

Autopartistas, chicas en las grandes ligas

Fabrican desde chasis para autos nuevos hasta lamparitas para los usados. Cómo coparon el mercado de reposición y lograron convertirse en proveedores fundamentales de las automotrices internacionales que hacen hoy uno de los pilares de la economía argentina. Las claves.

Por Virginia Mejía

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



“Para mantener una relación a largo plazo con una empresa más grande, se debe tener un profundo conocimiento del negocio, seriedad en el cumplimiento de las metas y una actitud de superación permanente”, Raúl Amil, de Ventalum.



“Trabajar con terminales exige estar siempre a la vanguardia. Hay que contar con tecnología disponible para satisfacer las necesidades de las automotrices”, Rosana Cordero, de Industrias Cordero.

Industrias Maro, radicada en Baradero, provee, desde 1997, piezas a la japonesa Toyota, para su camioneta *premium* Hilux. “Al principio, en las entregas, los índices de rechazo eran muy altos. Teníamos visitas casi diarias a la planta para entender qué querían”, recuerda Walter Rodríguez, presidente de la compañía, quien asegura que logró un crecimiento del 900% en ocho años.

“En una reunión, el gerente de calidad japonés tomó una pieza y la comenzó a oler. Todos los proveedores nos preguntamos si tendría poderes. Después entendimos el mensaje: la calidad hay que sentirla y percibirla. Este es el gran cambio de paradigma”, advierte el empresario. Así fue como la compañía comenzó en 1992 a producir de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9000, basada en los procesos de calidad aplicados a todas las áreas de la compañía, desde la ingeniería hasta las finanzas.

Esta pyme forma parte del grupo que sobrevivió a vaivenes de la economía, modernizó sus plantas de producción, acató estrictas normas de calidad internacionales y logró adaptarse a las exigencias de las automotrices globales, para abastecer en forma sostenida al mercado internacional y local. Se trata de un

segmento en fuerte ascenso que crece día a día de la mano del *boom* de la fabricación y venta de autos.

Si bien lidian diariamente con costos, conflictos laborales e inflación, los empresarios del sector tienen previsto abastecer a unos 800.000 coches nuevos que se fabricarán en distintas terminales del país, según datos de la Asociación de Fabricantes de Autopartes y Componentes (AFAC). Las cifras no son menores si se considera que en 2002 se fabricaron sólo 159.000 autos.

Con una facturación anual de u\$s 6.000 millones, dice AFAC, los autopartistas se ven favorecidos gracias a las ventas que realizan a las automotrices locales e internacionales radicadas en la Argentina, a la exportación directa de piezas a otros países y a las ventas al mercado de reposición

nacional, también en franco crecimiento.

A su vez, para la fabricación de autos nuevos, estas empresas proveen a las terminales la mayoría de las piezas que conforman los vehículos antes de salir de fábrica, desde chasis y carrocerías hasta embragues y porta equipajes.

La demanda abre un mercado y una oportunidad a las pequeñas y medianas empresas pymes y les permite producir desde neumáticos, baterías, bujías, paragolpes y cristales hasta piezas de carrocerías, faros y lamparitas lideran el *ranking* del productos que más se venden en el mercado de repuestos para usados.

Estricto control de calidad

Con estructuras que van de 180 a 350 empleados, las pymes autopartistas -en su mayoría radicadas en la provincia de Buenos Aires- supieron seducir desde gigantes multinacionales como Mercedes-Benz, Toyota o Fiat. Además, se adaptaron a los nuevos tiempos y lograron mantenerlos como clientes con el correr de los años.

Las pymes consultadas coinciden en que el control de calidad permanente es una de las claves fundamentales del éxito del negocio.

“Los proveedores que entendimos las necesidades de las terminales, somos los que sobrevivimos a las crisis y estuvimos preparados para los nuevos desafíos que vinieron más adelan-

te”, comenta Rodríguez, de Industrias Maro, al tiempo que revela que debieron realizar varias capacitaciones en Japón para estar a la altura de las exigencias de Toyota y ganarse, el año pasado, el premio al mejor proveedor de la automotriz japonesa de acuerdo a los *standards* de calidad, costo y entrega.

