

Emprendedores Seriales

La manía de crear empresas

Identifican oportunidades de mercado a cada paso y ponerlas en marcha los entusiasma más que gestionarlas. El éxito consiste para ellos en vender la compañía que fundaron para crear otra y el fracaso no es más que un buen aprendizaje. Entre el 25 y el 30% de los emprendedores argentinos tienen el perfil de emprendedor serial. Aquí le presentamos algunos casos. Cuidado, le pueden proponer un nuevo negocio.

Por María Gabriela Ensínck

Raúl Amigo inició su carrera de emprendedor a mediados de los '90, luego de recibirse de ingeniero en Rosario y trabajar casi 10 años para compañías de telecomunicaciones. Integró el equipo de fundadores de CTI (hoy Claro) y luego pasó a Nextel como director Comercial. "A los 35 años me encontré ocupando un cargo directivo y liderando a personas con mucha más experiencia que yo. No me quedaba mucho por hacer en la carrera corporativa y la verdad es que tampoco quería. Me fui de la empresa para armar una compañía, Telnex, que abrió los mercados del interior del país para Nextel", cuenta.

Esta fue su primera empresa y duró dos años. Ya en 2000, Amigo la vendió para crear Asista, dedicada al comercio electrónico de artículos de oficina y mantenimiento. "Era la época pre burbuja puntocom -recuerda- y para crear la empresa recibí capitalización de JP Morgan y Morgan Stanley por u\$s 2 millones. Empezamos con 30 personas y llegamos a ser 150 cuando explotó todo y de pronto no teníamos ni para pagar indemnizaciones. Los empleados se llevaron una computadora y un mueble y yo me fui a España a hacer un posgrado", repasa.

En 2001, volvió a Buenos Aires, con ganas de empezar desde cero otra vez.

Pasa a pág. 11



Operar con
muchos bancos

Operar con
un banco

Citi, la única solución integral para su comercio.

- Acreditación de ventas con tarjetas en una única cuenta.⁽¹⁾
- Gestión del trámite de afiliación de tarjetas.⁽¹⁾
- Línea de crédito específica para comercios.⁽¹⁾

Solicite información en la sucursal Citi más cercana a su negocio.⁽²⁾

citi



viene de tapa

Se contactó con el Centro de Emprendedores del ITBA (hoy Emprepar) y conoció a un inversor norteamericano que quería abrir una agencia de *marketing* en América latina para brindarle servicios a Nokia. Se asociaron y crearon Visual Presence, firma con oficinas en Buenos Aires, Santiago, Lima y Montevideo. Amigo se encargó de abrir cada una de las filiales. Pero, al terminar la expansión, su actividad empezaba a parecerse demasiado a su anterior vida corporativa. Decidió hacer un *spin off* y dedicarse al desarrollo de un *software* para *marketing* en puntos de venta. De allí surgió La Línea, “una compañía en la que pude hacer lo que en Visual Presence no podía, porque no era dueño sino socio”, define el multiempresario. Esta compañía tiene actualmente 200 empleados y clientes como Movistar, Samsung, Microsoft, DirecTV, Pernaud Ricard y Heineken, entre otros. Está presente en Uruguay, Centroamérica, Brasil y Colombia, y factura entre u\$s 3 y u\$s 4 millones anuales.

“Si no hubiera tenido antes varios fracasos, no podría haber fundado La Línea y llevarla adonde está”, dice Amigo. “El éxito es el peor de los maestros, porque puede venir por casualidad, no te deja ninguna enseñanza y te tienta a aplicar la misma receta en diferentes situaciones”, asegura. Haciendo un repaso de su camino emprendedor, Amigo reconoce que “el cierre de Asista, la puntocom, fue un golpe muy duro, pero me motivó a seguir emprendiendo. Los emprendedores buscamos siempre nuevos desafíos, que pueden ser vender una empresa para empezar otra como ocurría en los ‘90, o generar nuevos negocios a partir de una compañía, como ocurre ahora”.

