscila los \$ 4.000 anuales. Si bien para Severino calcular cuántos accidentes se evitan y cuánto dinero se ahorra cuando se trabaja en prevención es difícil de evaluar, ya que la seguridad es intangible, es importante tener en cuenta que cuantos menos accidentes ocurran, se traducirá en mayor productividad, reputación y continuidad del negocio. Además, los costos del seguro disminuyen, se evitan sanciones y juicios civiles.

## Un médico en planta.

Hay ciertos riesgos que por el tipo de actividad no se pueden eliminar, pero esto no implica que no se puedan reducir o aislar. Por ejemplo, no hay manera de que un soldador no corra el peligro de que una chispa lo quemara, por eso el uso de antiparras es fundamental. Resulta obvio, pero muchas veces, por imprudencia, el accidente ocurre. "Si no se puede trabajar contra la amenaza se debe proteger a la persona. Por eso, el uso de cascos, guantes, botas. Si se logra contener el riesgo estos elementos pueden ser innecesarios", explica Lamela.

Aunque en 10 años de actividad jamás han tenido accidentes de trabajo, los responsables de la fábrica de empanadas y alimentos supercongelados El Noble tienen detectados cuáles son los riesgos a los que están expuestos los operarios de la planta para así reducirlos, eliminarlos o aislarlos. Entre ellos: caídas, resbalones, aprisionamiento de miembros, fuga de gases y electrocutamientos.

En materia de prevención la empresa trabaja coordinando tareas entre los operarios, un médico en planta, un asesor externo que los visita dos veces al mes, las áreas de Recursos Humanos y Calidad y Producción.

La presencia de un médico es fundamental para la empresa. No sólo por la asistencia inmediata en casos de urgencias sino también porque permite evaluar si un empleado, de acuerdo al estado físico o de salud del momento, está en condiciones de realizar las tareas que tiene asignadas. "Nos puede pasar que un operario no se sienta del todo bien y



**"Tenemos una doble responsabilidad: proteger a los empleados y cuidar los productos que van a ser consumidos por la población",** Ariel Fernández, de El Noble.



## Estrés laboral: a la cabeza en ausentismo

No sólo los accidentes generan bajas en las compañías. El estrés es una de las principales causas de ausentismo laboral, "de ahí lo estratégico que es para las organizaciones tomar medidas para evitarlo", señala Pablo Molouny, gerente General de Trabajando.com Argentina. Además, agrega que el estrés laboral es uno de los principales agentes que afecta el clima organizacional en las compañías, ya que una persona estresada afectará la relación con sus compañeros, lo que derivará en un mal desempeño en general.

El estrés dentro del trabajo puede generarse tanto por factores externos como internos. Los primeros tienen que ver con agentes como ruidos molestos, exceso en las cargas de trabajo, diferentes condiciones climáticas como el frío, la poca luminosidad o espacios demasiados pequeños en las oficinas. Los factores internos en tanto, tienen que ver con los aspectos que determinan a una persona, por ejemplo la poca tolerancia a la frustración, la excesiva autoexigencia o la dificultad para poder organizarse, entre otras. Es decir, una parte depende del propio trabajador.

El responsable de la consultora recomienda:

- Enfocarse en el trabajo y decidir por dónde se empezará: hacer una lista con las tareas diarias a realizar y organizarlas según su inmediatez e importancia. No abordar muchas cosas a la vez.
- Aprender a manejar el horario laboral y dividir el día: tomarse unos minutos de descanso para respirar y mover brazos y piernas, es un buen ejercicio de relajación. Aprovechar los intervalos para tomarse un café, un vaso de agua o ingerir algún alimento que ayuden a mejorar la concentración y el rendimiento.
- Distraerse realizando actividades fuera del horario de oficina, practicar un deporte, reunirse con amigos o buscar una actividad para desenchufarse de la rutina y el exceso de trabajo.

