

Inversor, se busca

Cuáles son las preguntas que hay que hacerse antes de salir a buscar capital para crecer. Cuáles van a formular los potenciales inversores y cuáles no van a enunciar, pero cuya respuesta desean escuchar. Consejos, recomendaciones y experiencias de quienes consiguieron los fondos para desarrollar la empresa.

Por Daniela Villaro

Lucas Pouyau y Sergio Brikman crearon, hace casi tres años, Bebidas Animadas, una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de la cerveza Duff. Los jóvenes compraron el registro de la marca con una inversión de u\$s 30.000 de fondos propios y préstamos familiares y lanzaron, primero, una edición limitada que duró un año y que se produjo en una cervecería artesanal de Santa Fe. Luego, de la mano de un maestro cervecero que tenía una fábrica en San Carlos (Santa Fe) sacaron Duff Gold y, hace unos meses, lanzaron Duff Strabeer (con frutilla). "Nunca

dimos abasto con la cantidad de pedidos y perdimos ventas porque no teníamos capacidad de producción", cuenta Pouyau. Así, con un profesional que le cedió la Sepyme, elaboraron un proyecto para construir la propia fábrica que pueda abastecer la demanda.

La primera etapa demandará una inversión de u\$s 700.000 (el proyecto total representa unos u\$s 4 millones) y, hoy, los emprendedores están atravesando un período clave: la búsqueda de inversores que definirá el futuro de la firma que facturó \$ 1,2 millón en 2010. "Ya estamos presentando el proyecto a varios conocidos y estamos listos para



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

(1) Sujeto a aprobación crediticia y antecedentes comerciales. (2) Consulte sucursal más cercana en www.citibank.com.ar. *Sucursal de Citibank, N.A. establecida en la República Argentina. Citibank realiza su actividad bancaria en Argentina a través de su sucursal. Las obligaciones resultantes de sus operaciones son pagaderas en Argentina y únicamente con los activos de la sucursal de Citibank en Argentina. Citi y el diseño del arco es una Marca Registrada de Citigroup Inc.



viene de tapa



“Toda nuestra experiencia con los fondos de inversión fue muy positiva, pero siempre tuvimos cuidado con quién nos asociábamos”, Ignacio Ayanz de ALP (A su lado, de derecha a izquierda: Nicolás Bottini (socio fundador), Aurelie Senia (staff ALP), Agustín Fusaro (socio fundador) y Tomas Lang (staff)).

sumar socios que nos aporten contactos de la industria”, cuenta el emprendedor.

La búsqueda de inversores es una etapa clave en aquellos emprendimientos de alto potencial. Son proyectos empresariales que llegaron a un punto en el cual incorporar capital es crucial, sumando un socio inversor estratégico. Los que transitan el mundo de los *business angels* y fondos de inversión coinciden: el dinero existe y está disponible. Entonces, la cuestión es cómo prepararse para atraerlo.

“Primero, se debe empezar con la gran pregunta inicial: ¿Necesito dinero o no? ¿Estoy dispuesto a aceptar los beneficios y costos de tener un inversor en mi compañía? Si la respuesta es no, hay que armar un plan de crecimiento de acuerdo con los recursos que puedo generar dentro de mi compañía. Pero si es afirmativa, comienza el proceso”, explica Alejandro Mashad, director Ejecutivo de Endeavor.

LAS PREGUNTAS DEL EMPRESARIO

No es un momento más en la vida de una empresa, significa cambios importantes. Éstas son las cuestiones, dice Mashad, a formularse en primer lugar:

1 - ¿Necesita, realmente, tener un inversor dentro de la compañía? “En general, los emprendedores tratan de vender menos del 50% para mantener el control. La parte positiva es que obtienen dinero para crecer. La parte débil, que se pierde el control total, las decisiones ya no las toma el emprendedor solo, tiene que convencer a alguien más cada vez que tome una decisión estratégica”, advierte Mashad.

Otro cambio que se produce es que el gobierno de la pyme se transforma. El inversor pregunta sobre el armado del directorio y quiere sentarse ahí. Es su herramienta para impactar en las decisiones de la organización. Además, varía el manejo de la infor-

mación interna. “Los inversores piden mayor transparencia y la elaboración de la información se complejiza con seguimiento de los presupuestos, información trimestral, e, incluso, a veces pide poner a su gente en el departamento de Finanzas”, apunta.

