

# Cómo atravesar una gran crisis

Ilustración: Hernán Edelstein

Son empresas que nacieron durante la peor debacle económica y financiera que vivió la Argentina, y hoy están cumpliendo una década. Cómo hicieron, a lo largo de estos años, para consolidar y multiplicar sus negocios. El testimonio de quienes confirman, con su experiencia, que toda tormenta es una oportunidad.

Por Daniela Villaro

Los García -Eduardo y Nicolás García Sáenz- son dos hermanos y emprendedores que abrevaron, desde chicos, en las aguas de la pasión gastronómica por herencia familiar. Cuando tenían 22 años uno, 20 el otro, eran estudiantes (de Comunicación y Marketing, respectivamente) y decidieron iniciar alguna actividad que les permitiera costear sus carreras. El primer evento de *catering* que realizaron fue en los inciertos días de febrero de 2002. Se trataba de una reunión organizada por un amigo de un tío. Y salió bien. "Sin pensarlo demasiado", arrancaron. El primer año invirtieron \$ 30.000. "Teníamos muchas ganas de hacer algo nuestro; creo que la juventud nos preservó del entorno negativo y nos focalizó en lo positivo", subraya Eduardo.

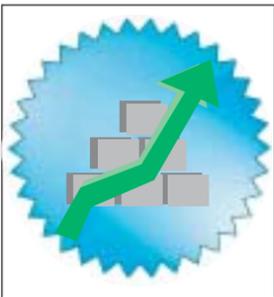
Pasa a pág. IV



## Ventajas de la certificación

Por qué cada vez más pymes argentinas certifican normas ISO 9000, cuánto cuesta el proceso y para qué sirve esta herramienta que apuesta a la mejora continua.

Pág. II



## ADN PYME La industria del cuero

La participación de la Argentina en el comercio internacional de manufacturas no alcanza el 1%. Desafíos de un sector que se compone de 500 firmas, en su mayoría pymes.

Pág. III



## HISTORIA DE GARAGE Un vino por la protección

La bodega mendocina Finca Los Maza lanzó un malbec cuyas ventas contribuirán a proteger el hábitat natural del oso hormiguero. La Fundación Vida Silvestre participó de la presentación.

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 en [www.citibank.com.ar](http://www.citibank.com.ar)



# El valor de la calidad certificada

**En la Argentina, cada vez más empresas certifican ISO 9001, en busca de elevar sus estándares de calidad. Para qué sirve la normalización, cuánto cuesta y qué evaluación hacen del proceso las firmas que transitan ya por este camino. Los sistemas de calidad constituyen una herramienta para la mejora continua y una inversión a largo plazo.**

No creo que por tener ISO 9001 vendí más. Pero sin dudas, por seguir los procesos, me fue mucho mejor". La frase pertenece a Diego Feldberg, director de Dafing Group, la compañía organizadora de eventos corporativos que obtuvo la certificación ISO 9001 en 2008. Para las organizaciones que buscan eficacia en los procedimientos, seguridad de productos y sistemas, y el cuidado del medio ambiente, la certificación es una llave que abre el portal de la mejora continua. "Lo iniciamos por dos motivos: uno tiene que ver con procesos internos, ya que para brindar un servicio de calidad nos hacía falta perfeccionar procesos internos y algunos externos. Por otro lado, vimos que era una manera de diferenciarnos del resto de la competencia", cuenta el empresario. El proceso duró 10 meses y se realizó con la incorporación de un asesor externo. Los cambios fueron sensibles: a partir de la certificación, en Dafing Group están obligados a llevar adelante ciertos controles y procedimientos, como la calificación de todos los proveedores y la realización de encuestas de satisfacción por parte de los clientes. Para la empresa, la certificación representó entre \$ 30.000 y \$ 35.000 (incluye el costo de la certificadora, asesor externo y costo interno de reestructuración) y actualmente se encuentran en etapa de recertificación.

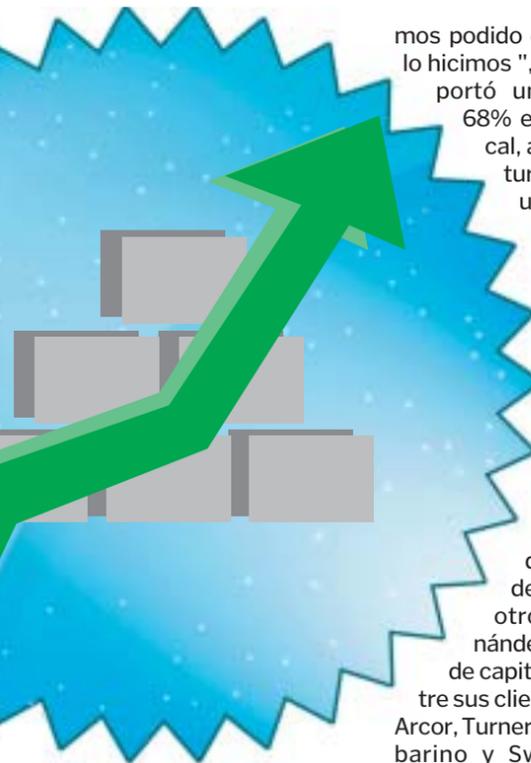
La certificación es la demostración objetiva de conformidad con normas de calidad, seguridad, eficiencia, desempeño, gestión de las organizaciones y buenas prácticas de manufactura y comerciales. Pero, además, en las pymes contribuye al desarrollo tecnológico, genera un mejor posicionamiento y facilita la apertura de nuevos mercados.

Las ISO-9000 son normas internacionales relacionadas con

la gestión y aseguramiento de la calidad. Constituyen una serie de estándares propuestos por la Organización Internacional de Estandarización (ISO). El punto inicial para su implementación es documentar los procesos y gestiones que se realizan y luego tomar las medidas necesarias para optimizarlos.

Una encuesta realizada por la consultora en Gestión de Calidad Grupo Crescent, entre empresas "de clase mundial" que operan con altos estándares de calidad, reveló que el 70,4% de las firmas con una certificación ISO. En tanto, más del 50% de las compañías que aún no han obtenido su certificación de calidad, planea gestionarla en los próximos dos años. "Cuando una empresa tiene un esquema de trabajo muy bueno, la certificación debería ser una consecuencia normal. Pero, en la Argentina, también hay docenas de miles de firmas que no están certificadas y que eligieron otros esquemas", admite el director de Grupo Crescent, Marcelo Carbone. La certificación "no sólo es una guía para la mejora continua sino que formaliza procesos. Y esto, en todos los casos, siempre es positivo", agrega.