## El dilema de la doble vía

Para afrontar los costos de eventuales juicios por accidentes laborales empleados, en abril pasado entró en vigencia un seguro optativo para pymes -complementario al obligatorio que brindan las ART- que cubre hasta \$ 1 millón en concepto de resarcimiento de sentencias judiciales por demandas de responsabilidad civil firmes. De acuerdo a un comunicado de la Superintendencia de Seguros de la Nación la póliza tiene como objetivo "garantizar los derechos de los trabajadores y acortar los tiempos de indemnización en caso de accidentes y enfermedades que se produzcan en el ámbito laboral".

Luego de que en 2004, la Corte Suprema declarase la inconstitucionalidad del artículo 39 de la Ley de Riesgos del Trabajo, que prohibía a los trabajadores recurrir a la justicia para reclamar una indemnización por accidentes de trabajo, las demandas se multiplicaron por 15 y sólo en 2010 se presentaron 60.000, según las aseguradoras. Si bien aún está pendiente la modificación de la ley, desde el fallo los empleados están respaldados por "doble vía": no sólo cobran el seguro de la ART sino que además pueden iniciarle un juicio civil a su empleador.

Liberty Seguros lleva cotizadas 400 cuentas, pero sólo tres empresas contrataron la cobertura de Responsabilidad Civil Profesional. Al respecto, Pedro Pocard, director Técnico, explica que en parte se debe a la resolución del decreto 1694/09 que el Poder Ejecutivo dictó, a fines de 2009, por el que quedaron anulados los límites al monto de las indemnizaciones previstas por la ley de accidentes laborales. "Antes, por un fallecimiento la indemnización oscilaba los \$ 230.000. Hoy, dependiendo de la edad y el salario del empleado puede multiplicarse por cuatro. Por lo tanto, creemos que la ART es suficiente si se tiene en cuenta que además su principal valor es la asistencia y cobertura médica para los accidentes en el trabajo y en tránsito", explica.

que el médico nos recomiende rotarlo a una tarea más liviana por una cantidad de días. De esta manera, nos ayuda a prevenirle a ese empleado posibles lesiones", explica Ariel Fernández, jefe de Planta.

Aunque los riesgos mayores son en fábrica, la empresa ofrece charlas y capacitaciones a todo el personal, incluyendo al de limpieza, ya que utilizan desinfectantes que pueden ser nocivos para la salud. En seguridad e higiene, la empresa invierte un 4% del presupuesto destinado a fábrica, de allí cubren los honorarios profesionales, los elementos de seguridad y el mantenimiento de las máquinas. Para los empleados que

trabajan en las cámaras frigoríficas además de darles la ropa de abrigo adecuada que exige la ley les dan cuellos polar como complemento.

"Como empresa productora de alimentos tenemos una doble responsabilidad: por un lado proteger a los empleados de posibles accidentes y, por el otro, cuidar los productos que luego van a ser consumidos por la población. Y en este punto también es fundamental el trabajo del médico ya que nos previene de enfermedades que puedan afectar la inocuidad del producto", resalta Fernández.

### Invertir en prevención

La fábrica de muebles Fontela logró reducir los accidentes en un 90%. Según su

titular Roberto Fontela, la razón fue la permanente inversión: "Invertimos aproximadamente un 3% de la facturación de la empresa -que es de \$ 32,5 millones- y se destina al mantenimiento general de los elementos de seguridad y de las máquinas. Para que sea óptimo, como creemos que debe ser, la inversión es importante. El beneficio no sólo implica reducir la cantidad de accidentes sino también permite contar con un espacio de trabajo ordenado, debidamente señalado y seguro", explica.

Además de ofrecer continuas capacitaciones acerca del correcto uso de las máquinas y de cómo manejarse en caso de incendios, los capataces actúan como guías de los operarios, fundamentalmente de los que recién se incorporan a la empresa o de los que tienen poca experiencia de trabajo en planta.

### Aprender a cuidarse

En 2009, Latingráfica tuvo ocho accidentes de los cuales uno fue grave y en total significaron 48 días de ausentismo. En 2010, hubo cuatro y uno en tránsito, todos leves pero con 90 días de ausentismo. En lo que va del año, tuvieron dos accidentes leves y 33 días de ausentismo. "Si bien siempre trabajamos para mejorar la seguridad e higiene de la empresa, a partir del año pasado, profundizamos las capacitaciones, de ahí las reducciones", explica María Eugenia Pita del área de Recursos Humanos de la imprenta.