2 - ¿Tiene un plan de crecimiento? Ningún inversor invierte en una empresa que no crece. Entonces, hay que hacer análisis de mercado (estrategia de expansión, internacionalización, apertura de nuevas oficinas, ampliación de capital productivo, proyecto de abrir una nueva fábrica o duplicar la capacidad de la existente) y presentar un modelo de negocio que funcione, que sea escalable. Para eso, hay que saber cuánta plata se necesita.

3 - ¿Cuánto vale la empresa? Si la compañía vale u\$s 10 millones y necesita pedir u\$s 1 millón, entonces está cediendo el 10%. Pero no se trata sólo de precio. “Se produce un cambio de rol; el emprendedor ya no es el vendedor de un producto sino de su compañía. Los inversores no sólo compran buenas ideas y partes de empresas que crecen, sino empresarios apasionados convencidos de que son líderes que van a ir a gestionar. Los inversores invierten en gente que lleva a

la práctica”, remarca Mashad.

4 - ¿Está preparado, desde el discurso y la documentación, para salir a buscarlo? El proceso de salir a tocar puertas es, en general, desgastante. Hay que estar preparado para que le pidan información y por eso la compañía debe tener un orden interno, los balances actualizados. “Si no tiene los números claros y ordenados, no puede salir a pedir dinero. Nadie va a invertir en una compañía que no está ordenada. Tampoco en empresas informales”, comenta.

Finalmente, cuando se convence a uno o varios inversores, se bloquea la búsqueda y comienza el proceso de *due dilligence*, en el que el inversor pone a abogados y contadores a revisar toda la empresa (juicios pendientes, números, para tener una pintura legal y contable). Esta etapa puede durar entre un mes y medio y cuatro meses. “Luego, comienza la negociación final de términos: cuántas sillas va a ocupar en el *board*; la prioridad si hay una ronda adicional de inversores; sueldos y bonos del emprendedor, y se firman los papeles. Los inversores están super necesitados de empresas de alto impacto”, afirma Mashad.

Congelados del Sur, en 2005, que produce y comercializa productos bajo la marca Mondo Frizzatta. “La visión es muy simple: nuestra región tiene una gran oportunidad como proveedora de alimentos. Entonces, pensamos en transformar *commodities* agregando tecnología, conocimiento y *marketing*”, cuenta. Los jóvenes empezaron con una inversión de u\$s 350.000 de capital propio, produciendo pizzas y empanadas. Pronto, se



hizo necesaria una nueva planta y sumar más tecnología. En esa etapa, salieron con el plan de negocios bajo el brazo a buscar los primeros inversores. Los buenos antecedentes de los emprendedores se hicieron valer: el fondo de capital de riesgo CAP Ventures aportó u\$s 2,5 millones y se quedó con el 25% de las acciones. Otro tanto obtuvieron a partir de una emisión de acciones que compró un grupo atomizado de inversores particulares. “Conformamos un directorio donde cada grupo tiene un representante. Ésta es una compañía de alto crecimiento y se confía mucho en nuestro *management*. Se hacen reuniones trimestrales pero, en el día a día, no tienen participación”, dice.

A partir de su experiencia, el presidente de Congelados dice que “la transparencia en la gestión es lo más importante. Se trata de disciplina y gimnasia, algo a lo que el empresariado argentino no está tan acostumbrado”. Actualmente la firma tiene 130 empleados, proyecta facturar \$ 45 millones en 2011 y exporta el 25% de su producción a ocho países. “En la Argentina, hay capital para emprendedores y proyectos buenos. Se busca gente con *track record* demostrable, comprometida, apasionada y con un proyecto suficientemente grande y con buena tasa de retorno”, analiza.

LAS PREGUNTAS DEL INVERSOR

Los emprendimientos de alto potencial (de producto y mercado) son los más deseados por los inversores. A la hora de sentarse frente a un potencial inversor, el director del Centro de Emprendedores del ITBA, Juan Manuel Menazzi, advierte que ante las inversiones de riesgo, “hay preguntas que éstos van a realizar y otras que nunca se formulan, pero cuya respuesta esperan”. Si van a preguntar:

■ **Historia:** quién es el emprendedor, de dónde viene.

■ **Antecedentes:** son muy valorados sobre todo en emprendedores que no han obtenido muy buenos resultados. No hay que tener miedo de decir “me fue mal”, la suerte dispar implica conocimiento y eso se tiene en cuenta.

