

Conquistar la base de la pirámide

Los emprendimientos que atienden las necesidades de las poblaciones más postergadas no sólo crecen por volumen, sino que generan innovación y oportunidades de negocios inexploradas. Aquí algunas historias de emprendedores que combinan rentabilidad y solidaridad.

Por María Gabriela Ensínck

Formado en la Universidad Nacional de Córdoba, con un posgrado en el exterior y 20 años de trayectoria, el ginecólogo jujeño Jorge Gronda podía considerarse un médico exitoso. Pero había algo que no le cerraba, y era la brecha cada vez mayor entre la medicina que ejercía en el hospital público de San Salvador de Jujuy y la que brindaba a sus pacientes en el consultorio privado. "Hay una regla no escrita que dice que a los médicos del hospital nos pagan poco y

hacemos que trabajamos. Así estuve yo 20 años, ejerciendo una medicina para pobres a la mañana y otra para ricos a la tarde. Hasta que un día no pude más con el sistema, porque el sistema iba a poder conmigo. Y renuncié. Al hospital y al consultorio, y me fui a la Puna. Con la idea de empezar a criar vicuñas", cuenta Gronda.

Pero su vocación pudo más, y allá, en la Puna, tomó contacto con una realidad aún más dramática que la que había visto en el hospital de la capital jujeña.

Pasa a pág. II



CITI APOYA EL CRECIMIENTO DE LA PYME ARGENTINA

Acceda a financiamiento de corto, mediano y largo plazo.

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

Para más información llame al 0810-444-4477
o ingrese en www.citibank.com.ar

citi



viene de tapa

A mujeres que no tenían posibilidad de llegar a un centro de salud si el parto se complicaba o sus hijos se enfermaban, Gronda empezó a atenderlas en sus casas, a brindarles consejos de higiene y de salud y creó una salita de atención primaria. Hasta que su capital se esfumó y tuvo que volver a trabajar *full time* en su consultorio. Entonces sus pacientes *cholas* lo venían a ver y él no les cobraba la consulta. Llegó un momento en que “tenía más pacientes gratis que pagas, y estaba por quebrar. Un día mi secretaria me trajo una caja llena con billetes de \$ 2. Era la recaudación que esas mujeres de la Puna venían juntando. Ellas querían pagar, aunque el costo de una consulta privada (\$ 100) les resultaba muy elevado”. El otro problema era que las *cholas* se negaban a atenderse con otro médico que no fuera ‘el doctorcito’. Otra vez su secretaria lo sacó del apuro con una idea: imprimir una tarjeta plastificada, como las que daban las prepagas y obras sociales, “válida para atenderse con cualquier doctor”. Ahora ellas también tenían un

carnet de pertenencia.

Esta fue la base del sistema de salud Ser (www.sistema-ser.org.ar): un servicio de salud social privado, basado en el modelo de Empresas Sociales propuesto por el premio Nobel de la Paz, Muhammad Yunus. Los asociados pagan una cuota anual de \$ 13 o \$ 26 por el grupo familiar, y acceden a consultas con honorarios accesibles (\$30), que son cobrados mensualmente por los médicos que conforman el sistema (y no a cuatro meses como ocurre con las prepagas y obras sociales). “Tenemos los mejores salarios, porque queremos a los mejores profesionales de la salud”, asegura. Por el boca a boca, el sistema fue creciendo y médicos de otras especialidades se asociaron y sumaron sus clínicas: oftalmología, pediatría, urología, odontología.

Al principio, era un sistema de atención primaria. Pero ¿qué ocurre con las cirugías y los partos, intervenciones que cuestan unos \$ 3.000? Gronda se hacía esta pregunta cuando vio salir a una de sus pacientes de una cadena de electrodomésticos con



El contador Marcos Galasso encontró en el deporte una forma para ayudar a los jóvenes de bajos recursos. Se meta es la creación de una escuela de boxeo integral para niños y adultos.

un televisor bajo el brazo. “La primera reacción fue juzgarla: ¿por qué comprás un televisor si no podés pagar tu parto en una clínica? Pues bien, ella llevaba la TV porque la podía pagar en cuotas. Entonces, hablé con el dueño de la clínica y le ofrecí pagar las intervenciones programadas en cuotas. Y cuando son de urgencia, nosotros les prestamos el dinero a los asociados y ellos devuelven el microcrédito”, cuenta.

El sistema Ser tiene 70.000 pacientes, más de 90 prestadores y una docena de farmacias en Jujuy y Salta. La Fundación Yunus está llevando este modelo a Colombia, y Gronda sigue empeñado en mejorar el servicio. “Lo bueno es que este sistema brinda salud y también construye ciudadanía, porque las personas que en el hospital esperaban siete horas a que las atiendan y no decían nada por las condiciones deplorables del establecimiento, aquí se sienten incluidas y con derecho a reclamar lo que les corresponde”, concluye.