Con el apoyo de una consultora, Latingráfica dicta mensualmente cursos de prevención para sus empleados haciendo hincapié en la concienciación. El programa se plantea anualmente de manera tal que todos los empleados hagan una actividad por mes. Por lo general, los temas que tratan son sobre los riesgos a los que están expuestos de acuerdo a las áreas de trabajo, cómo prevenir los accidentes y cómo manejarse ante un incendio. "Armamos un plan específico para cada área, incluso para las cocineras y el personal administrativo". Luego de las charlas, Recursos Humanos distribuye



**"La mayor parte de los accidentes son evitables. Además de brindar un lugar de trabajado adecuado, la educación es muy importante", Yanina Plumari, de Plumari.**

un cuestionario para evaluar cuál fue la comprensión de los cursos por si es necesario reforzarlos. El resultado no sólo se vio en la reducción de accidentes sino que también lo comprobaron en la práctica: en 2009 sufrieron un principio de incendio, pero rápidamente los empleados aplicaron sus conocimientos y lograron reducirlo, evitando consecuencias. "Fue muy satisfacto-

***Una empresa que fomenta la cultura preventiva trabaja en estrategias proactivas y predictivas, detección de amenazas y construcción de barreras para que no se produzcan accidentes.***

rio, comprobamos que las capacitaciones son efectivas", expresa Pita.

Severino concluye que un buen Programa de Prevención debe ser eficiente y motivador para todo el personal, pues al margen del aspecto laboral, implica también una mejora de la calidad de vida de los empleados permitiéndoles llevar esos aprendizajes a sus ámbitos personales. "Paraphraseando a Saint Exupery en El Principito: lo esencial es invisible a los ojos. Entonces debemos conocer las amenazas representadas por la parte invisible de iceberg antes de que se hagan visibles al emerger con las consecuencias de un accidente o incidente serio", remarca.

TU EMPRESA Y TUS EMPLEADOS  
PUEDEN TENER BENEFICIOS DE OTRA

**GALAXIA**  
PLAN SUeldo

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

BANCO  
**Hipotecario**

## OPINIÓN

# Desafíos empresarios y propuestas públicas



**Por Héctor Rocha**  
profesor de Política de la  
Empresa del IAE Business  
School

**E**l desarrollo es tarea de varios sectores, trabajando cooperativamente. Dos áreas clave son el gubernamental y el de las pymes, las cuales representan el 99% de las empresas y el 74% de personas empleadas en la Argentina. Podemos entonces preguntarnos: ¿Qué necesitan las pymes y qué desafíos enfrentan? ¿Cuáles son las propuestas desde el sector gubernamental?

Empecemos por la primera pregunta. Los comentarios que suelen hacer los directivos pymes nos generan una aproximación a los desafíos. Dividimos estos desafíos en externos (contexto) e internos (capacidades, actitudes y conocimiento de información).

Entre las necesidades relacionadas con restricciones del contexto, las más relevantes son:

- **Altos costos de transacción:** se refiere a los costos relacionados con el acceso al crédito, el acceso a tecnología y el acceso a nuevos mercados y negocios.

- **Más requerimientos de capital de trabajo por unidad de ventas,** junto a un mayor costo del crédito bancario. Esto hace que gran parte de la financiación sea propia y limite su crecimiento.

- **Regulaciones laborales** que afectan negativamente a las pymes, dada la pequeña escala relativa de estas empresas.

Entre las necesidades relacionadas con las capacidades de gestión se destaca la falta de alineamiento entre el mayor requerimiento de capacitación en gestión y la menor percepción por parte del empresario pyme de tal requerimiento.

La falta de capacitación en *management*, junto con el aislamiento del empresario pyme, constituyen las principales necesidades intrínsecas de las pymes. La falta de capacitación se traduce en una falta de habilidades y de *management*.

Entre las necesidades relacio-



nadas con actitudes del empresario pyme encontramos dos:

El aislamiento del empresario se traduce en una experiencia limitada del empresario a su empresa, la soledad a la hora de tomar decisiones y un estilo de dirección autoritario, que dificulta el desarrollo y la adaptación de la pyme a un contexto cambiante.