Lo cierto es que las empresas que salen a obtener su certificación, son organizaciones que ya han comenzado a ordenar sus procesos o, al menos, tienen muy claro qué están buscando. Una pyme "ordenada, de entre 10 y 40 empleados, puede necesitar entre seis y 10 meses para completar el proceso, a un costo en-



tre "\$ 30 y \$ 40.000", dice Carbone.

Según el relevamiento realizado por la consultora a 412 empresas de diversos rubros, la certificación ISO 9001 fue la más elegida a la hora de iniciar un proceso de gestión normativa. Según el informe, luego de implantada una primera norma, las em-

**El costo de la certificación ronda los \$ 35.000 para una empresa pyme.**

presas suelen continuar certificando otros procesos, con normas más específicas de acuerdo a su rubro, como seguridad alimentaria (ISO 22001), FSC cadena de custodia forestal o Medio Ambiente (ISO 14001).

## Sinónimo de crecimiento

En Epidata Consulting (servicios de arquitectura y desarrollo de software) certificaron ISO 9000 hace cuatro años. "Al tercer o cuarto año de la empresa, vimos que la empresa iba a seguir creciendo. Entonces, nos pareció una buena idea tener los procesos certificados. Primero, porque de esta forma la calidad, los procesos, las normas y el respeto de ciertos estándares pasan a ser parte del trabajo del día a día. Cambia la manera de pensar cuando se está ante procesos que se deben auditar y documentar", cuenta Adrián Anacleto, socio fundador de la firma. "Nos costó un año y medio estar alineados y en sintonía, ya que significa tomar el hábito y asimilar procesos. Pero estamos seguros de que sin un sistema de gestión de calidad no hubiésemos

podido crecer al ritmo que lo hicimos", agrega. Epidata reportó un crecimiento del 68% en el último año fiscal, alcanzando una facturación superior a los u\$s 3 millones durante 2010.

"Hay que estar convencido de no verlo como un gasto, sino como una inversión. Además, una empresa de tecnología también pierde seriedad sin un sistema de gestión de calidad", concluye uno de los dos socios -el otro es Joaquín Hernández- de esta empresa de capitales argentinos. Entre sus clientes están Red Link, Arcor, Turner International, Garbarino y Swiss Medical. Actualmente, la empresa supera los 100 empleados y planea llegar a 500 para el año 2015.

La apuesta por la calidad no distingue tipo de organizaciones. El Servicio de Empleo es el segundo departamento de la Amia que hizo la certificación ISO 9001, en marzo pasado. Las auditorías fueron realizadas por Iram. "Vimos que era un valor agregado. Lo hicimos con un doble propósito: como elemento diferenciador en el mercado, ya que estamos compitiendo en el mundo privado desde una ONG y eso no es nada fácil. Además, hoy estamos relacionados fuertemente con las pymes pero queremos hacerlo también con el mundo de las grandes empresas y, para eso, hay que hacer una homogeneización de la calidad", explica el director del área, Ernesto Tocker.

Al Servicio de Empleo le tomó casi un año formalizar y documentar procesos, realizar las encuestas de satisfacción a todos los clientes con los que se contactan, abrir los caminos para dar un tratamiento formar a quienes quieran hacer llegar sus quejas y reclamos, y armar un set de indicadores y propuestas de mejoras. Estas funciones se cumplen, hoy, con ventanillas para la mejora continua que obliga a la revisión constante de todos los aspectos. "Hay muchas formas de hacer las cosas bien. La certificación te da el ejercicio para que, cada vez que se encuentra un desvío, se haga un tratamiento para que no vuelva a repetirse", agrega Tocker. El Servicio de Empleo de Amia es una red de oficinas de empleo con más de 600.000 postulantes en su base de datos y más de 10.000 empresas que ya han utilizado sus servicios. Sus propuestas son



Diego Feldberg, de Dafing Group.



Adrián Anacleto, de Epidata Consulting.

## Qué permite la certificación de productos o servicios

- ✓ Acceder a mercados que exigen normas internacionales de calidad.
- ✓ Ganar mercado.
- ✓ Aumentar oportunidades de negocios, a partir de la seguridad y calidad de los productos.
- ✓ Mejorar la imagen de los productos y/o servicios ofrecidos.
- ✓ Eliminar múltiples auditorías, ahorrando costos.
- ✓ Beneficiar las relaciones con proveedores.
- ✓ Asegurar la eficacia y eficiencia procesos.
- ✓ Diferenciarse de la competencia.

gratuitas para los postulantes y abiertas a toda la sociedad.

En la Argentina hay varias certificadoras de normas ISO. Entre las más reconocidas están: Iram, BVQI Bureau Veritas, DNV, LRQA Lloyd's Register, QCB Quality Certification Bureau of Canadá y SGS-ICS Argentina. Si bien la adopción de las ISO 9000 es voluntaria, algunos países (en particular europeos) son muy exigentes con sus empresas respecto de este tipo de certificaciones.

Nadie cuestiona que su implantación supone un duro trabajo para las empresas, pero, "el costo de no hacerlo es mucho más alto", resume Anacleto, de Epidata Consulting.

D.V.

## Cómo financiar el proceso de certificación

El Programa de Acceso al Crédito y la Competitividad (PACC), de la Sepyme, tiene un componente ("Apoyo directo a empresas") que permite financiar la implementación y certificación de cualquier tipo de norma de calidad. El beneficio consiste en reintegros de hasta \$ 130.000 en Aportes no Reembolsables (ANR) equivalentes al 60% del valor total del proyecto, más \$ 4.000 para la cobertura de los gastos de formulación. Por otra parte, para los proyectos que contemplan la certificación en normas relacionadas al medio ambiente, el reintegro a través de ANR sube hasta el 80%.

Para el proceso de implantación y capacitación en normas ISO 9000, el PACC pone a disposición de las pymes un proyecto estándar (un formulario pre armado pide los datos de la empresa y montos de las actividades) con montos tope de acuerdo a la cantidad de empleados de la empresa: entre 1 y 10, \$ 35.000; entre 11 y 30, \$ 42.000; entre 31 y 50 trabajadores, \$ 50.000.