“Este sistema brinda salud y también construye ciudadanía”, Jorge Gronda, de Sistema Ser.

En la base de la pirámide

Los llamados “negocios en la base de la pirámide” apuntan a cubrir las necesidades de los sectores más postergados. El término fue acuñado por C.K. Prahalad, profesor de la *Ross School of Business* de la Universidad de Michigan, para designar a los más de 4.000 millones de personas que viven con menos de u\$s 1.500 al año. Su colega Stuart Hall, aportó una visión de sustentabilidad ambiental, al poner en evidencia cómo, en las próximas décadas, las presiones ambientales forzarán un cambio en la matriz energética y las formas de producción y consumo.



Claudio López

En la Argentina, el desarrollo de negocios en la base de la pirámide es incipiente. Pero hay algunas experiencias exitosas, como el programa de desarrollo de proveedores a partir de microemprendimientos de Transportadora de Gas del Norte, o la co-creación de muebles encastrables económicos de Masisa, junto a consumidores de bajos recursos. Los ejemplos son mencionados por Miguel Angel Gardetti, del Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa (IESC), en su libro “Hacia la Co-creación de valor y desarrollo”. Los negocios BoP (*Base of Pyramid*) requieren un trabajo conjunto entre grupos comunitarios, ONGs, empresas, universidades y el sector público. “Muchas veces, las acciones promovidas son puramente asistencialistas”, dice Gardetti, y este es uno de los obstáculos para la creación de valor.

“La base de la pirámide no sólo ofrece volumen, sino que hoy es una de las principales fuentes de innovación”, dice Patricio Guitart, director de la consultora Tantum Argentina. “Las empresas innovan por necesidad y esto las lleva a crear desde sistemas de microcréditos en casas de electrodomésticos, hasta productos y servicios adaptados a mercados de menores ingresos, sin perder el valor de la marca”, destaca. Sin ir más lejos, la cámara de Supermercados Chinos acaba de lanzar su tarjeta de crédito para sus clientes, bancarizados o no, en 1.600 comercios de todo el país.

Los microcréditos son uno de los negocios BoP pioneros. El sistema fue creado por el economista bengalí premio Nobel de la Paz, Muhammad Yunus. La fundación Impulsar es una de las ONG que otorga microcréditos para emprendimientos productivos en la Argentina. Creada en 1999, tiene siete oficinas regionales y lleva financiados más de 1.000 proyectos. Con esta ayuda, Marcela Mayol, de Misiones, pudo crear su peluquería Darling y emplear a una persona. Claudio Benjamín López, de Tartagal, Salta (foto), consiguió una beca para estudiar la carrera de *chef* y luego montar, con un crédito de \$ 7.000, una escuela de cocina que hoy tiene 400 alumnos y en su división de *Catering* provee servicios para fiestas y eventos sociales y corporativos en toda la provincia.

Un cambio de vida

A Marcos Galasso, el boxeo le salvó la vida. Hace 15 años, cuando tenía 25 y trabajaba como contador en el Ministerio de Economía, tenía sobrepeso, la presión por las nubes y tomaba calmantes. El médico le recomendó que hiciera algún deporte y Marcos eligió el boxeo. “Empecé a entrenar, fui *sparring* e hice el instructorado”, cuenta. Con un amigo que hacía trabajo social en la villa 11114, abrieron una escuelita para los jóvenes, donde Marcos daba clases como actividad extralaboral. “Cobrábamos \$ 2 por cada clase. Y con esa plata comprábamos cosas para el comedor”, recuerda. Los chicos, aunque muy humildes y con serios problemas de conducta, siempre se rebuscaban para pagar la clase. “El deporte les ayudaba a canalizar la violencia y conmigo se sentían respetados, a la vez que me prodigaban un gran cariño”, cuenta “el profe”.

Años más tarde llegaron punteros políticos y Marcos dejó la escuela. Pero por entonces, el contador ya había decidido dejar las conciliaciones y balances para calzarse definitivamente los guantes. Desde 2004, vive de las clases de boxeo y admite que gana menos pero es mucho más feliz. Su objetivo es crear una es-

cuola de boxeo integral, para niños, jóvenes y adultos de ambos sexos, que funcione con un amplio sistema de becas. Y el proyecto que presentó el año pasado ante el programa Desarrollo Emprendedor del ministerio de Desarrollo Económico porteño, ganó en la categoría “planes de negocio con impacto social”.

Actualmente, Galasso da clases en un gimnasio del barrio porteño de Caballito. Pero, para abrir su propia escuela, necesita una inversión de \$ 50.000, incluyendo el alquiler del local, equipamiento y salarios de profesores, nutricionista y receptionista. Con la cuota convencional, se subvencionaría una

Los negocios en la base de la pirámide apuntan a cubrir necesidades de sectores postergados.

cuota solidaria para las personas de menores recursos, con la idea siempre de integrarlas en la práctica deportiva. Por lo pronto, elaboró su plan de negocios con la tutoría de la Universidad Maimónides. Y no piensa colgar los guantes.