La falta de articulación de actividades productivas bajo la forma de subcontratación es consecuencia de la resistencia natural del empresario para coordinar actividades con otras empresas y distribuir los costos fijos derivados de inversiones en tecnología y dirección.

## Información clave

Entre las necesidades relacionadas con el conocimiento de información relevante destacan:

- **Altos costos de información.** Son de naturaleza fija y están relacionados con la búsqueda de información asociada a una decisión de financiamiento.

- **Desconocimiento de los programas de asistencia gubernamental.** Los empresarios de las pymes manifiestan la falta de asistencia gubernamental

para su desarrollo. Sin embargo, esto contrasta con la existencia de un importante número de proyectos e instituciones de asistencia tecnológica a las pymes puestos en marcha en nuestro país, como se verá más adelante.

Pasemos a la segunda pregunta. La Ley Pyme 24.467 prevé una multiplicidad de instrumentos de política orientados a facilitar tres áreas clave: la financiación, el asesoramiento y la generación de empleos. Las cuestiones relativas al financiamiento son tratadas por la ley con tres tipos de herramientas.

- **Créditos con tasa de interés bonificada para capital de trabajo,** adquisición de bienes de capital y reconversión productiva. Desde fines de 2008 hasta 2010, se licitaron u\$s 2.000 millones y se espera un incremento en el otorgamiento futuro.

- **Instrumentos del mercado de capitales,** tales como las cédulas hipotecarias y las obligaciones negociables, con procedimiento especial y simplificado para pymes. También, en el ámbito privado, se estimularán la constitución de calificadoras de riesgo, especializadas en evaluar el desempeño, la solidez y el

riesgo crediticio de las pymes.

- **Las Sociedades de Garantía Recíproca,** cuyo objetivo consiste en otorgar garantías a sus socios partícipes, para superar los requerimientos exigidos cuando se quiere acceder a los créditos del sistema financiero.

## Capacitarse para crecer

En lo que hace al asesoramiento, la capacitación y la consultoría existen las siguientes líneas de acción:

- **Creación de un sistema de información MiPyme,** que se encarga de la recolección y difusión de información comercial, técnica y legal.

- **Creación de un Registro de Consultores MiPyme,** en el cual se inscriben los profesionales que deseen ofrecer servicios, mediante la utilización de instrumentos y programas de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (Sepyme).

- **Fomento de la capacitación a través del Programa de Crédito Fiscal para Capacitación** que ofrece la Sepyme, que permite obtener el beneficio de ver reintegrado hasta el 100% de los gastos de capacitación.

- **Fortalecimiento de herramientas ya vigentes,** como el

Programa Cambio Rural, Polos Productivos, Centros de Información Pyme, Programa de Desarrollo de Proveedores, Instrumentación de un Programa Nacional de Capacitación para los cuadros empresarios y gerenciales de las pymes

- **Jóvenes Pyme** es una línea de programas de la Sepyme, destinado a jóvenes de 18 a 35 años que deseen desarrollar un emprendimiento productivo o fortalecer una pyme existente.

- **Gestión Pyme** tiene por objetivo colaborar en la elaboración de diagnósticos y soluciones de las problemáticas de las pymes, reintegrando una parte de la inversión que realicen en ello.

- Desde 2007, se releva información cualitativa y cuantitativa a través del Mapa Pyme que desarrolla la Sepyme.

- Desde 2008, el BID, a través del FOMIN (Fondo Multilateral de Inversiones), implementa un proyecto de gestión del conocimiento para aumentar la competitividad de pymes agropecuarias.

Respecto al empleo, se promueven las estrategias de utilización de las modalidades contractuales promovidas por la Ley Nacional de Empleo con mayores facilidades y la modificación del régimen de preaviso.

Dejo al lector el siguiente desafío: los empresarios de las pymes manifiestan la falta de asistencia gubernamental para su desarrollo. Sin embargo, esto contrasta con la existencia de un importante número de proyectos e instituciones de asistencia tecnológica a las pymes puestos en marcha en nuestro país. Entonces, ¿cómo se puede seguir avanzando en la cooperación público-privada en el segmento de mayor impacto en términos de establecimientos y ocupación de personas?