# ADN PYME

RADIOGRAFÍA DE UN SECTOR

**La Argentina es el segundo exportador mundial de cuero curtido semiterminado, aunque la participación en el comercio internacional de calzado, marroquinería y productos con valor agregado, no llega al 1%. El sector apuesta hoy al mercado interno.**

La producción de cueros fue una de las primeras industrias que se instalaron en el Río de la Plata, aún antes de que la Argentina existiera como tal. Actualmente, el país es el quinto productor mundial de ganado bovino con una participación del 4%, y el segundo exportador (después de Brasil) de cuero curtido semiterminado. No obstante, la participación de productos de cuero argentinos en etapas de mayor elaboración (camperas, calzado, carteras) no supera el 0,04 %, según un reciente informe de la consultora Abeceb.

La marroquinería constituye una de las etapas superiores en el proceso de transformación y generación de valor a partir de la producción de las curtiembres. Es una industria de mano de obra intensiva y calificada en el oficio, compuesta por aproximadamente 500 empresas, la mayoría pymes, que -de acuerdo a estadísticas de la Cámara del sector, CIMA-, generan cerca de 9.000 puestos de trabajo.

La cadena del cuero, marroquinería y calzado es uno de los sectores contemplados dentro del llamado "Plan Estratégico Industrial" lanzado este año desde el ministerio de la Producción. En un encuentro que tuvo lugar a fines de marzo en Buenos Aires, los principales empresarios del sector identificaron las principales problemáticas y delinearon un plan de mejora de la competi-

MARROQUINERÍA

## Un sector al que le da el cuero

Foto: Bloomberg



**La industria marroquinera se compone de unas 500 empresas, la mayoría pymes, que generan unos 9.000 puestos de trabajo.**

tividad hacia el futuro.

Una de las preocupaciones centrales es la falta de inserción internacional de los productos de cuero nacionales, siendo que la Argentina es reconocida como exportadora de cueros de alta calidad. No obstante, esto no implica que los productores locales accedan a esta materia prima en paridad con los compradores externos. "Los productores locales compran el cuero argentino a un nivel de precios signado por la paridad de exportación, que a su vez depende de la productividad marginal de productores extranjeros con escalas de producción más eficientes y que explotan otras ventajas, como el dominio de las cadenas de comercialización en mercados de alto consumo", señala el economista Javier González, del departamento de Economía Industrial del INTI.

En tanto -observa González-, la Argentina se encuentra en una situación compleja dentro del mercado globalizado, dada su inserción como proveedora de materia prima con una estructura de "derechos de exportación y reintegros" que no incentivan la exportación de bienes manufacturados. Esto determina, a su vez, la no integración a las cadenas de comercialización internacionales;

un lugar que es ocupado ampliamente por Brasil; y por otra parte, la imposibilidad de competir con la mano de obra asiática en la confección de productos de cuero terminados.

### Cartera de oportunidades

La producción marroquinera se enfoca hoy a sectores de altos ingresos del mercado interno, y cada vez más al turismo, que muestra una especial preferencia por los artículos de cuero argentinos. Entre las barreras al ingreso como proveedor de grandes marcas europeas se destaca la competencia que protagonizan los países asiáticos, con alta escala de producción y abundante mano de obra a bajo costo.

El tema de la calidad también es importante a la hora de posicionar los productos de cuero argentinos en el exterior. Las pieles deben tener un espesor uniforme, ser sanas y de buena resistencia. Para ello hay que trabajar en toda la cadena bajo el concepto de calidad ya que el consumidor que busca adquirir una cartera, bolso, billetera o equipaje, prioriza este atributo antes que el precio. En este sentido, destaca el informe de Abeceb, potenciar un sello de cuero argentino con reconocimiento y di-

fusión a nivel mundial constituye uno de los principales retos de la industria, que complementa la ventaja comparativa de la disponibilidad de cuero local.

Hoy "la cadena del cuero se encuentra frente a una oportunidad de expansión local e internacional, junto a la posibilidad de incrementar su valor agregado", destaca un informe de la UIA sobre la cadena de productos industriales de cuero. Varios son los factores favorables: crece la demanda en los mercados internacionales, el cuero nacional es reconocido internacionalmente, la industria curtidora cuenta con tecnologías adecuadas, es un sector generador de empleo y hay posibilidad de aumentar el valor agregado sin restricciones de capital significativas mediante el diseño.

Del otro lado, también hay cuestiones que frenan la competitividad, sobre todo entre las pymes: la falta de legislación adecuada para el trabajo a fazón y domiciliario, una carga impositiva elevada, falta de escala en la producción (mayormente se realiza en pequeños talleres marroquineros), y la necesidad de una mayor capacidad de gestión en las pymes del sector.

Entre las fortalezas del sector

se cuentan: mano de obra calificada; alta capacidad creativa; creciente inserción internacional basada en el diseño. Las debilidades son: la baja capacidad instalada, ausencia de financiamiento de las exportaciones, apoyo insuficiente para ferias y exposiciones y alto nivel de informalidad.

### Objetivos a futuro

Las posibilidades de desarrollo se basan en la creciente especialización de los productos en el segmento medio y alto; el posicionamiento como productos típicos que compra el turismo y la llegada a mercados no tradicionales.

El documento de la UIA traza un plan de evolución para el sector de marroquinería y cueros. En este sentido, propone: alcanzar exportaciones por u\$s 2.000 millones para 2012; aumentar la mano de obra en 50.000 empleos directos; incrementar las inversiones en u\$s 100 millones; estabilizar la estructura legal y arancelaria, derechos y reintegros; incrementar la oferta en cantidad y calidad del cuero crudo; implementar mecanismos de protección contra las manufacturas provenientes del Mercosur y Asia; y mecanismos de apoyo financiero.

M.G.E.

### Los números del sector

- 1,6 millones de toneladas de manufacturas de cuero se exportaron en 2010.
- 33,9 millones de dólares fueron las divisas generadas por el sector en 2010.
- 9,4% crecieron las exportaciones de manufacturas de cuero el año pasado respecto del anterior.
- 8,1% aumentó el precio promedio de las exportaciones por tonelada.
- 6% de las exportaciones del sector cueros corresponde a productos manufacturados.