■ **Producto y análisis de mercado:** están incluidos en el plan de negocios

■ **Equipo emprendedor:** quiénes integran el grupo, si se complementan, si tienen reglas claras de toma de decisiones, la predisposición a aceptar socios. “A menudo surgen de grupos de amigos, compañeros de la facultad y cuando entran terceros, sobre todo potenciales inversores, empiezan los desajustes”, dice Menazzi.

Pero, además, en esos encuentros, el inversor quiere saber algunas cosas “que no quiere o no puede preguntar”:

■ **Estrategia de salida:** en cuánto tiempo va a poder salir de esa inversión con 50 o 60% más de capital. “Los *venture funds* se quedan entre tres y seis años, y las tasas de retorno que esperan son entre 30-50% anual. El emprendedor debe darle elementos para que el inversor encuentre esa respuesta”, sugiere Menazzi.

■ **Contexto de crisis:** los inversores buscan a empresas con estrategia sólida y a más corto plazo. Los ángeles tienen una altísima capacidad para soportar el riesgo; pero, como saben que este riesgo es mayor, entonces, quieren más rendimiento.

Perfiles de inversor

“Es una gran mentira que en la Argentina el problema es de financiación. Los fondos están. El problema, si existe, viene por el lado de los proyectos”, sentencia Juan Manuel Menazzi. Para salir a buscarlos hay que distinguir entre los diferentes perfiles de inversores:

✓ **Capital semilla:** se los llama FFF (*family, friends and fools*). Ellos apuestan cuando lo único que existe es la idea.

✓ **Venture funds:** son inversores de riesgo y, en general, invierten y no intentan involucrarse en el *management*, a menos que vean allí una debilidad fuerte y tengan la capacidad para hacerlo. No buscan renta, sino ganancia de capital (invertir 10 y sacar 15 en tres años)

✓ **Equity funds:** aparecen en la etapa de consolidación de las empresas. Manejan volúmenes grandes, por encima de u\$s 2 o 3 millones. Sí buscan involucrarse con el *management*, van a preguntar si pueden gerenciar ellos. Los retornos esperados no son tan altos.

“Al emprendedor no le conviene recibir capital en etapas más tempranas de la empresa, sino soportar con fondos propios el riesgo todo lo que pueda y llegar al pico solo”, recomienda Menazzi, del ITBA.

Un buen plan

Antes de salir a la caza de un inversor hay que tener un plan. De eso sabe Adolfo Rouillon, un joven emprendedor rosarino que actualmente es dueño de la alimenticia Congelados del Sur pero ya atravesó todas las etapas de búsqueda de inversores con su empresa anterior, (AmTech, de servicios tecnológicos), para la cual consiguió, primero, u\$s 10.000 de parientes y amigos, y sedujo ángeles inversores. Luego, captó capital de un fondo hasta venderla al grupo mexicano Neoris, junto a su socio José Robledo, cuando la firma se valaba por encima de los u\$s 20 millones.

Cumplido el plazo de cuatro años tras la venta, los amigos tuvieron ganas de “volver a la adrenalina de crear algo” y lanzaron



“En la Argentina hay capital para emprendedores y proyectos buenos”, Adolfo Rouillon, de Congelados del Sur.

■ **Ventana de oportunidad:** es el momento específico en el que una empresa puede entrar a determinado mercado y tener éxito. Si entra muy temprano, el mercado puede no estar maduro (como los emprendimientos que se basaban en compras por Internet). Si ingresa muy tarde, se encuentra con otras empresas que hacen lo mismo e, incluso, *global players* que ya accedieron a ese mercado. En estos dos casos, sería un ingreso a destiempo por lo que tiene que formar

parte del discurso del emprendedor, que es el momento justo de entrada.

■ **Activos:** si está invirtiendo en un emprendimiento que no tiene capital (activos), al inversor le va a interesar si la empresa está próxima a concentrar activos. Por ejemplo, una idea no es un activo; una patente sí. Entonces, hay que ofrecer cosas que se puedan patentar, acuerdos que se puedan firmar, contratos *take or pay*, recuerda Menazzi.