## LECTURAS

**Contra el fraude**  
Prevención e investigación  
en América latina  
Diego Cano  
Granica

**E**l fraude es hoy uno de los grandes flagelos que azota al mundo de los negocios.

Según la investigación conducida por la Association of Certified Fraud Examiners, las empresas estadounidenses pierden un 5% de sus ingresos anuales debido a los distintos mecanismos fraudulentos. Y ocurre a pesar de las nuevas regulaciones y los esfuerzos de las organizaciones antifraude que se profundizaron a partir de casos emblemáticos como el de Enron. El fraude y



sus consecuencias son una preocupación diaria de los accionistas, el *management* y los integrantes de los mecanismos de control.

Existen muchos tipos de fraude: desde el simple caso de un vendedor que realiza una presentación falaz de las características de su producto, hasta el fraude cometido contra los accionistas de una corporación mediante la alteración de los estados financieros, que es el más complejo y con implicancias más importantes para la economía de un país. En

esta obra, Diego Cano se refiere al fraude corporativo.

Según el autor, hoy la tendencia es actuar sobre el más objetivo y controlable de los aspectos materiales para que ocurra el fraude: la oportunidad. En otras palabras, trabajar para evitar que las personas se encuentren en una posición de confianza tal que les permita abusar de ella sin despertar sospechas y extraer un beneficio indebido. "Lo que se necesita son controles internos fuertes, auditorías sorpresivas, códigos éticos y de conducta, y un profundo compromiso de los directivos más altos con estas reglamentaciones que se

transmita, en cascada, al resto de la compañía de manera permanente", dice Cano.

Otro de los conceptos analizados en la obra es la importancia del buen gobierno corporativo en la prevención del fraude. Este análisis implica poner énfasis en el aspecto normativo del gobierno y hace referencia a patrones, estructuras y reglas de juego que garantizan el buen gobierno.

En esta obra se catalogan con detalle las nociones principales de fraude, sus tipificaciones, características, condiciones que deben darse para que emerja, los sistemas de alerta y los dispositivos de control más efectivos.

## AGENDA

### Información financiera

■ La Facultad de Ciencias Económicas de la UCA invita a participar de la conferencia informativa que dará Hernán Casinelli sobre las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas Empresas. El objetivo es esclarecer dudas acerca de las NIIF que, a partir de diciembre del 2010, se convirtieron en una alternativa normativa para las pymes, introducida por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias. La charla gratuita será el 19 de octubre, de 17 a 20.30. **Informes:** 4338-0625 o tamara\_mattje@uca.edu.ar.

### Foro internacional de empresas familiares

■ HSM organiza el Foro Internacional de Empresas Familiares, el 8 de noviembre en el Sheraton Buenos Aires & Convention Center. El evento contará con la presencia de Josep Tàpies Lloret, profesor en el Departamento de Dirección General y titular de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE Business School. Se presentará también Benoît Leleux, profesor de Entrepreneurship y Finanzas en IMD (Lausanne), experto en estrategia, gestión y financiamiento de empresas familiares y pymes. **Más información:** 4110-6000 o info.ar@hsmglobal.com.



### Formación de mandos medios

■ El Servicio de Empleo de la AMIA invita a participar de su Programa de Formación de mandos medios, destinado a profesionales, funcionarios de nivel gerencial medio y público potencial en organizaciones y/o con personal a cargo. Los objetivos son dotar de herramientas orientados a conducir áreas, sectores, gerencias, o equipos de trabajo de diversa índole; y desarrollar, en base a las experiencias previas de los asistentes, sus capacidades de diagnóstico y ejercicio de liderazgo de procesos organizacionales. Está organizado en ocho encuentros los días viernes, de 9 a 13, a partir del 28 de octubre. Costo: \$1.100. **Informes e inscripción:** 4959-8800 int 8721 o capacitaciones@amia-empleos.org.ar.