Grandes hacedores de éxitos y fracasos, los llamados “emprendedores seriales” son una especie en crecimiento en el mundo empresarial. Hace dos décadas, constituían el 20% de los emprendedores en Silicon Valley, la meca del emprendedorismo, y “hoy ya son entre el 25 y el 30% de quienes consiguen capital de riesgo”, destaca Silvia de Torres Carbonell, directora de Endeavor (www.endeavor.org) y del Centro de Entrepreneurship del IAE (www.iae.edu.ar). Si bien gran parte de ellos se dedica a la tec-



A. García

“Con cada empresa que inicié aprendí cosas nuevas. Me gustaba arriesgarme en algo nuevo”, José Ini, de Franco Valente.

nología, un rubro altamente dinámico en cuanto a creación y cierre de empresas, los hay también en otros sectores como gastronomía, indumentaria o servicios. “Los emprendedores seriales pueden ser de dos tipos: en primer lugar están los que crean una empresa, la manejan hasta que ya no los motiva, o hasta que tienen la oportunidad de venderla para empezar otra. También, están los emprendedores múltiples o paralelos, que manejan varios emprendimientos a la vez; una especie menos frecuente ya que requiere altas capacidades de gerenciamiento y delegación”, explica Carbonell.

Motivados por el cambio

Para Daniel Miguez, presidente de Emprepar, “los emprendedores seriales se caracterizan por un alto interés en los procesos de cambio, creatividad, lluvia de ideas y obsesión por la búsqueda de oportunidades para crear valor. Como contrapartida, tienen aversión a la rutina y a los procesos establecidos”. De acuerdo a su experiencia en esta organización que ha apoyado a más de 800 emprendedores hasta la fecha, “hasta un 40% de ellos tienen características de emprendedores seriales. Suelen presentar mayor tasa de éxito a la hora de iniciar proyectos (*start up*), pero esa tasa es baja y se invierte frente a emprendedores con perfil más gerencial a la hora de esca-

lar esos proyectos y hacerlos crecer”.

Su importancia en el ecosistema emprendedor, es la de abrir puertas a nuevos negocios. Si su audacia y creatividad se articula con la sustentabilidad y capacidad de gestión de los emprendedores con foco más gerencial, se logran empresas innovadoras y perdurables en el tiempo.

A veces, indica Miguez, son los cambios económicos y los golpes de mercado los que obligan a un emprendedor a transformarse en “serial”. Es el caso de José Ini, titular de la fábrica de toallas Franco Valente, que creó tras “fundar, vender o fundir” numerosas empresas anteriores. “La primera fue una fábrica de camisas, en la década del 70, a los 20 años, junto con mi hermano y un amigo. Cada uno puso sus ahorros y como nuestro padre, comerciante textil, tenía buen nombre y trayectoria, los proveedores nos financiaron”, cuenta. “Luego vino el plan de Martínez de Hoz y la destrucción de la industria nacional. Nos golpeó duro, porque trabajábamos con insumos locales en lugar de importar. Entonces vendí mi parte y me retiré por un tiempo. Cuando se me terminó la plata tuve que volver a empezar, esta vez como comerciante”, recuerda. Ini abrió una lencería en la avenida Santa Fe, donde trabajó junto a su esposa y su hermano, pero al tiempo se cansó de manejar este negocio familiar. Ya en los ‘90 se dedicó a diseñar medias y soquetes, bajo la marca Dopo Tropo, que se vendían en *boutiques* de moda. De ahí tuvo la idea de empezar a bordarlos, y junto a dos socios compró máquinas y creó la marca “La Bordadora” en un taller del partido de San Martín. Empezaron a bordar toallas para terceros y pronto el negocio viró hacia la ropa blanca y de baño. En el ‘99, decidieron incorporar tintorería y costurería propia, para hacer todo el proceso industrial



“Como recién estamos empezando, los inversores dan poco y piden el control de la compañía”, Esteban Caselli, de Larala.com.

en su planta. La debacle de 2001 dejó a los socios al borde de la quiebra, pero a partir de la devaluación de 2002, “todo se dio vuelta otra vez y no paramos de crecer desde entonces”, admite Ini. La compañía tiene hoy 80 empleados directos y más de 500 clientes en todo el país, desde comercios hasta hospitales y hoteles.