## LECTURAS

### Remuneraciones inteligentes

Una mirada sencilla para atraer, retener y motivar el talento

Bernardo Hidalgo  
Editorial Granica

Todas las personas, en todos los órdenes de la vida, tienen expectativas de recompensa por lo que hacen o por el resultado logrado. En el mundo corporativo, las reglas que rigen la relación entre esfuerzo o resultado, por una parte, y la recompensa, por otra, se encuentran formalizadas -o al menos eso se intenta. Por eso, a fin de ofrecer previsibilidad y permitir conocer el alcance de los resultados y las retribuciones que se intercambiarán

en el futuro, es necesario que las prácticas empresarias sean claras y conocidas por las partes. Para alcanzar esa claridad, es necesario administrar los

salarios mediante herramientas alineadas y consistentes con la estrategia de pago de la compañía y su negocio.

Este libro brinda instrumentos para dar previsibilidad en las relaciones a fin de atraer, retener y motivar el talento. Con este objetivo, se ofrece un conjunto de prácticas de compensaciones probadas en distintos sectores de actividad, en diversos mercados (nacionales, regionales e internacionales) y en contextos culturales diferentes.

¿Cómo diseñar un esquema de remuneraciones que atraiga y retenga el talento? ¿El dinero es el único instrumento de motivación? ¿Qué paráme-

tros definen un salario competitivo? ¿Cómo recompensar según las cualidades y el desempeño de cada uno sin caer en favoritismos o injusticias? Estas son algunas de las preguntas que encuentran respuesta en este libro, dirigido tanto a especialistas en Recursos Humanos como a quienes deben liderar a su gente hacia la ejecución de una estrategia organizacional exitosa y sustentable.

Los contenidos están organizados en tres partes. La primera trata sobre el contexto global y la estrategia empresaria, las coordenadas actuales en que el tema de las compensaciones se inscribe. La segunda parte presenta las herramientas propiamente dichas: técnicas aplicadas a la descrip-

ción y la evaluación de puestos, la investigación de mercado, la elaboración de escalas de compensaciones y el diseño de programas de administración por objetivos y pagos variables.

En la tercera y última sección, la obra cierra con un anexo de nociones estadísticas, útiles para la gestión de las compensaciones.

"Atraer, retener y motivar el talento no depende exclusivamente de cuánto se pague pero tampoco es una variable independiente. Los salarios son parte del corazón del negocio, pueden ayudarlo a latir o a colapsar. Nadie puede abstraerse de este tema. Nadie debe desaprovechar el extraordinario potencial que encierra", sostiene el autor.





viene de tapa

# Emprendedores nacidos de la crisis

Según estudios conjuntos que realiza la Universidad General Sarmiento (UNGS) con el Ministerio de Trabajo, "desde la salida de la crisis se crearon anualmente unas 50.000 empresas formales, en promedio. De cada dos empresas formales creadas, cinco años después sólo quedaba una. La mayor parte no creció o lo hizo no más allá de lo que crecía la economía. Sin embargo, un grupo que no llega al 10% del total, creció vertiginosamente (tasas superiores al 20/25% anual)", sostiene Hugo Kantis, director del Programa de Desarrollo Emprendedor (Prodem) de la UNGS y co-autor del libro *Corriendo fronteras*, de editorial Granica.

En este contexto, la repercusión de Los García fue inmediata, pero los jóvenes no tenían planificado crecer tan rápido. Cuando ambos terminaron sus estudios en 2005, se preguntaron si debían seguir o cerrar. La respuesta, afirmativa, los obligó a formalizar el negocio.

Poco queda hoy de aquel *catering* informal de pizzas preparadas en la casa del cliente. De la mini fábrica organizada en la casa de sus padres, pasaron a un local muy pequeño en una galería de Arroyo y Suipacha, luego a otro en el Abasto y más adelante, en Palermo. Actualmente, están en pleno relanzamiento de la marca con una propuesta integral: además del *catering*, van a ofrecer productos *gourmet* de elaboración propia, *delivery* de almuerzos al mediodía en la zona del microcentro porteño, distribución de vinos y una plataforma para vender *online*. Con una inversión de u\$s 100.000 obtuvieron la comercialización de los salones para eventos corporativos y sociales Central BA, a metros del obelisco, donde tienen una planta de producción. "Este relanzamiento, previsto para el primero de agosto, es como empezar de cero otra vez", cuenta Eduardo. Los García tienen 20



A. García

**"La juventud nos preservó del entorno negativo y nos focalizó en lo positivo. Hoy estamos relanzando la marca y es como empezar de nuevo", Nicolás y Eduardo García Sáenz, de Los García.**

empleados fijos y facturaron \$ 3 millones en 2010.

A la hora de explicar por qué, en un entorno tan adverso tantos emprendedores se animaron a levantar la cortina, Tomás Jellinek, director Ejecutivo del Centro de Innovación y Desarrollo de Empresas (CIDEM) de la Untref, opina que "mucho tiene que ver con que buena parte de esos emprendedores estaban empleados y fueron despedidos. Venían de una crisis de empleo y, perdido por perdido, se lanzan a emprender. Tiene que ver con una salida más desesperada que planificada".

## Un faro en el camino

Kantis, por su parte, identifica tres grupos de empresas: las fundadas ante la falta de opciones de empleo, frecuentemente sin vocación empresarial y sin un proyecto claro. Estas son las que menos tendieron a sobrevivir. Un segundo grupo es el de los que tenían una vocación empresarial pero con un proyecto empresarial modesto (aquí la supervivencia aumenta pero con crecimiento limitado). Y un tercer grupo, proporcionalmente menos numeroso, integrado por quienes, además, tenían proyectos em-

presariales potentes basados en la diferenciación y la innovación. ¿Cómo lo hicieron? "De su ADN especial. Nacieron en un clima muy darwiniano y supieron aprovecharlo, por ejemplo, accediendo a proveedores, instalaciones, profesionales en condiciones más económicas ante la falta de actividad y así pudieron armar empresas sofisticadas", sostiene Kantis.

En 2002, Martín Ubierna llevaba 10 años trabajando en banca corporativa, cuando surgió la posibilidad cierta de irse del país. Pero el embarazo de su primera hija avanzaba y el sueño de la empresa propia empezó a crecer. Así, Ubierna se sumó a un plan de retiro del Citi. "Los planetas se alinearon", define el empresario, lejos de asociar aquel momento a recuerdos negativos.