### Orientación al mercado y dirección de ventas

■ Del 2 al 19 de noviembre tendrá lugar en Esade Business School, el Programa de Orientación al Mercado y Dirección de Ventas (OMDV), que pretende completar la formación de los directivos participantes con una visión amplia y profunda del Sales Management y del rol del Director Comercial como líder de esta área. El programa busca dotar de un conocimiento global e integrado de los procesos que conforman una gestión moderna de las ventas así como de las principales técnicas, herramientas y metodologías que hoy están aplicando las compañías líderes. **Informes:** admisionesba@esade.edu o 4747-1307.



### Coaching de equipos outdoor

■ Fundación Quantum organiza una actividad dirigida a quienes deseen incorporar herramientas eficaces de coaching de equipos outdoor, siguiendo estándares de competencia y ética, con una metodología adaptada a diferentes ámbitos y culturas organizacionales. Está enfocada en las problemáticas de equipo. La práctica será en un entorno natural protegido y preparado para estas actividades. **Más información:** www.fundacionquantum.com.ar / info@fundacionquantum.com.ar / 4894 0822



### SIRAA 2011

■ Hasta mañana 14 de octubre se realizará en el Centro Costa Salguero la exposición que nuclea todas las novedades y tendencias en materia de refrigeración, aire acondicionado, ventilación y calefacción; y que pone al mercado en la vidriera de las oportunidades, el diálogo y la concreción de ventas. El objetivo de SIRAA 2011 es mostrar los últimos adelantos y tendencias de la industria, creando un puente entre los fabricantes, representantes, distribuidores, comerciantes, cámaras y entes del sector por un lado y los potenciales compradores por el otro. Lugar: Centro Costa Salguero de la ciudad de Buenos Aires.

### Exportaciones: tratamiento impositivo

■ Bairexport invita a participar del curso Tratamiento impositivo en una exportación (costos y devolución impositiva), el 27 de octubre, de 18 a 21. Entre otros temas se verán retenciones, reintegros y drawback, percepción y base de cálculo; base y momento imponible; recupero de IVA en la exportación de bienes; tratamiento del IVA en la exportación de servicios. Está dirigido a empresarios, profesionales y público en general interesados en obtener la información respecto del tratamiento impositivo en la exportación y su incidencia en la determinación del costo final. **Informes:** consultas@bairexport.com



### Lavado de dinero

■ El Instituto de Comercio Internacional de la Fundación Standard Bank anuncia que el 18 de octubre, de 8.30 a 10.30, se realizará el desayuno "UIF: Lavado de dinero". **Más información:** 4820-3993 o pcampos@fstb.com.ar.

# CENTRAL VIRTUAL

UN NUEVO SERVICIO IP PARA LAS COMUNICACIONES DE TU NEGOCIO

#### NÚMERO

Actualizá tu tecnología sin modificar el número que ya conocen tus clientes.<sup>(1)</sup>



#### SERVICIOS INCLUIDOS

Lineas IP, central de telefonía, planes de minutos locales<sup>(2)</sup>, casilla de voz.



MOSTRARLO ES IMPOSIBLE PORQUE ¡ES VIRTUAL! Y POR ESO TE OFRECE MÁS FUNCIONALIDADES.

DESDE \$25<sup>(3)</sup> IVA POR MES<sup>(4)</sup> POR LINEA/INTERNO

#### CONEXIÓN

Podés conectar todas tus sucursales en la misma central.



#### FUNCIONES AVANZADAS

Integración con Outlook, gestión de web, preatendedor<sup>(5)</sup>, reportes.