Ventalum es una compañía que, desde su fábrica en San Martín, es proveedora de Mercedes-Benz, Toyota, Volkswagen, Peugeot Citroën, Metalpar, La Favorita y TBA. Su presidente, Raúl Amil, revela que para “ganarse” a estos gigantes de la industria automotriz iniciaron “un proceso de transformación en el

ra mantener una relación a largo plazo con una empresa mucho más grande, se debe tener un profundo conocimiento del negocio, seriedad en el cumplimiento de las metas de calidad, entregas y costos, y una actitud de superación permanente”.

Otra clave para triunfar en un mercado tan competitivo es la profesionalización del *management*. “Es importante saber delegar pero, para ello, hace falta confianza y, sobre todo, el convencimiento de que otras personas pueden hacer las cosas mejor que uno”, agrega Amil.

En ese sentido, para el ejecutivo autopartista una de las equipaciones que más a menudo

La industria automotriz, en su conjunto, tiene más de 87.000 empleados, de los cuales 60.400 pertenecen al sector autopartista.

cual, entre otras cosas, incluyó la profesionalización de la estructura y la certificación de normas de calidad”.

Profesionalización, capacitación e inversión

Ventalum facturó u\$s 20 millones en 2010, cuenta con 280 empleados y produce estribos de ascenso para *pick up* y SUV (vehículo utilitario deportivo), portaequipajes, ventanillas para colectivos y trenes, guías de carga, asientos y porta paquetes. Según Amil, “el secreto” del negocio de las autopartes radica en que “pa-

se cometen en el sector es el “descuidar los aspectos ‘blandos’ de la organización, como la relación con los distintos integrantes de la estructura, los planes de carrera, la formación y el desarrollo de la gente”.

Para Rosana Cordero, a cargo de Relaciones Humanas y Finanzas de Industrias Cordero, un error típico es no invertir y no adecuarse a la tecnología. “Trabajar con terminales te exige estar siempre a la vanguardia. No podés esperar que te lo pidan; debés tener tecnología disponible para satisfacer las necesidades

Plan para el sector automotriz

El sector automotriz es el motor principal de la actividad industrial nacional, reconoce también el Gobierno, con un crecimiento anual promedio del 23,2%. “La industria automotriz nacional prevé integrar un 60% de autopartes nacionales en los próximos dos años. Las inversiones en el sector, entre las anunciadas y las ya puestas en marcha, sumaron u\$s 690 millones en 2010 y las perspectivas para esta industria mejoran”, indicó la ministra de Industria, Débora Giorgi, en un comunicado reciente.

En tanto, las terminales tienen previsto invertir en el desarrollo de proveedores locales. Tal es el caso de Toyota que tiene el 40% de su inversión de u\$s 126 millones destinado exclusivamente a la incorporación de tres nuevos proveedores locales y a la compra de un conjunto de herramientas específicas. Por su parte, Ford dentro del plan de inversiones por \$ 1.000 millones para el período 2010-2012, que incluye el lanzamiento de un nuevo modelo que se fabricará en el país, destinará \$ 200 millones a desarrollar proveedores locales. Peugeot, para la producción del nuevo modelo 408 incluyó \$150 millones destinados al desarrollo de autopartistas locales. Finalmente Fiat para la producción del nuevo modelo a ser comercializado a partir de 2012 supone inversiones en el desarrollo del sector por \$ 361,8 millones.

Por su parte, en marzo de este año, el Gobierno puso en marcha el plan para que las automotrices equiparen las importaciones con exportaciones. Hoy son nueve las empresas que firmaron el acuerdo: General Motors, VW, Mercedes Benz, Porsche, Fiat, PSA Peugeot Citroën, Alfa Romeo, Chery y Ford. Con estos acuerdos se reducirá el rojo comercial del sector, que pasará de u\$s 5.800 millones a casi u\$s 3.000 millones para 2012, según Industria.

El plan exige que las importaciones se compensen con exportaciones realizadas hasta el 31 de marzo de 2012 o con la alternativa de un aporte irrevocable de capital durante 2011 a la propia firma importadora, por la cantidad importada. La compensación puede hacerse con exportaciones de la firma importadora o a través de una empresa del mismo grupo, con lo cual no necesariamente tienen que ser exportaciones del rubro automotriz - autopartistas.