En 2003, nació Faro Capital, luego de detectar una oportunidad interesante en agronegocios no tradicionales. "En la Argentina hay muy buenos analistas, lo que faltan son implementadores", remarca. Inicialmente, la firma se dedicó a la producción de miel orgánica. Para lograrlo, Ubierna hipotecó la casa, vendió su camioneta y, con el retiro, reunió u\$s 30.000 para el primer fi-

deicomo. El negocio tuvo buenos resultados en los primeros años aunque, luego, se fue complicando por cuestiones climáticas. Hoy mantienen la capacidad productiva y la planta fraccionadora, pero tras una reestructuración, el año pasado la unidad se achicó hasta representar el 10% de las actividades del grupo.

En simultáneo, fue creciendo un segundo proyecto, de plantación de árboles de nuez de Pecan, en el sur de Entre Ríos. Se trata de un proyecto mixto, inmobiliario y productivo, en el que Alto Pecan ofrece chacras donde se harán plantaciones. Así, se suscribe un fideicomiso de administración para lograr una economía de escala.

Cada inversor es propietario de su tierra. El módulo más vendido es de cinco hectáreas (implica una inversión de u\$s 100.000) y, según se establece, hay que plantar por lo menos la mitad de la superficie. Actualmente se encuentran en etapa de preventa de 100 hectáreas y esperan llegar, a fin de año, a las 900 hectáreas plantadas. "Es un proyecto de largo plazo, ya que genera una renta atractiva a partir de los 10 años. Lo pensamos como un fondo de retiro basado en la economía real", dice el presidente y gerente General de Faro. En plena producción, la hectárea da una renta anual de u\$s 5.000. La inversión total de la compañía en este proyecto supera los u\$s 20 millones.

En su estrategia de crecimiento, Faro dio el salto en 2006 cuando incorporó como socio estratégico al grupo inversor local Ombú, que hoy posee el 30% de la compañía valuada entre u\$s 3 y 5 millones.

No es todo, este año, la firma está saliendo con proyectos de más corto plazo de siembra tradicional en campos arrendados. La facturación consolidada del grupo es de u\$s 1 millón, con una proyección de u\$s 15 millones cuando las 900 hectáreas estén en plena producción. "Fue muchísimo esfuerzo. Tuve suerte,

una cuota de locura y mucha tolerancia al riesgo para dar el salto al vacío desde una corporación. El apoyo de la familia fue fundamental", dice Ubierna, quien llevó adelante el proyecto junto a sus socios Joaquín Torassa y Matías Pejko. "A veces, cuesta llegar a fin de mes pero disfrutás el día a día", resalta el joven que se formó en el Centro de Emprendedores del ITBA.

A menudo, el impulso emprendedor está dominado por un fuerte deseo de cambio de vida personal y profesional. En 2002, Carolina Pessotti, licenciada en Marketing y Administración de Empresas, tenía un niño pequeño, un retiro voluntario de una multinacional entre manos y un notable estado de alerta. Detectó que, en la peluquería, el momento corte de cabello es un trance difícil para padres e hijos. De este modo, descubrió un servicio que no estaba desarrollado en su provincia, Mendoza, y lo transformó en un proyecto de negocios.

En abril de 2002, puso en marcha el primer local de Tijeritas, en el *shopping* Portal Los Andes, en Godoy Cruz. "En ese momento había más oportunidades y mayor margen de negociación. El *shopping* estaba desembarcando en Mendoza y no había grandes emprendimientos para instalarse allí. Al mismo tiempo, para Tijeritas fue un desafío presentar este servicio y demostrar estar a la altura de un ámbito reservado para las marcas grandes", cuenta Nora Concati, gerente Comercial de la cadena.

A los ocho meses, abrieron una segunda peluquería y el crecimiento se mantuvo hasta traspasar las fronteras provinciales e inaugurar un local en Neuquén. "Hacia 2004, sentimos que el modelo estaba en condiciones de ser replicado y comenzamos a desarrollar el sistema de franquicias. Para una pyme del interior es complicado crecer hacia el resto del país", dice Concati. Actualmente, la firma tiene tres peluquerías propias (dos en Mendoza y una en Neuquén) más nueve franquicias en operación en todo el país.

"Hay que saber detectar la oportunidad a pesar de la crisis. Hoy somos la cadena de peluquerías para niños más grandes del país; en 2010 realizamos 115.000 cortes de cabello", sostiene Concati.

Sin embargo, para lograr un negocio sustentable falta algo más. En Tijeritas lo saben y por eso están lanzando una segunda marca: Delacabeza. "Vimos, gracias a nuestro sistema de administración de bases de datos, que algunos clientes no volvían, simplemente, porque estaban creciendo. Entonces desarrollamos un negocio para adolescentes y preadolescentes, ambientado con mucha tecnología, PlayStation, Wii, rocolas digitales y PCs", explica Concati. A fines de julio, la primera peluquería para este segmento abrirá en Corrientes.



**"Había muchos locales cerrados y fue una oportunidad para negociar. Luego, con la devaluación, empezaron a llegar turistas y nos empezó a ir bien", Anabella Tisser, Nérida Serra y Ana Masllorens, de Zuppa.**

“Una característica innegable de estos empresarios es su aceptación del riesgo, lo cual si está seguido de una capacidad de análisis del entorno y de diseño de su operación acorde con su visión, tiene una mayor probabilidad de afianzarse como empresa”, dice Ángel Castaño, profesor de la Escuela de negocios Esade. Un punto en común que tienen estos empresarios es la flexibilidad y profesionalización con la que acompañaron el negocio. “El perfil del emprendedor no está completo por el solo hecho de saber elaborar un Plan de Negocio sino por su capacidad de adecuar su operación que, a su vez, impli-

ca el dominio de tecnologías de gestión y de transformación del sector donde ha decidido competir”, agrega el docente quien, además, advierte que en aquellos momentos la creación de empresas industriales no fue mayoría.

#### Días de fuego

Liliana Lampuri abrió su negocio -Elementos Esenciales- el 29 de noviembre de 2001. Al día siguiente, el entonces ministro de Economía, Domingo Cavallo, anunció el congelamiento de los fondos depositados en los bancos, el inolvidable corralito. “De repente, la economía se dio vuelta, me quería morir. Salí a vender jabones y sales cuando la gente no tenía ni para comer”, cuenta la emprendedora.