“Con cada empresa que inicié aprendí cosas nuevas”, dice el emprendedor. “Me gustaba arriesgarme en algo nuevo. Pero hoy, no lo haría, son otras las circunstancias”, confiesa.

Emprendedor en su salsa

Martín Grandjean se recibió de abogado pero su gran pasión fue siempre la gastronomía. Mientras estudiaba empezó a dar clases de cocina a domicilio. “Armábamos grupos, preparábamos entrada, plato principal y postre, y después nos quedábamos de sobremesa. Era casi un *hobby* y me ayudaba a pagar la carrera”, confiesa. Luego consiguió trabajo en una escribanía y, al mismo tiempo, preparaba comidas congeladas para vender. Se interiorizó sobre las técnicas de criogenia (que permiten conservar los alimen-

tos a temperaturas aún más bajas que las de un *freezer* convencional, manteniendo intactos su sabor y propiedades nutricionales) y se contactó con una empresa que vendía equipamiento para tal fin. “Cada máquina salía alrededor de u\$s 150.000, una inversión muy grande para mí. Pero llegué a un acuerdo con ellos y me dieron algunos equipos en comodato”, recuerda. Así nació Simple Food, una compañía de comidas *gourmet* supercongeladas. “Pronto llovieron pedidos de supermercados y hoteles, y necesité inversores para ampliar la producción. Me asocié a Débora Haiek (actual titular de Simple Food) y su hermano, y terminé vendiéndoles mi parte de la compañía porque teníamos visiones diferentes del negocio. Ellos viraron a las viandas *light*, y yo seguía apostando a la comida *gourmet*”, cuenta.

En el interín, Grandjean ganó una licitación de la empresa Atento para atender el comedor del *call center*. Y para brindar este servicio creó la compañía Pimiento, junto a tres amigos y una inversión inicial de \$ 60.000. Actualmente tienen

Señas particulares de los emprendedores seriales

- Los entusiasma más la etapa temprana de identificación y puesta en marcha del negocio que su posterior gerenciamiento.
- Son creativos y descubren oportunidades de negocios donde otros sólo ven problemas.
- No tienen lazos emocionales fuertes con sus proyectos. Esto les permite vender la empresa al mejor postor.
- Entienden el fracaso como parte del aprendizaje. Rescatan de él las redes de contactos y la información para nuevos negocios.
- En lugar de paralizarlos, el riesgo los motiva.
- Su crecimiento como emprendedores suele ser mayor al de las empresas que crean.



A. García

“Si no hubiera tenido antes varios fracasos, no podría haber fundado La Línea y llevarla donde está”, Raúl Amigo, de La Línea.

siete clientes corporativos y atienden 10.000 personas por día. “Montamos barras gastronómicas modulares en las empresas, y vendemos almuerzos y refrigerios que ya vienen preparados”, explica. “No soy de quedarme en el fracaso, sino que todo el tiempo estoy viendo cómo seguir adelante. Hoy, se me ocurren un montón de ideas de negocios, generalmente vinculados a la gastronomía, de los que no me puedo ocupar por falta de tiempo”, confiesa.

Ensayo y error

Muchos emprendedores que en la actualidad son considerados exitosos, forjaron su carrera a lo largo de múltiples errores, aciertos, gran dosis de innovación y una intuición especial que los llevó a vender sus empresas en el momento justo, para luego crear otras. Entre los más conocidos: Alec Oxenford (DeRemate.com, Dinero-mail, Olx.com), Wenceslao Casares (Patagon.com, Lemon Bank, Bling

Nation); Santiago Bilinkis (Office Net, Wanako Games), Esteban Wolf (Progen, Plus Time), Constanancio Larguía (Patagon, Wemba) y Esteban Brenman (Decidir.com, Guía Óleo, Dos Monos).