■ **Formación del emprendedor:** la capacitación es importante de los dos lados. El inversor no debería ser una persona que pone dinero y nada más (dinero tonto *versus smart money*). Puede aportar su conocimiento del sector o rubro, contactos o fuentes de conocimiento, consejos, redes, apertura a nodos de negocios. “La capacitación es otro aspecto que se valora. Hoy, las universidades acompañamos desde la formación hasta la búsqueda de capital”, dice Menazzi.

Ignacio Ayanz tiene 28 años y el año pasado constituyó la sociedad anónima que dio vida a ALP, cuando obtuvo la primera inversión de un conocido quien, en un pacto de caballeros, aportó

u\$s 50.000 para desarrollar la idea de construir generadores eólicos. “Cuando tuvimos el primer prototipo armado salimos a buscar un fondo de inversión. Así ALP logró asociarse con el fondo Equitas Venture, que realizó un aporte de u\$s 100.000, tras el objetivo común de industrializar esos prototipos. “Ahora que tenemos los recursos es más fácil. Hace un par de meses el fondo Ilex compró la participación de Equitas y sumó otro aporte de capital, aunque el monto es aún confidencial”, dice el empresario. Además, aconseja: “Para prepararse bien hay que tener una seguridad real en uno mismo y en el proyecto. Nos llevó un tiempo convencernos de que podíamos hacerlo; el inversor siempre busca el defecto. Fuimos ganando experiencia y, por otro lado, hicimos mucho trabajo para comercializar el producto en el estado en que se encontraba. Mientras, nos fuimos financiando con nuestros clientes que actuaron como mini inversores antes de Equitas”, relata.

Perder el miedo es clave, porque los inversores buscan emprendedores apasionados. “Llegamos a un punto en el que la única forma de seguir era con respaldo. Entramos a Baitec, donde nos dieron oficinas gratis y nos sentamos a armar un plan de negocios que estábamos seguros de poder defender. Siempre tratamos de ser transparentes y contar qué andaba mal, dejando claro que necesitábamos capital para mejorarlo. Luego, los tutores de Empreare nos presentaron fondos de inversión semilla”, repasa Ayanz.

Los cuatro socios fundadores -ingenieros electrónicos que se conocieron mientras estudiaban en el Itba- conservan la mayoría de la empresa, el manejo del día a día y, asegura, la interacción con el fondo les permite acceder a gente y contactos. “Nos reunimos para tomar por consenso las decisiones respecto del futuro. Toda nuestra experiencia con los fondos fue muy positiva, pero siempre tuvimos cuidado con quién nos asociábamos”, dice. Hoy están comercializando los molinos (tienen alrededor de 35 comercializados o en etapa de armado), cuentan con una fábrica en Campana y 14 empleados. Hay distintas formas de buscar y aceptar inversores; el desafío es estar bien preparado.

AGENDA

Introducción a CRM

■ CasaCAPS, el Centro de Formación y Capacitación para Pymes, propone en un clima distendido, aprender y compartir experiencias. En este caso, se trata de “Introducción a CRM: el secreto de las pirámides”. Entre los contenidos se destacan: qué es CRM, cómo funciona y sus beneficios; fundamentos de la gestión de la cartera de clientes; cómo construir una pirámide de clientes; los secretos de las pirámides. El encuentro será el 31 de mayo, de 9 a 13. El expositor será Jorge Mosca. **Más información:** 4637-0071.



Competencias gerenciales

■ Uade informa que en junio comienza el curso “Desarrollo de Competencias Gerenciales”, con una duración de 120 horas. El objetivo es lograr una visión compartida con la dirección de la empresa para instrumentar estrategias que permitan agregar valor, retroalimentando el compromiso de todos sus integrantes. **Informes e inscripción:** 4000-7666 o infoexecutive@uade.edu.ar.



Empresas familiares y las claves del éxito

■ CP & Asociados invita al ciclo Encuentros Empresarios “Empresas familiares. Las claves del éxito en el 2011”. Se trata de un entrenamiento diseñado especialmente para empresarios de medianas y pequeñas empresas. Se desarrollará el viernes 3 de junio, en el Howard Johnson Plaza Hotel, de 9.30 a 12.30. El objetivo del encuentro es lograr el crecimiento empresarial, manteniendo la unidad familiar, y está dirigido a dueños de empresas, socios de organizaciones, familias y grupos familiares. Se recomienda la participación conjunta de los integrantes de la empresa familiar. **Reservas y consultas:** llamar al 4362-2175, 4300-4513 o vía mail a promociones@cpasociados.com.ar

Mercado de capitales y financiamiento

■ El lunes 6 de junio, a las 8:30, la Facultad de Ciencias Económicas de UADE y la Comisión Nacional de Valores invitan a la jornada sobre Mercado de Capitales y Financiamiento de la economía real. Convoca a empresarios de pymes para brindar información sobre el mercado de capitales argentino en pos de fomentar el acceso al financiamiento. La actividad tendrá lugar en Lima 775 y será de entrada libre y gratuita. Cupos limitados. **Más información o inscripciones:** 0800-122-8233 o face@uade.edu.ar.