Intercambio comercial

Exportaciones de autopartes

Por país de destino. 2010

Brasil	65,1%
Estados Unidos	5,8%
México	4,9%
Chile	3,6%
Venezuela	3,6%
España	2,6%
Alemania	2,4%
Uruguay	2,2%
Otros	9,8 %

Importaciones de autopartes

Por país de origen. 2010

Brasil	48,6%
Alemania	8,4%
China	5,8%
Estados Unidos	5,1%
Japón	4,4%
Francia	4%
España	3%
Tailandia	3%
Otros	17,7%

Fuente: AFAC



“La pyme que triunfa es la que puede hacer jugar a su favor sus factores de diferenciación externos con las claves de éxito interno”, Carlos Pan, de Industrias Guidi.

de las automotrices”. Cordero, una pyme familiar, se fundó en Luján en 1954 y es una de las empresas más antiguas del segmento. Se dedica a la fabricación de piezas estampadas en frío y caliente, a la soldadura y al armado de conjuntos metálicos para la industria automotriz y a las herramientas de mano y matricería. Con unos 180 empleados provee a Fiat y Toyota y al mercado automotor interno y regional.

Para la ejecutiva, el secreto del triunfo consiste en “trabajar en conjunto con toda la cadena de valor, con los colegas. Hacerlo en forma aislada no sirve. Al mismo tiempo es importante focalizarse puertas adentro, alineando a tu equipo a la estrategia y capacitándolos en forma permanente en función del objetivo”, comenta Cordero. “No es cuestión de hacer cursos y decir que se capacita a la gente. Es necesario ir más allá para ver qué necesidades tiene tu organización para adecuarte y trabajar como un verdadero equipo”, agrega la ejecutiva.

Por su parte, Carlos Pan, de Industrias Guidi, opina que “la pyme que triunfa es la que tiene la habilidad y capacidad de hacer jugar a su favor la combinación de sus factores de diferenciación externos con sus factores claves de éxito internos”.

La empresa, que nació en 1960, comenzó fabricando productos para la industria de la construcción y supo atravesar momentos económicos complicados a lo largo de sus 50 años de existencia. “Nunca perdimos la esencia de la compañía que es respetar a la

gente, a nuestros clientes y mantener una línea ética en el manejo de sus negocios”. Entre las empresas a quienes proveyó desde su planta en Burzaco está Toyota y, hoy, se destaca General Motors a quien suministra piezas para su Chevrolet Agile.

En cuanto a las fallas típicas de un empresario pyme en este segmento, señala: “Dos de los más importantes son no apoyarse en un conocimiento sólido del mercado en que se desempeña, a nivel volúmenes y a nivel precios, subestimando o sobreestimando los mismos; y no contar con bases sólidas de financiamiento”, advierte el empresario.

A partir de su experiencia en el autopartismo, Pan asegura que las claves del éxito también dependen del tipo de pyme. “En algunas, lo fundamental es el manejo de sus aspectos logísticos por la diversidad y origen de los ítems que administra; para otras el factor principal es el mantenimiento operativo de sus equipos de producción”, sostiene.

En las empresas que requieren mano de obra intensiva el correcto manejo de los recursos humanos y el vínculo con los sindicatos es un factor clave. Si bien el índice de conflictividad del rubro no es bajo, los empresarios coinciden en que supieron negociar correctamente con los gremios y sortear los momentos “más duros” de la industria autopartista.

Con respecto al vínculo diario con el cliente automotriz, para Rodríguez “lo más importante es saber escuchar e interpretar lo



que quiere el cliente y no lo que nosotros le ofrecemos. El error típico es querer que el cliente se adapte a lo que uno está acostumbrado a proveer y esto es lo más grave. El mercado automotriz es muy chico y el que provee calidad y costo en tiempo tiene muchas chances de abastecer a varias terminales automotrices porque todas quieren a los mejores proveedores. Al cliente hay que seducirlo día tras día”, concluye categórico.

Modificar estructuras

Si bien varias firmas de este sector nacieron o se hicieron fuertes en los '90, sus dueños y gerentes admiten que debieron “aggiornarse” a los nuevos tiempos, volviéndose más flexibles en algunos aspectos pero más rígidos en otros, como el control de calidad. “Las estructuras de los

'90 servían para esa época, pero hoy las organizaciones deben ser fácilmente adaptables a las circunstancias, más humanas en el trato fortaleciendo los vínculos entre pares, proveedores, clientes y el gremio. El desarrollo no es uno a costa de otros, es todos juntos. Por otro lado, deben ser más estrictas en el cumplimiento de los procedimientos para garantizar la calidad y el servicio que busca el cliente”, explica Cordero.