A la misma camada pertenece Esteban Caselli, fundador de Puerto Web que, en 1997, era uno de los primeros portales de Internet argentinos. La red de redes iniciaba su auge en el país y muchas empresas ni siquiera sabían lo que era, y menos aún intuían que debían estar presentes allí. “Salimos a vender nues-

tro servicio de diseño web, y teníamos que explicar de qué se trataba”, recuerda hoy. A partir de esta primera empresa, Caselli creó Bebesnet.com y Wedding-web.com, dos portales que vendió antes de que explotara la burbuja puntocom. Luego se fue a hacer un master a Estados Unidos, pero al tiempo su familia quiso regresar al país. Le ofrecieron liderar el desarrollo tecnológico para relanzar Deautos.com. “Sobre la marcha surgió una oportunidad nueva, que era ofrecer crédito a los compradores de autos. Así creamos Deprestamos.com. Si no lo hacíamos nosotros, alguien lo iba a hacer”, comenta. “Empezamos con fondos propios, pero al crecer el negocio y requerir más volumen, nos asociamos con el banco Macro. En 2007, Caselli y sus socios vendieron tanto Deautos como Deprestamos y se dedicaron a dos nuevos emprendimientos: Polotools, una compañía que promociona el Polo en Oriente Medio, y Contigoamarte.com, un portal de citas.

El año pasado, Caselli delegó el gerenciamiento de ambos negocios para dedicarse a su nueva compañía: Larala.com, un portal dedicado a la música, donde los artistas pueden promocionar y vender sus creaciones en formato digital.

“Es un gran desafío, porque nos metemos en un mercado nuevo, el de la música, que está afrontando grandes cambios”, confiesa. Por ahora, cuenta con 25 empleados en Buenos Aires y la idea es abrir filiales en Madrid, Londres, Silicon Valley y Tokio. A principios de año, participaron de una misión de emprendedores tecnológicos argentinos a Silicon Valley para obtener financiamiento. Sin embargo, “aún no es momento de buscar capital, porque como recién estamos empezando, los inversores te dan poco y, a cambio, te piden el control de la compañía. Lo mejor ahora es ponerla en marcha”, asegura. Ya habrá tiempo de venderla y dedicarse a otra empresa, porque para un emprendedor serial, su razón de ser es empezar nuevos negocios todo el tiempo.

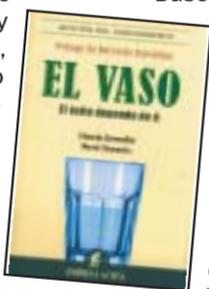


Se sabe, un vaso puede verse medio vacío o medio lleno. La decisión está en cada uno: la percepción es oscura o llena de oportunidades y proyectos. En esta obra, prologada por Bernardo Stamateas, se desarrollan casos de éxito que transmiten optimismo, energía y esperanza.

Se trata de casos de emprendedores y profesionales exitosos - residentes en las más diversas regiones de la Argentina y en el mundo- con diferentes perfiles, que han actuado en diversas situaciones y debieron enfrentar desafíos singulares. “Pretendemos mostrar a los futuros hacedores, emprendedo-

res y empresarios que, aún en casos de adversidad, se pueden alcanzar las metas deseadas.

Buscamos nutrir a los lectores de la experiencia de quienes ya han recorrido ese camino”, sostienen los autores. Porque, agregan, buena parte de la historia argentina y latinoamericana ha puesto a los empresarios al límite de su creatividad para la supervivencia y el desarrollo de sus organizaciones. Sin embargo, más allá de la adversidad, muchos lograron el desarrollo exitoso de sus organizaciones y de su vida. Son, claro, los que observaron el vaso con mirada optimista.