Fondos de venture capital en la Argentina

- Aconcagua Ventures
- CAP Ventures
- Chrysalis Argentina
- Club BA del IAE
- Fondo Innovación Santander Río
- Innovatekne
- Magelaan Group
- Mark Ventures
- Ombú
- Pampa Capital
- HoldInvest - Pymar
- Tower Equity Partners

LECTURAS

Exiting El arte de dejar la empresa sin dejar la vida

Leonardo J. Glikin
Editorial Errepar

Exiting puede definirse “como el proceso a través del cual el propietario de una empresa, negocio o práctica profesional establece sus metas para poder retirarse, y las ejecuta efectivamente, al tomar en cuenta los aspectos económicos, financieros, legales, administrativos y de liderazgo de la empresa, y su propio proceso emocional”. Así comienza el libro que busca darle un nombre a ese proceso para establecer sus reglas con mayor claridad,



en beneficio de quien planea dejar la empresa pero, también, de todos los que participan de la organización.

Una empresa comienza con una idea, que se desarrolla a través de una organización incipiente que luego crece, evoluciona hasta su punto de madurez y, luego, tiene dos alternativas: decae o experimenta una nueva etapa de crecimiento. El ciclo de vida de una persona es totalmente diferente: es un proceso irreversible que podrá prolongarse más o me-

nos tiempo pero que, indefectiblemente, culmina con la desaparición física. Entonces, aunque no existe coincidencia entre ambos ciclos es posible encara medidas que respondan a esos diferentes períodos y, por lo tanto, encontrar soluciones para el desarrollo de la empresa que pueden conllevar, por ejemplo, que la empresa inicie un proceso de crecimiento en el mismo momento en que su fundador se está alejando.

A lo largo de esta obra, Glikin desarrolla distintas alternativas posibles, desde consolidar la empresa a través de un protocolo familiar-empresarial,

preparar un sucesor, asociar a alguien, hasta profesionalizarla, venderla a familiares, empleados o terceros. Escrito en un lenguaje ameno, con casos de la vida real y cuadros explicativos, el autor analiza las resistencias y las motivaciones para el *Exiting*, los aspectos técnicos a ser tenidos en cuenta en las diferentes organizaciones y los mecanismos -psicológicos, administrativos, legales- para que el proceso de preparar “la salida” permita, a su vez, consolidar el proyecto empresarial o profesional y, así, lograr empresas sustentables y que los esfuerzos de toda la vida sean compensados.

HISTORIA DE GARAGE

LILIANA

Fundada en 1946, en las afueras de Rosario, la compañía de electrodomésticos Liliana apostó a la producción nacional. Este año, empezó la construcción de su nueva planta modelo, con una inversión de \$ 35 millones para aumentar la producción y exportar a Paraguay y Uruguay.

En un contexto de sustitución de importaciones e incipiente aparición de la industria nacional liviana, Aron Jacobson comenzó, a mediados de la década del '40, a fabricar máquinas de coser en el taller de su casa, en la ciudad de Rosario. En 1946, compró un terreno en la localidad lindera de Granadero Baigorria y, allí, montó la primera fábrica de electrodomésticos Liliana, un nombre de mujer que identificaría a una marca infaltable en los hogares argentinos. La compañía fundada por aquel pionero está hoy comandada por la tercera generación familiar, cuenta con 500 empleados e incontables proveedores: desde las arandelas y tornillos hasta el packaging, el 80% de cada producto es de origen nacional. Una rareza en el rubro de electrodomésticos, con gran predominio de productos y componentes importados.