Desde la Asociación de Fábricas Argentinas de Componentes, su presidente, Juan Cantarella, admite que “no hay una creación de empresas en forma masiva sino que el crecimiento actual está vinculado al proceso de empresas existentes. Es muy difícil ponerse hoy una pyme y vender a la terminal, lleva mucho tiempo”.

Si bien algunas nuevas empresas tendrían más chances de sobrevivir en el mercado de reposición “hay una serie de reglamentaciones que se deben cumplir. Las compañías con trayectoria sobrevivieron a las crisis porque supieron aggiornarse”, agrega Cantarella.

La modernización de los procesos de producción no es un tema menor; las propias terminales exigen, continuamente, cumplir con nuevos requisitos de calidad y, a su vez, lanzan al mercado vehículos que demandan la fabricación de nuevas y diferentes piezas. Consultado respecto las falencias más comunes que cometen los empresarios del sector, Cantarella es contundente: “Las pymes que son proveedoras de terminales son todas exitosas. Pero también es verdad que la presión impositiva y los costos son altos, hay que lidiar con conflictos gremiales y no existen contratos establecidos con las terminales que den certidumbre”. De un total de 400 compañías autopartistas, más de las dos terceras partes son pymes. “Si están en el mercado es porque hicieron bien los deberes”, asegura el empresario.

El interés de participar es entendible porque estas pymes son parte de la poderosa industria automotriz que, según datos de la consultora Abeceb, en 2010 (considerando también la producción de autopartes), representó alrededor del 1% del PIB, siendo uno de los sectores más relevantes de la actividad económica. En 2002, agrupaba alrededor de 48.000 trabajadores. Durante el último año, superó los 87.000, lo que significó un incremento del 81%. De ellos, 60.400 puestos pertenecen al sector autopartista, según datos estimados. Sobre el total de las ventas al exterior durante 2010, la industria (contabilizando vehículos y autopartes) hizo un aporte cercano al 13%. En cuanto al impacto fiscal, la consultora estima que el aporte a la recaudación impositiva nacional superó los \$ 9.000 millones. Pero, además, la industria está hoy inmersa en la disputa comercial entre Argentina y Brasil.

AGENDA

Administración hotelera

■ El Departamento de Estudios de Posgrado y Educación Continua de la Universidad de Belgrano inscribe a su curso de posgrado en Administración de Hoteles. El curso pretende profundizar en nuevos conocimientos de estrategia empresarial, imprescindibles para garantizar el éxito en la gestión de las empresas hoteleras. Está dirigido a inversores, empresarios y profesionales.

Más información: 4393-5588 o posgrados@ub.edu.ar

Créditos blandos

■ El Ministerio de Industria aumentó a \$ 95 millones el fondo del programa Fonapyme para el primer semestre del año. Para los llamados a concurso de proyectos de junio, las pymes cuentan con un total de \$ 50 millones para financiar inversiones productivas a una tasa de interés del 9% anual. El próximo llamado para presentación de proyectos cierra el 30 de junio, y asciende a \$ 25 millones.

El Fonapyme ofrece financiamiento por un monto máximo de \$ 1,5 millón.

Informes: www.sepyme.gov.ar

Negociación y manejo del conflicto

■ Esade Business School comunica que, del 10 de junio al 9 de septiembre, dictará el Programa Ejecutivo en Negociación y Manejo del Conflicto. Está dirigido a interesados en fortalecer sus habilidades de negociación y manejo del conflicto en la organización. Su finalidad es proveer herramientas centradas en los desafíos de negociación específicos de las organizaciones actuales, para incrementar la efectividad e impactar directamente en el negocio. **Más información:** admisionesba@esade.edu o 4747-1307.

19,6 millones de euros para las nanotecnologías

Argentina fue elegida por la Unión Europea (UE) para firmar un convenio de apoyo a emprendimientos de base tecnológica.

El acuerdo fue firmado por el embajador de la UE, Alfonso Diez Torres y el ministro de Ciencia, Tecnología e Innovación Lino Barañao. Se comprometieron fondos por 19,6 millones de euros para crear nuevas empresas e introducir nuevas tecnologías en la industria en los próximos dos años. Se trata de “un acuerdo emblemático para promover la innovación y competitividad y estará enfocado en la incorporación de micro y nanotecnologías en las empresas”, destacó Barañao. “Estas disciplinas están revolucionando la producción industrial, ya que permiten manipular materiales a escala atómica y conferirles nuevas propiedades”, explicó el ministro científico en una presentación de la que participó el suplemento Pyme.