AGENDA

Colombia Moda

El Centro Metropolitano de Diseño del Ministerio de Desarrollo Económico porteño, la Fundación Exportar, Proargentina y la Cancillería de la Nación invitan a postularse para participar de la feria ColombiaModa 2011 que se realizará del 26 al 28 de junio en el Centro de Convenciones Plaza Mayor, Medellín, Colombia. Hasta el 13 de mayo está abierta la convocatoria, para empresas en tres categorías: nuevos modelos de negocios (franquicias), calzado, marroquinería, joyería y bisutería, y talento joven. **Para participar:** descargar la ficha de inscripción en www.cmd.gov.ar, completarla y enviarla a oficina.moda@gmail.com.

Recursos Humanos

El Instituto Madero informa que se encuentra abierta la inscripción al Programa de Gestión del Área de RR.HH. El programa está dirigido a jefes, coordinadores, responsables de RR.HH. y asistentes del área próximos a desempeñarse en cargos de conducción. Inicio: miércoles 11 de mayo. **Para más información e inscripción:** (011) 5921-8000 int. 8714; equintana@madero.org.ar o www.madero.org



Competencia

La Red Innova anuncia que el 15 de mayo cierra el plazo de inscripción para su competencia Open Talent 2011, un concurso internacional para nuevos emprendedores de la economía digital, organizado junto al Grupo BBVA. El proyecto ganador recibirá apoyo de financiación de hasta 100.000 euros y/o un programa de asesoramiento para el desarrollo del negocio. La Fundación Endeavor se encargará del proceso de evaluación y control de las candidaturas para la selección de las 20 mejores empresas innovadoras, relacionadas con la tecnología y con un alto potencial de crecimiento, que se presentarán en Madrid ante un jurado compuesto por especialistas y representantes de empresas de capital de riesgo. BBVA, La Red Innova y Endeavor valorarán los proyectos tanto por su impacto en la economía y en la sociedad, como también por el voto popular, disponible online. **Contacto:** www.laredinnova.com/opentalent.



Costo y precio de exportación

Los días 10 y 11 de mayo, de 18.30 a 21.30, Bairexport organiza el seminario “Determinación del costo y precio de exportación (cómo cotizar correctamente al exterior)”. Está dirigido a empresarios, profesionales y estudiantes interesados en obtener la información necesaria para obtener el costo de exportación, así de esta manera establecer el precio y cotizar correctamente al exterior. Inversión: \$300 (no socios); \$150 (socios básico); gratis para socios premium. La cita es en Marcelo T. de Alvear 742, Hotel Shelton, y la disertación estará a cargo de Nestor Aleksink. **Información:** info@bairexport.com o llamar al 4362-2091/2097.



Oportunidades en la India

Hoy, jueves, a las 17, el Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios (IUEAN) organiza el seminario “India: oportunidades de negocios y lazos culturales”, que dictará el especialista hindú Vivek Varma, analista en marketing, miembro de la ONG Net Impact y representante de organizaciones internacionales en India. Según el programa, el experto en negocios y cultura en la India, introducirá a la diversidad cultural de su país, describirá la relación comercial actual, el nivel de inversiones de Argentina e India y destacará las oportunidades de negocios en esa extensa nación. **Inscripciones:** capacitacion@iuean.edu.ar



LECTURAS

El Vaso
El éxito depende de ti
Eduardo Serenellini
Martín Simonetta
Editorial Empresa Activa

ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN

SEMINARIO INTENSIVO DE NEGOCIACIÓN

PARA MÁS INFORMACIÓN:
capacitacion@madero.org.ar | www.madero.org
4300-6841/0651 - 4361-9099 - 5921-8000 int. 8714

INSTITUTO MADERO
ESCUELA DE
MANDOS MEDIOS

HISTORIA DE GARAGE

ESTURIONES & CAVIAR

En una planta de piscicultura de La Rioja se cultivan esturiones que, en tres años, producirán 4,5 toneladas de caviar negro. El proyecto demandó una inversión de \$ 6 millones.