telecomnegocios

0800 888 0800

LUNES A VIERNES DE 9 A 19 HS. O EN TELECOMNEGOCIOS.COM.AR

TELECOM



PROMOCIÓN VIGENTE DESDE EL 01/10/2011 AL 30/11/2011, VÁLIDA ÚNICAMENTE PARA CLIENTES PYMES, PROFESIONALES O COMERCIOS QUE POSEAN LINEAS GENERALES DE TELECOM. TODOS LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE INTEGRAN LA SOLUCIÓN QUEDAN SUJETOS A DISPONIBILIDAD TÉCNICA Y GEOGRÁFICA AL MOMENTO DE LA CONTRATACIÓN DE LOS MISMOS. TIEMPO MÍNIMO DE PERMANENCIA EN EL SERVICIO 24 MESES. (1) EL PRECIO INFORMADO CORRESPONDE AL ABONO BÁSICO MENSUAL PARA UN INTERNO. CADA INTERNO SOLICITADO REQUIERE LA COMPRA O ALQUILER DE UN TERMINAL TELEFÓNICO DETERMINADO. EN CADA SITIO CORRESPONDE ABONAR UN CARGO DE INSTALACIÓN POR LÍNEA VEZ DE \$ 300. - + IVA. LA INSTALACIÓN NO INCLUYE MATERIALES ADICIONALES, NI EL CABLEADO INTERNO LADO CLIENTE. (2) LOS MINUTOS LOCALES INCLUIDOS EN LA SOLUCIÓN DEPENDEN DE LA CANTIDAD DE INTERNOS CONTRATADOS Y SON NO ACUMULABLES (EJ.: HASTA 8 INTERNOS SON 1.500 MINUTOS LOCALES) EL EXCEDENTE A DICHSOS MINUTOS SERÁ TASADO Y FACTURADO A TARIFA VIGENTE. (3) PRECIO DEL PREATENDIADOR. \$25 + IVA. (4) SE CONSERVARÁ UN NÚMERO POR SITIO. CONSULTE DISPONIBILIDAD, OTRAS FUNCIONALIDADES Y MODALIDADES DE INTERNOS LLAMANDO AL 0800 888 0800. TELECOM ARGENTINA S.A. - ALICIA MOREAU DE JUSTO N° 50 C.A.B.A. - CUIT N° 30-83045373-8.

## HISTORIA DE GARAGE

### CULZONI

**La empresa familiar se especializa en la fabricación de pisos y bordes atérmicos. Tras exportar a varios países, la firma santafesina está desembarcando en Capital y el GBA, con una inversión de \$ 2 millones.**

A veces, los caminos son más largos y se dan de forma curiosa. Primero tuvimos que exportar y recién ahora estamos llegando a Buenos Aires". Hernán Culzoni resume así una buena parte de los senderos que recorrió la empresa fundada por su padre, Gabriel, hace más de 30 años, en Santa Fe.

Curiosos son los caminos de las empresas del interior y también el de Gabriel Culzoni, quien, portafolio en mano, en los '70 se dedicaba a vender libros de editorial La Ley en estudios de abogado de la zona. Con su socio, y ante la necesidad de reforzar sus ingresos, comenzó a incursionar en el tema de la construcción de piscinas. La elección de la actividad no fue azarosa: su propio padre producía premoldeados de hormigón armado y así se convirtió en el proveedor de las piezas cementicias en molde.

Hasta el comienzo de este siglo, la firma se especializó en la construcción de piletas y la fabricación de accesorios, como pisos atérmicos, de forma artesanal. Pero el gran vuelco lo dieron entre 2001 y 2002 cuando incorporaron tecnología para el desarrollo, de manera automatizada, de bordes y pisos atérmicos para piscinas. De esta forma, pasaron de producir entre 40 y 60 piezas por día, a las actuales 3.000. "Fue un salto de calidad. Es el único borde certificado por la Universidad Tecnológica Nacional que tiene hasta 15 grados menos de temperatura que un piso para exterior normal", cuenta Hernán Culzoni. La inversión (eran tiempos del 1 a 1) fue de alrededor de u\$s 800.000 (salidos básicamente de la reinversión de

### CRÓNICA DE UN EMPRENDIMIENTO

# El largo camino a la Capital

Hernán y Federico Culzoni.



### Perfil

- Empleados directos: 50
- Facturación proyectada 2011: \$ 20 millones
- Inversiones recientes: \$ 2 millones para el desembarco en Capital y GBA.
- Revendedores: 300
- Exportaciones: 10% de la facturación

utilidades) para la automatización de la fábrica, cuya puesta llevó dos años. Está instalada en el puerto de Santa Fe y tiene 12.000 metros cuadrados.