El proyecto, cuyos fondos serán aportados por el Ministerio y la UE en partes iguales, se enfocará en

Alta dirección pública

■ El jueves 9 de junio de 2011 comenzará en el campus de la Universidad de San Andrés la segunda edición del Programa de Desarrollo en Competencias de Gestión para la Alta Dirección Pública, dirigido a funcionarios con responsabilidad directiva en la Administración Pública. Este programa es organizado por el Centro de Educación Empresarial, dirigido por Gabriel Aramouni, y la Maestría en Administración y Políticas Públicas de la mencionada Universidad, dirigida por Carlos Acuña.

Más información: Luciano Strazza: Istrazza@udesa.edu.ar

Primeros pasos

■ El Instituto Pyme del Banco Ciudad informa sobre los Programas Ejecutivos 2011. El 8 de junio comienza el de Entrenamiento empresario en sus Primeros Pasos”. Contenidos: diagnóstico individual y de contexto; las cinco áreas de conocimiento para un emprendedor exitoso; análisis FODA; pre plan de negocios; estrategia comercial; presentación a potenciales inversores. Será dictado en forma conjunta con la Universidad Tecnológica Nacional. **Informes:** se otorgarán 15 becas por orden de llegada a la cuenta institutopyme@bancociudad.com.ar.

Claves para triunfar en el mercado de autopartes

- Acatar las estrictas normas de calidad de las terminales.
- Entregar la mercadería en tiempo y forma.
- Seducir y escuchar al cliente.
- Capacitarse en el país y en el exterior.
- Invertir.
- Adaptarse a las nuevas normas y a los nuevos vehículos que lanzan.
- Saber negociar con los sindicatos.
- Aplicar estrategias de *management*.

María Gabriela Ensinnck

HISTORIA DE GARAGE

UNIMATE

Unimate nació con la crisis de principio de siglo y se especializa en desarrollar mobiliario para emprendimientos, a medida y en forma exclusiva. La firma facturó \$ 6,7 millones el año pasado.

George Filizzola trabajó durante 14 años en una empresa de muebles. Era gerente de Ventas y tenía muchas ideas que no podía llevar adelante. Un día tomó un cuaderno y escribió allí su proyecto: qué muebles iba a diseñar, de qué materiales, quiénes serían sus clientes, cómo los vendería... Como tantos otros emprendedores, eligió uno de los momentos más difíciles de la economía argentina -principios de 2002- para renunciar a su empleo y dar vida a esos esbozos. Se asoció con un arquitecto, que aportó la parte técnica, y un carpintero (la pata productiva), que se sumaron al fuerte de Filizzola: la parte comercial.

Unimate arrancó con una inversión inicial de \$ 50.000 en una oficina improvisada en el *playroom* del emprendedor. "La primera etapa la hice con mi segundo a hijo, recién nacido, aupa. Cuando lloraba, le decía a los clientes que el bebé me visitaba seguido en la oficina", cuenta. El primer año fue difícil, de siembra. Recién en 2003 empezó a tener trabajo real continuo. Desde entonces, registran un crecimiento anual de entre 30 y 40%.

La empresa tiene un sistema novedoso de fabricación: el proceso está tercerizado en un herrero, un tapicero y un carpintero, entre otros. Pero Unimate desarrolla a sus proveedores proveyéndoles las maquinarias y matrices necesarias para realizar los trabajos. "Por ejemplo, le hacemos unas sillas a Burger King con una matriz de estampado que cuesta \$ 70.000. Nos nos ocupamos de dársela al proveedor, al igual que la máquina

CRÓNICA DE UN EMPRENDIMIENTO

Mobiliario a imagen y semejanza



Foto: A. García

Ficha:

- Inversión inicial: \$ 50.000 (maquinaria y matrices)
- Empleados: 15 (directos; más de 20 indirectos)
- Facturación 2010: \$ 6,7 millones
- Facturación 2011: + 30-40%

multilaminadora curvada o las escuadradora y espigadora, al carpintero. Le escapo a tener fábrica propia por una cuestión de estructura y porque tengo una gran diversidad de modelos. La tercerización no me limita y me permite hacer desarrollos especiales", explica Filizzola. Las sucesivas inversiones en maquinarias se fueron realizando con capital propio y reinversión de ingresos, dice el emprendedor, aunque actualmente están armando una carpeta para adquirir una máquina a través de un *leasing* bancario.