En la legendaria provincia de La Rioja está el no menos 'mítico' poblado de Anillaco. Boreado por la Sierra de Velazco, entre cumbres, olivares y cactus emerge un emprendimiento tanto más exótico por el paisaje en el que está enclavado: un criadero de esturiones que, en tres años, estará en condiciones de producir caviar, por primera vez en la Argentina.

Facundo Freres puso en marcha este proyecto hace un año y medio, inspirado en un artículo sobre caviar que había leído cinco años atrás. Así empezó a investigar sobre un tema del que, en la Argentina, se sabía poco y nada.

La empresa -Esturiones & Caviar- es, definitivamente, una inversión a largo plazo ya que la primera producción de caviar se obtendrá recién cinco años después del arranque. Las huevas

Manjar

El auténtico caviar es de huevas de esturión. Hay 25 especies de las cuales sólo cinco se usan para caviar. La sobrepesca y polución en el Mar Caspio (rodeado por Rusia, Azerbaiyán, Kazajistán, Turkmenistán e Irán) generó una drástica reducción de esturiones, lo que ha promovido la piscicultura de esta especie. En los viveros, los esturiones se crían hasta que alcanzan la edad fértil. Luego se inseminan artificialmente y, llegado el momento, se extraen las huevas, se limpian, se salan y envasan.

Esturiones & Caviar es una de las dos plantas de esturiones de Sudamérica (hay otra en Uruguay).

CRÓNICA DE UN EMPRENDIMIENTO

Caviar *made in* Anillaco

Facundo Freres muestra un esturión *gueldenstaedtii* de dos meses de vida, en la planta riojana.



Ficha

- Inversión: \$ 6 millones
- Empleados: 6
- Primera producción de caviar: en tres años (4,5 toneladas)
- Facturación prevista para 2014: u\$s 10 millones
- Producción anual estimada: entre 6 y 7 toneladas de caviar
- Destino: 85% se exportará a los Estados Unidos y Europa.

que se crían en Anillaco se traen de Alemania, Italia y Polonia. El traslado es complejo, ya que viajan miles de kilómetros en cajas de tergopor con bolsas de oxígeno y a temperatura controlada, hasta Ezeiza. Luego, les espera un largo trayecto a La Rioja. "Entre 25 y 35% de lo que se trae se puede hacer pez. En un medio natural, sólo el 1% nace", dice Freres. Un kilo de ovas embrionadas cuesta alrededor de 12.000 euros.

En una primera etapa, los peces son criados en unas piletas con agua a temperatura controlada. Luego pasan a tanques semicubiertos y, finalmente, a 12 piletas exteriores, de 50 metros de largo, hasta que llegan a la edad fértil. En el inicio, el proyecto recibió el asesoramiento de la bióloga rusa Olga Phillipova, quien comenzó el tratamiento con las primeras ovas.

El mundo del caviar no sólo es exclusivo (el kilo va de u\$s 2.200 a u\$s 6.000). También está rodeado de singularidades. El esturión de beluga produce el caviar de mayor calidad (u\$s 8.000 por kilo), pero su crianza es compleja y recién a los 15 años empieza a producir. En La Rioja se crían dos variedades de esturión: osetra (*gueldenstaedtii*) y sevruga.

El caviar que se produce co-

responde a un porcentaje del peso de la hembra. Según la especie, se extrae entre 8 y 11% del peso vivo del pez.

"Es una especie antigua y fascinante. Tiene 220 millones de años y no ha evolucionado", dice Freres mientras saca de una pileta un espécimen lustroso, y acaricia su cuero negro. Otra singularidad: no se puede determinar el sexo de estos animales hasta que tienen 24 meses. Esto implica que el 50% de la población que está criando Freres son machos y todavía no lo sabe. De todos modos, no será una apuesta inútil; su carne se venderá a u\$s 40 cada tres filetes de esturión. Este año se producirá una muestra de 150 kilos.