A comienzos de este año, la compañía anunció una inversión de \$ 35 millones para la construcción de una nueva planta de 13.000 metros cuadrados y tecnología de avanzada. El desembolso se hará, parte con fondos propios, y parte con un Crédito del Bicentenario, línea lanzada el año pasado por el Gobierno, dirigida a pymes industriales. La nueva planta implicará también la generación de nuevos puestos de trabajo, tanto directos como indirectos a través de los proveedores que

CRÓNICA DE UN EMPRENDIMIENTO

Un clásico de los hogares argentinos



Oscar Jacobson, rodeado de los miembros de la familia.

Perfil

- Fundación: 1946
- Actividad principal: fabricación de electrodomésticos
- Empleados: 500
- Inversiones: \$ 35 millones en su nueva planta productiva
- Volumen de producción: 2,3 millones de unidades por año
- Participación de mercado: 30% entre sus tres líneas de productos (ventilación, calefacción y cocina)
- El 60% de las ventas son en Capital y GBA. El resto, en el interior del país.

conforman la cadena productiva de Liliana.

"La visión de la empresa es ampliar nuestra capacidad productiva y desarrollar nuevos productos en el país", destaca Oscar Jacobson, actual CEO de Liliana. A lo largo de su historia, que no estuvo exenta de altibajos, como los de la propia economía argentina, una de las claves para el mantenimiento y crecimiento de la empresa fue la innovación permanente y la adaptación al mercado local. De los cuatro electrodomésticos iniciales que fabricaba la compañía (licuadoras, lustraaspiradoras, máquinas de coser y cortadoras de pasto), se llega hoy a

más de 44 líneas de productos de fabricación propia y unos 20 importados.

Innovación local

Cada año, Liliana lanza al mercado un promedio de ocho nuevos modelos de productos, incorporando funcionalidades nuevas según las demandas de los consumidores locales: por ejemplo, un ventilador con un dispositivo de carga para tabletas repelentes de insectos, para prevenir el dengue.

Asimismo, cuenta con un departamento propio de Investigación y Desarrollo, para la búsqueda de nuevos productos y la mejora de los ya existentes. Una característica diferencial es que "las matrices se fabrican en la empresa, lo que permite tener un control del diseño, fabricación y mantenimiento de los productos, además de contar con una red de provisión de repuestos, servicio posventa y servicio técnico en todo el país", destaca Luis Caferatta, gerente Comercial de la compañía.

Desde sus inicios, la producción estuvo enfocada a satisfacer la demanda del mercado interno. No obstante, exportan

algunos productos a Uruguay y Paraguay. Actualmente, fabrica más de un millón de unidades por año, capacidad que se verá multiplicada al inaugurarse la nueva planta, lo que permitirá ampliar su volumen exportable.

La compañía aplica círculos de calidad en su proceso industrial, y todos sus productos están certificados bajo normas de calidad y seguridad aprobadas por el INTI y el IRAM. Recientemente, se implementó un programa integral de informática para un eficiente gerenciamiento de los sectores de producción, administración, compras y ventas.

Aunque compite con numerosas compañías internacionales, la marca de origen nacional tiene un 30% del mercado argentino de electrodomésticos y es "líder en los segmentos de calefacción, alimentación y ventilación", según su CEO. "La clave -destaca Jacobson- es estar siempre atentos a lo que pide el mercado, a través de lo que reportan nuestros vendedores sobre los nuevos requerimientos y sugerencias del público".

María Gabriela Ensínck

LA FRANQUICIA DE LA SEMANA

Estancias Chiripá Ropa para mujeres

Estancias Chiripá una empresa familiar que tiene 25 años de trayectoria en el mercado. El primer local abrió sus puertas en San Fernando, en 1983, con el objetivo de confeccionar ropa informal para la mujer, en una propuesta que combina diseño y calidad a buen precio.

estancias chiripa

Actualmente, cuentan con 21 locales, de los cuales 12 son franquicias, en Buenos Aires y el interior del país. Hoy emplean más de 100 personas.

El sistema de franquicias diseñado por la firma tiene una particularidad: los productos se entregan en consignación, sin abonar regalías.

- Locales propios: 9
- Franquicias en operación: 12
- Inversión inicial: todos los productos en consignación
- Inversión total: según zona
- Promedio de empleados por local: 3
- Facturación promedio anual por local: \$ 1,1 millón
- Recupero: 2 años
- Contacto: franquicias@estanciaschiripa.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 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



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



TOTVS

Comparte el nuevo mundo.