Actualmente, el 60% de la facturación de la firma corresponde a bordes y pisos atérmicos. El resto proviene de otros productos relacionados con piscinas (construcción, filtros, robots, calentadores)

#### Crece hacia afuera

A medida que la marca fue haciéndose conocida, empezaron a colocar sus pisos en México, España, Estados Unidos, Uruguay, Brasil, Paraguay, Colombia, Chile y Nicaragua. En esta tarea de difusión, Internet fue clave. "Hicimos contactos, invitamos a los potenciales clientes a visitar la fábrica y fuimos reforzando la relación. También viajamos a países limítrofes y a ferias en los Estados Unidos", repasan. En esa época, con la internacionalización incipiente, notaron que el nombre de la firma no era de fácil pronunciación. Así nació la marca Patio by Culzoni.

Hoy, el 10% de la facturación corresponde a ventas en el exterior y el objetivo de los Culzoni es conquistar nuevos mercados externos. "El mercado de piscinas está creciendo en la Argentina y a nivel mundial. Cada vez hay más gente que tiene su piscina privada", define Gabriel.

El mercado local es atomizado. Los empresarios coinciden en que en el país hay entre 250 y 300 fabricantes, todos manuales. Por eso, la firma santafesina está hoy empeñada en su estrategia de difusión y pone el foco en Capital y el GBA, para lo que selló una alianza de marca con Aguas, una firma especializada en productos para piscinas y spas, que se ocupará de la distribución en estos distritos. "El resto de la Argentina y los países limítrofes son más fáciles de abordar. Ahora nos proponemos llegar al profesional y al consumidor final con nuestro mensaje, para que sepan que la diferencia de precio es mínima, entre 20 y 25%, y en un ítem que no es relevante, a cambio de una calidad superior", dice Gabriel. El objetivo de llegar a Buenos Aires les demandará, en total, una inversión de \$ 2 millones. "Es lo que llevará el esfuerzo comercial e industrial para atender un mercado como este. Hay que tener una presencia importante para sobreatender a los clientes al inicio y comprende una mayor capacidad de producción para atender una demanda mayor. En tres años, tendríamos que colocar una 300.000 piezas en Buenos Aires, con un plan conservador (en promedio, unas 3.500 piscinas). Esto es un nicho de mercado calificado", dice Her-

nán. Los pisos atérmicos logran la aislación térmica gracias a la lava volcánica, que se trae en bruto desde Mendoza, casi en el límite con Chile.

#### Cosas de familia

La familia está integrada por el matrimonio Culzoni, dos hijas y dos hijos. Éstos últimos -Hernán, licenciado de Administración, 35 años, y Federico, contador, de 37- trabajan tiempo completo en la empresa. "Desde chicos, mi papá nos hacía venir a ayudar. En las vacaciones nos iba rotando por las distintas áreas. Fuimos mamando la empresa desde niños y por eso valoramos la formación que recibimos", cuenta Hernán quien hoy es vicepresidente de la firma.

El traspaso generacional, aseguran, fue suave y natural. "Para una pyme familiar, la armonía es central; casi el primer requisito. Luego, viene la organización, la inteligencia y el trabajo", dice el padre que hoy pasa por la firma cuatro o cinco horas cada día pero ya delegó el mando en sus herederos.

Daniela Villaro

## LA FRANQUICIA DE LA SEMANA

### Colorshop Renovar la imagen

Colorshop es la marca que identifica a la cadena de pinturerías creada por Sintoplast en el año 2000, con el objetivo de brindar herramientas a las pinturerías independientes para enfrentar a este competitivo mercado.

Con una década de historia, la marca tiene más de 140 puntos de venta en todo el país y cuenta con sucursales en Uruguay y Bolivia.

En 2009, la firma comenzó un proceso de remodelación de todos los locales e implementación de nuevas acciones de marketing, para otorgarle mayor valor al negocio.



- Origen: Argentina
- Locales propios: ninguno
- Franquicias en operación: 147
- Facturación anual por local: \$ 1,08 millón
- Inversión total: \$ 228.000 más impuestos
- Stock inicial: \$ 150.000 más impuestos
- Canon de ingreso: no
- Contrato: 5 años.
- Promedio empleados por local: 2
- Recupero: 12 a 18 meses
- Contacto: ereilly@sintoplast.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

Technology | Software | Consulting

Comparta el nuevo mundo.

0800 333 2276 www.totvs.com