De los socios originales sólo queda Filizzola, que fue comprando las partes de los otros dos. Hoy, el diseño está a cargo de un equipo liderado por Nicolás Cuello. El diferencial que ofrece Unimate es el desarrollo completo de mobiliarios para emprendimientos (gastronómicos, estaciones de servicio, patios de comida, espacios comunes), desde el diseño hasta la fabricación, entrega e instalación. Para ello, trabajan en conjunto con los clientes y diseñan la imagen mobiliaria exclusiva para esa marca. "Cobramos el producto final,

no el proyecto de diseño. Esto es muy atractivo para el cliente. Y, aunque algunas veces nos pasó que nos robaron la idea, es un riesgo que uno corre. En general, ya nos conocen y terminan comprando", cuenta.

La empresa tiene un local de venta al público en Palermo Soho, de 180 metros cuadrados. Allí se expone mobiliario para vivienda, otro mercado al que apuntan y que representa el 20% de la facturación (el 80% restante corresponde a proyectos corporativos).

Mirada al sector

Emprendedor nacido en la crisis, al fin, Filizzola elige el optimismo a la hora de analizar su mercado: "Objetivamente veo un crecimiento continuo de la economía desde 2003. Mi sector se ha visto muy favorecido por la licencias no automáticas a la importación. Teníamos mucha competencia de China, por precio, y de España e Italia, por diseño. Hoy me están llamando para proyectos grandes que antes compraban afuera", confiesa. Entre sus clientes corporativos figuran: Nucha, Burger King, Freddo, Abasto Shopping, Starbucks, Rapsodia, Soho, Allsui-

tes, Cablevisión, Segafredo, YPF, Sheraton, Urban Station, Manero, Tea Connection y Dot. Una de sus creaciones estrella son las ya tradicionales sillas con asiento en multilaminado curvado, así como las piezas con diseño de autor.

En cuanto al aumento de costos, el empresario admite que la inflación complica la planificación de la compañía, la preparación de presupuestos y traba las negociaciones. "Tengo muchos componentes diversos (hierro, madera, laca, poliéster, telas, gomaespuma) y todos los meses varían las listas de precios. El año pasado tuvimos que ajustar entre 20 y 22%", dice.

Hasta el momento, Unimate hizo algunas exportaciones puntuales a Chile, Punta del Este y España, a través de clientes locales que llevaron adelante emprendimientos en esos puntos. Aunque hoy el contexto no es del todo favorable para los exportadores, Filizzola tiene en sus planes abrirse a mercados externos. "No nos quedamos sentados esperando que vengan los clientes. Nosotros vamos siempre a buscarlos", resume, como parte de su filosofía.

Daniela Villaro

LA FRANQUICIA DE LA SEMANA

Giro didáctico Juegos en serio

La empresa nació en 1992 con el entusiasmo de un emprendimiento familiar y hoy se especializa en la provisión de materiales, juegos y juguetes educativos. Abrió sus puertas tras evaluar que faltaba un espacio especializado, con material idóneo y equipamiento didáctico para el campo de la educación y sus profesionales.



En sus inicios, atendía en una oficina de 30 metros. Actualmente cuenta un local propio (Palermo), una oficina central de compras y, a seis años de haber lanzado su programa de expansión a través del *franchising*, cuenta con 60 locales en la Argentina y Uruguay.

- País de origen: Argentina
- Locales propios: 1
- Franquicias en operación: 60
- Canon: desde u\$s 1.500
- Inversión total: desde u\$s 35.000
- Facturación promedio anual por local: \$ 800.000/\$ 1,6 millón
- Empleados por local: 2/3
- Recupero: 24 meses
- Contacto: franquicias@girodidactico.com

Pyme

Dirección periodística:

José Del Río

Coordinador de suplementos:

Flavio Cannilla

Subeditora:

Daniela Villaro

Redacción:

María G. Ensinck

Editor de arte y diseño:

Diego A. Barros

Diseño:

Hernán Eidelstein y Agustín Graziani

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

[t](#) [b](#) [f](#) [t](#) /totvs #letsshare 0800 333 2276 www.totvs.com



TOTVS

Comparte el nuevo mundo.