Para lanzarse a la aventura de su propia empresa, Lampuri había renunciado a un alto cargo en la firma de publicidad Walter Thompson. Estaba recién separada y con un hijo de dos años. “Mi padre pensó que estaba loca, pero le dije que no quería llegar a los 50 años, mirar atrás y sentir que no tuve el coraje. Hoy tengo 51 y no me arrepiento”, dice con un optimismo a prueba de sacudones económicos.

Enseguida, el crack hizo lugar a las oportunidades. “Las marcas extranjeras de productos para la mujer empezaron a irse y eso me abrió puertas de lugares en los que poco antes no me habían atendido”, cuenta. Los huecos se hicieron en centros comerciales como Unicenter o Galerías Pací-

fico, aunque no duró mucho. “Al principio, el alquiler de Unicenter costaba \$ 2.000; en tres años subió a \$ 15.000. Paradojas de la Argentina”, razona.

Debió, entonces, acomodarse en otros lugares donde la inversión se correspondía con su estructura. Además, adoptó el sistema de franquicias como estrategia de expansión. “Nunca abandoné una actitud de trabajo, la búsqueda de innovación constante y el cuidado de la marca. Nunca dejamos de hacer cosas”, dice. Tampoco de atravesar momentos difíciles, parte del sino del emprendedor argentino. “Todas las crisis me afectaron de algún modo. Las ventas cayeron con la crisis del campo o la gripe A, cuando la gente ni siquiera salía a la calle. Y ni hablar de los nuevos feriados. Los emprendedores somos muy vulnerables a esto, porque debemos mantener la estructura”, sostiene. Elementos Esenciales tiene hoy 14 franquicias, cinco locales propios y 27 empleados. En 2010, facturó \$ 5 millones y espera cerrar 2011 con un crecimiento del 30%. La marca está cumpliendo diez años y no ahorran festejos. “Quién me quita lo bailado”, declara.

La creación de empresas en

menzaron a diseñar y fabricar con la marca Zuppa. Con el tiempo, sólo su marca ocupaba los escaparates. “En Pacífico había muchos locales cerrados y fue una oportunidad para negociar. Luego, con la devaluación, empezaron a llegar turistas de Brasil, Estados Unidos, muy atraídos por la ropa de diseño. Y nos empezó a ir bien”, cuenta Masllorens, una de las tres socias de la pyme familiar que está a punto de cumplir una década y factura \$ 5,5 millones.

Actualmente, tienen dos locales propios, 80 clientes mayoristas en todo el país, diseñan más de 400 artículos anuales y venden cerca de 140.000 tanto en la Argentina como en el exterior.

“Los que sobrevivieron son los que mejor supieron aprovechar el aprendizaje logrado en la década anterior. Son los que más diseño le fueron dando (orden, planificación y estrategia) y los que pidieron ayuda, desde inversores hasta para lograr su propia formación como dirigentes de una organización”, apunta Jellinek.

En 2001, Karina Parada notó que todas las alternativas como el *feng shui*, las técnicas de



“Siempre se puede hacer un negocio, aún en épocas que parecen no ser favorables”, Karina Parada, de Deva's.

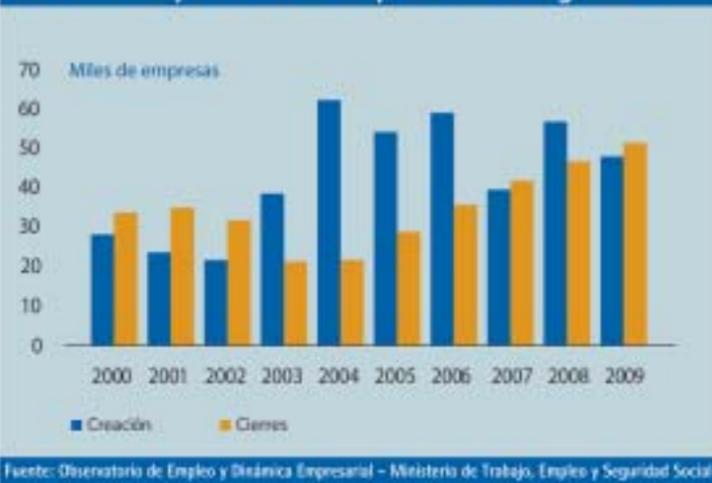
idea de que nunca es el momento ideal para iniciar un proyecto. La apuesta paulatina y sobre seguro nos ayudó a instalarnos y crecer de manera firme”, sostiene.

Una vez superada la peor etapa, la firma siguió creciendo y consolidándose. Hoy tienen, tres locales propios, ocho franquicias, 38 empleados y, en 2010, alcanzaron una facturación de \$ 5 millones. Su clave: “Lo conseguimos adquiriendo la flexibilidad necesaria para escuchar las correcciones o planteos de los clientes. Apostamos mucho a la calidad, de manera que no hubiera nada más seguro que probar un producto para adoptarlo. Y, a la vez, asumimos un crecimiento sin premuras. No abrimos locales descabelladamente, no invertimos cifras que no podíamos sostener en publicidad o en promoción. Siempre se puede hacer un negocio aún en épocas que parecen no ser favorables. Las empresas tienen vida propia y aunque el compás externo conduce los destinos del negocio, no es la única melodía que hay que escuchar”.

### Qué caracteriza a estos emprendedores

- ✓ Saben detectar oportunidades, aún dentro de la crisis.
- ✓ Tienen alta aceptación del riesgo, capacidad de análisis del entorno y de diseño de su operación.
- ✓ Saben que nunca es el momento ideal para iniciar el proyecto; por eso apuestan sobre seguro.
- ✓ Asumen un crecimiento sin premuras.
- ✓ Aprovechan las oportunidades para negociar, por ejemplo, mejores alquileres
- ✓ Cuentan con el apoyo de la familia y amigos.
- ✓ Buscan alternativas para eludir la falta de acceso a financiamiento.