Apuesta en el tiempo

La primera producción de caviar será en tres años. Freres estima que, en la primera etapa, van a obtener 4,5 toneladas de las preciadas huevas negras. "Nuestro caviar rondará los u\$s 2.500 por kilo y vamos a estabizarnos en 6 o 7 toneladas anuales", cuenta. Al igual que la carne de esturión, en La Rioja el caviar se conseguirá un 35% más barato "para favorecer el turismo", promete.

La sustracción del caviar se hace mediante un pequeño tajo

en la hembra, que luego se sutura. Luego, los huevos quedan en manos de un *Master Caviar*, una especie de *sommelier*. "Voy a viajar a Rusia a hacer la capacitación", anticipa.

La planta de piscicultura donde hoy nadan entre 30 y 40.000 esturiones en distintas etapas de evolución, fue creada por el ex presidente Carlos Menem, quien tenía como meta producir truchas allí. En medio del proyecto, alguien le regaló unos esturiones en Francia y desde entonces, sólo se usó para alojar a unos 70 peces de esa especie.

El proyecto de Freres demandará una inversión total de \$ 6 millones, de capitales argentinos. "Los inversores son un grupo de amigos. Además, se formó un fideicomiso por \$ 2 millones, con nueve socios e inversores que compraron cuota-partes", cuenta Freres. La concesión de la planta se obtuvo 20 años. El 85% será exportado a Estados Unidos y Europa. Otra parte se colocará en Buenos Aires y el resto quedará en la provincia.

Daniela Villaro

LA FRANQUICIA DE LA SEMANA

Grimoldi Sinónimo de calzado

La actividad de Grimoldi comenzó en 1895, como una fábrica de calzado. Durante la primera mitad del siglo XX la compañía creció hasta transformarse en una de las empresas de fabricación y venta de calzado más importante de Sud América. Se integró con curtiembres propias y asociadas, produjo sus propias hormas y desarrolló una cadena de comercios minoristas en la

GRIMOLDI

Argentina y Uruguay. En los '80,

la compañía se encontró en dificultades financieras, lo que motivó que, en 1988, Alberto Luis Grimoldi regresara a la compañía, redefiniendo la estrategia comercial y modernizando la hasta entonces empresa familiar. En 1992 y 1993, la compañía llevó a cabo sendas ofertas públicas de acciones con el objetivo de financiar sus planes de expansión. Hoy, los productos llevan marcas extranjeras, fundamentalmente Hush Puppies y Kickers.

- Año de fundación: 1895
- Locales propios: 41
- Franquicias en operación: 18
- Canon de Ingreso: desde u\$s 10.000
- Inversión total: desde \$ 340.000
- Empleados por local: 3
- Recupero: 18 a 24 meses
- Contacto: franquicias@grimoldi.com.ar o 4008-6427

Pyme

Dirección periodística: José Del Rio
Coordinador de suplementos: Flavio Cannilla
Subeditora: Daniela Villaro
Redacción: María G. Ensink
Editor de arte y diseño: Diego A. Barros
Diseño: Hernán Eidelstein

Gerencia Comercial
 Suplemento PYME
 4121-9344/9241
 publicidad@cronista.com

EL CRONISTA

Software de Gestión que entiende el nuevo mundo.



En el nuevo mundo no hay límites, las empresas comparten ideas y conocimiento, abriendo nuevas oportunidades y nuevos mercados. **TOTVS**, por medio de sus soluciones en tecnología, software y servicios, facilita la integración de su empresa a un nuevo mundo sin barreras ni límites. **Let's Share.**

Technology | Software (SaaS) | Social Network | Consulting



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



TOTVS

Comparte el nuevo mundo.