### Nacimientos y muertes de empresas en la Argentina



**Desde la salida de la crisis se han creado, anualmente, unas 50.000 empresas formales. Sólo una de cada dos sobrevive después de cinco años.**

ese período fue de carácter excepcional, ya que la destrucción superó ampliamente a la creación. Así pasó, por caso, cuando la crisis de principio de siglo le dio un golpe de gracia al negocio de Anabella Tisser y Nélide Serra, quienes tenían un local de *bijouterie* importada, sobre todo de Brasil. Madre e hija liquidaron la mercadería al costo y bajaron la persiana. Anabella y su cuñada Ana Masllorens eran madres primerizas y se encontraron preguntándose qué hacer, cómo seguir. La respuesta llegó inspirada en sus bebés. A fin de 2001, y con una inversión de u\$s 6.000, abrieron una góndola en Galerías Pacífico, donde vendían ropa para chicos de diseñadores independientes. Tímidamente co-

colorterapia, el yoga, la ayurveda, no tenían un sitio donde concentrar sus propuestas. “Entendimos que esa podía ser una idea aglutinante que convocara al público consumidor habitual de esas opciones. Así nació el concepto integrador de las tiendas de Deva's. A la par, diseñamos una línea de productos cosméticos y magistrales a base de los principios de la aromaterapia, iniciándolos a partir de aceites esenciales puros que producimos directamente”, cuenta la emprendedora que abrió su primer local en 2001, con una inversión de \$ 50.000, con capitales propios. “Era consciente de la gravedad del entorno, pero también tenía la clara

## AGENDA

### Beneficios fiscales

■ Auren tiene abierta la inscripción al desayuno de trabajo “Beneficios fiscales para pymes”. El objetivo es dar a conocer los beneficios del Programa de Acceso al Crédito y Competitividad (PACC) de la Sepyme, que contempla el otorgamiento de Aportes No Reembolsables (ANR) para facilitar el acceso a servicios de asistencia técnica. **Inscripción:** 5199-2500 o ccp@bue.auren.com

### Taller para franquiciantes

■ En el marco del Programa de Formación Año 2011, la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias presenta un seminario orientado a empresarios dueños de marcas, franquicias y gerentes de operaciones. Se discutirá cómo calcular, mejorar, hacer rendir y controlar los ingresos que estos perciben por el cobro de regalías a sus franquiciados. El disertante Carlos Canudas, explicará para qué se cobran las regalías y el *fee* de ingreso, en qué consisten, cómo y cuándo aplicarlo, cómo controlarlo y otros aspectos a tener en cuenta. Los seminarios tienen un valor para socios de \$ 150 y para no socios de \$ 200 cada uno. El encuentro es el 5 de julio, de 9.30 a 11.30. **Informes e inscripción:** 4394-3318/ 8107 o info@aamf.com.ar.

### Curso de oratoria

■ Oratoria Consulting, consultora especializada en oratoria y comunicación interpersonal, lanza un curso intensivo de oratoria, el próximo 7 de julio, en Olivos. El temario es variado: para qué sirve la oratoria, el discurso, lenguaje corporal, nociones sobre manejo de la voz, cómo conseguir la atención del público. Se busca que los participantes puedan conocer e internalizar las herramientas que le permitan mejorar sus exposiciones orales, aprender las técnicas para superar el habitual miedo paralizante y mejorar sus habilidades de comunicación en el ámbito empresarial, personal y profesional. **Más información:** 4799-7373 o info@oratoriaconsulting.com.ar.

### Programa de Negociación

■ UADE informa que el lunes 4 de julio comienza el Programa de Negociación, que se llevará a cabo mediante la implementación del Método del Caso, técnicas de *role-playing* y dramatización que facilitan la participación constante e interactiva de todos los asistentes, analizando individual y grupalmente casos de negociación y sus conclusiones. Tiene una duración de 40 horas. **Informes e inscripción:** (54-11) 4000-7666; www.uade.edu.ar/executive o info-executive@uade.edu.ar.



### Crédito Fiscal: cupo agotado

En tres meses de actividad, el Programa de Crédito Fiscal para Capacitación del Ministerio de Industria recibió más de 2.000 proyectos de empresarios pyme orientados a la capacitación de los recursos humanos. La demanda hizo que antes de lo previsto se agotara el cupo de \$ 30 millones presupuestado para 2011.

Fuentes de la Sepyme informaron que se están realizando gestiones para ampliar la partida presupuestaria, a través de un decreto. Mientras, las pymes aún pueden acceder a otras herramientas como el Programa PACC que puede suplir esas necesidades. **Más información:** www.sepyme.gob.ar.



**LA IMPRESCINDIBLE SHERYL SANDBERG.** Escándalos y crecimiento insano hacen clave a la dos de Facebook.

**Bloomberg Businessweek**

En colaboración con

# Apertura

EDICIÓN 211

JUNIO 2011 ARGENTINA \$ 22 (Recargo envío al interior \$ 0,40)

**28°**  
aniversario



**LA GUERRA DEL RETAIL**

Mueve \$ 315.000 millones al año y es uno de los fundamentales del modelo. Quiénes son los principales players y cuáles son sus planes. Inversiones, caso por caso, de más de 50 empresas: desde súper hasta shoppings. Las tendencias y los que llegan.

**LOS DUEÑOS DEL CONSUMO**

ISSN: 0256-4491  
770124 949103

**EDICIÓN DE COLECCIÓN DE 4 TAPAS**

 **China: invasión silenciosa**  
Los inversores del gigante llevan invertidos más de US\$ 14.000 millones en el país. Lo que viene.

 **Exclusivo: habla el presidente de Telefónica**  
Luis Velo Puig-Durán anticipa cómo peleará el rating con foco en los números. Imperdible.

**60'** **La Argentina en 60 minutos**  
FMI, inflación, pobreza, gasto, paritarias, dólar, elecciones. La agenda que todo ejecutivo debe conocer.

# Apertura

No estás frente a una revista,  
estás frente a un negocio.

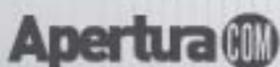
YA ESTÁ EN TU KIOSCO.



28 AÑOS  
288 PÁGINAS  
4 TAPAS

TODO EN UNA SOLA REVISTA.

Seguinos en:



[suscripciones@apertura.com](mailto:suscripciones@apertura.com)

SUSCRIBITE AL 0800-222-7664

## HISTORIA DE GARAGE

### FINCA LOS MAZA

**La bodega mendocina lanzó un malbec cuyas ventas contribuirán a proteger el hábitat natural del oso hormiguero. La presentación se realizó en conjunto con la Fundación Vida Silvestre. La compañía produce 300.000 litros de vino al año.**

Lo que empezó como un error terminó en un proyecto de responsabilidad ambiental. Hace dos años, Alex Campbell, Juan Tonconogy y Tomás Tauszig, socios de la bodega Finca Los Maza, encontraron una cueva en sus viñedos mendocinos, y pensaron que pertenecía a un oso hormiguero. Al investigar sobre las características de este mamífero, supieron que la zona de Cuyo no es parte de su hábitat natural. Sin embargo, el conocimiento sobre la problemática de esta especie en vías de extinción los vinculó a la Fundación Vida Silvestre Argentina, con la que comenzaron a colaborar. Así nació

### CRÓNICA DE UN EMPRENDIMIENTO

# Un vino para proteger al oso hormiguero



Alex Campbell y Juan Tonconogy.

la idea de lanzar un vino, más precisamente un malbec, bajo la marca Oso Hormiguero, que también forma parte del emblema de la fundación ambientalista. Por la venta de cada botella, con un precio sugerido de \$ 100, un 12% se destina al mantenimiento de una reserva natural de 3.000 hectáreas en la provincia de Misiones.

La primera cosecha data de

2009 y es de edición limitada. Pero la historia de este vino, realizado por el enólogo Philippe Pla con uvas del Valle de Uco y estacionado en barricas de roble francés durante 10 meses, puede remontarse a una tradición familiar, que viene desde la época del Virreynato. En efecto, dos de los socios de la bodega, Campbell y Tonconogy vienen de familias con larga trayectoria en el sector. Ambos crearon la bodega Finca Los Maza en 2003, para comenzar a producir vino embotellado con uvas del viñedo familiar que hasta ese momento producía vino a granel para otras marcas. Luego se sumó Tauszig, quien aportó capital y experiencia en el mundo financiero.

#### Vinos y política

"Mi bisabuelo fue gobernador de Mendoza y mi tatarabuelo, Juan Agustín Maza, fue congresal durante el Congreso de Tucumán (que declaró la independencia en 1816)", dice Campbell, cuyos viñedos pertenecen a su familia -los Leiva Maza-, desde la época de la colonia. Siguiendo la tradición, el actual socio de Finca Los Maza es candidato por el Pro a intendente del municipio bonaerense de San Fernando. "Los vinos y la política estuvieron siempre presentes en mi familia", señala el bodeguero-can-

### Perfil:

- Actividad: Bodega
- Empleados: 30 (directos e indirectos, 100 en época de cosecha)
- Facturación: \$ 3 millones
- Exportaciones: 50%
- Marcas: Los Maza, Finca Los Maza Colección y Reserva, Finca Los Maza Gran Reserva, y Maza Tonconogy y Oso Hormiguero (el 12% de la recaudación va a la FVSA para la protección de esta especie).

didato. "Lo bueno es poder unir ambas pasiones", resume.

La bodega comenzó produciendo 10.000 botellas que se lanzaron al mercado en 2004 y hoy están en 300.000 botellas. Además de la línea Oso Hormiguero, producen vinos Los Maza, Finca Los Maza Colección y Reserva, Finca Los Maza Gran Reserva, y Maza Tonconogy.

La mitad de la producción se exporta, principalmente a los Estados Unidos (90%). A través de un acuerdo con una de las mayores cadenas de vinerías de ese país, Total Wine & More, elaboran dos vinos con marca propia: Alma del Sur y Bodega Carlos Gardel (este último a partir de una asociación con los ex dueños de Minerva, poseedores de esa marca, quienes la ceden para su uso y participan de las ganancias). El 10% restante se vende a clientes en México, Finlandia, Dinamarca, Alemania, Brasil y Uruguay.

María Gabriela Ensínck

## LA FRANQUICIA DE LA SEMANA

### Farmacias Economed A buen precio

Economed es una cadena de franquicias de farmacias especialistas en medicamentos genéricos hospitalarios y estu- chados, primeras marcas sin reemplazo, accesorios de salud, perfumería y ortopedia, dirigidos al segmento medio e inferior.

Desde Economed -originaria de Córdoba- operan como central de compras para las farmacias asociadas, trabajando sobre las economías de escala que se generan en la operatoria de centralizar la gestión del abastecimiento, mediante grandes compras directas a laboratorios y proveedores.



- País de origen: Argentina
- Locales propios: 2
- Franquicias en operación: 32
- Franquicias abiertas en el último año: 3
- Población: 20.000 habitantes
- Inversión Total: \$ 95.000 (start up)
- Regalías: 3% sobre ventas y 5% sobre compras
- Empleados por local: 2
- Duración del contrato: 5 años
- Recupero: 12 a 24 meses
- Contacto: (0351) 434-6263 [www.economed.com.ar](http://www.economed.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](mailto:publicidad@cronista.com)

EL CRONISTA

## Un acuerdo sostenible

La Fundación Vida Silvestre Argentina ([www.vidasilvestre.org.ar](http://www.vidasilvestre.org.ar)), fundada en 1977 y perteneciente a la organización global conservacionista WWF (World Wildlife Fund) tiene actualmente numerosos acuerdos de cooperación con empresas. Muchos de ellos se establecen con grandes compañías como el banco HSBC y Coca Cola, con quienes desarrolla programas conjuntos de reducción del consumo energético (en el primer caso) o cuidado del agua (en el segundo).

De a poco, también las pymes y los emprendedores se van acercando a esta Fundación. En el caso de Finca Los Maza, la propuesta fue desarrollar un producto (el vino Oso Hormiguero), para contribuir con un porcentaje de sus ventas al sostenimiento de un refugio para la conservación de esta especie en extinción. "En una segunda etapa, se implementará con ellos un programa de mejores prácticas en el proceso productivo del vino; cambio en el packaging, utilizando cartón reciclado y etiquetas de papel con sello FSC que garantiza un manejo sustentable de los bosques. También programas de ahorro energético y buenas prácticas agrícolas", detalla Diego Moreno, director de FVSA. "Que las pymes se acerquen a nosotros es un importante primer paso. A partir de ahí, los cambios deben ser graduales, ya que requieren inversiones, y una decisión de pasar del modelo tradicional productivo de negocios a las buenas prácticas, lo que muchas veces implica un cambio cultural y la concientización de todos los que trabajan en la empresa".

### 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

[www.totvs.com](https://www.totvs.com) /totvs #letsshare 0800 333 2276



TOTVS

Comparte el nuevo mundo.