Una oportunidad

En el barrio de Villa Soldati funciona desde comienzos de 2011, la primera incubadora porteña de empresas de base social. Allí, seis emprendedores del barrio Los Piletos tienen un espacio donde alojar su taller y reciben capacitación en técnicas de

ventas, costos, diseño de páginas *web* y motivación personal, entre otros.

Gonzalo Delgadillo Torres es uno de los emprendedores alojados en el predio de la zona Sur porteña. Llegó hace 10 años de Bolivia para trabajar en una fábrica de calzado y siempre soñó con tener un emprendimiento propio. Por eso, ahorró hasta comprar una máquina con la que confecciona botas y sandalias para mujer y niño. Hace dos años que trabaja exclusivamente por su cuenta junto a su esposa, y los sábados y domingos sale a vender en la feria La Salada. A comienzos de 2011 trasladó su pequeño taller a la Incubadora, donde trabaja de lunes a viernes preparando los pedidos que venderá el fin de semana.

El plan era empezar a vender en comercios, hasta que, a comienzos de julio, un ladrón lo atacó e hirió en su brazo derecho, dejándolo inutilizado por cerca de dos meses. “Justo esta temporada que tenía un montón de pedidos, no sé cómo voy a hacer porque sin mover el brazo no puedo cortar las cuerinas para los zapatos. Tampoco puedo contratar a alguien, ya que debería pagarle al contado el trabajo, cuando a mí los clientes me pagan a 30 días”, se lamenta. Sin embargo, Gonzalo no pierde la esperanza: “Aquí tengo un espacio para las máquinas y la mercadería. Además nos dan cursos, estamos con otros emprendedores, y nos han contactado con gente del banco (Ciudad) para averiguar el tema de microcréditos”, comenta.

A. García



“Aquí tenemos un espacio para las máquinas y la mercadería. Además, nos dan cursos y nos vinculamos con otros emprendedores”, Gonzalo Delgadillo Torres, Teodoro Arce y Reina Mercado Ledesma, de la primera incubadora porteña de empresas de base social, en Villa Soldati.

En la oficina contigua está Teodoro Arce. “Vine desde Cochabamba (Bolivia) hace 10 años y trabajé en talleres textiles. Hace cinco me compré una máquina y dejé de ir a la fábrica pero seguí produciendo para ellos”, relata. Su proyecto es crear una marca propia “para vender las prendas con un mayor valor”. Por ahora produce para una marca y vende en ferias barriales, donde “la competencia es por precio y a veces no alcanza a cubrir las horas de trabajo”, dice.

Reina Mercado Ledesma es otra de las emprendedoras, dedicada a productos de cotillón. “Durante muchos años trabajé en casas de familia, pero ni veía a mis hijos. Empecé a hacer

adornos de cumpleaños y los vendía en el barrio. Después me pidieron de un local de cotillón, y como ví que funcionaba, decidí dedicarme a esto”, cuenta. Hoy tiene un lugar donde apilar sus adornos y está averiguando por un microcrédito para comprar una máquina para producir más y mejor.

Leonor Montesinos también llegó al país desde Bolivia, en 2000. Hoy confecciona sandalias para bebés y niños, que vende en comercios de Once, Pompeya, Liniers, Bonarino, La Salada y otros mercados. Tiene dos empleados y sueña con crecer, consolidar una marca y su clientela.

Pedro Muñoz Palma, oriundo de Perú, fabrica pizarrones ver-

des para tiza, acrílicos para fibrones, de corcho e imantados. Hoy lo ayudan dos personas, que al cabo de 10 a 12 horas de trabajo, producen entre 10 y 15 pizarrones. Con las herramientas y máquinas adecuadas, Pedro podría aumentar la producción, y al ganar mercados, tomar más gente. Su compatriota Juan Martínez se dedica hace 16 años a hacer estampados al agua para marcas de indumentaria. Su proyecto es asociarse con otros emprendedores para fabricar indumentaria con un mayor valor. La posibilidad de trabajar y capacitarse en un mismo espacio, promueve que estos emprendedores alcancen su objetivo de progreso y brinden empleo.

AGENDA

Mandos medios

■ NS Consultora Organizacional abrió la inscripción para el Curso “Liderazgo en acción: desarrollo de competencias en mandos medios”. Las clases comienzan el miércoles 27 de julio y están dirigidas a todos los mandos medios (con o sin experiencia), que necesiten incorporar herramientas de gestión para el desarrollo diario de sus tareas. **Información:** martinfatone@nsorganizacional.com o 4827-2515/2503.

Real Estate

■ El miércoles 27 de julio, a las 19, en la Sede Alcorta (Sáenz Valiente 1010), se presentará el programa de educación ejecutiva Real Estate Management (REM) 2011, organizado por la Escuela de Negocios de la Universidad Di Tella. El Programa está destinado a profesionales, emprendedores y ejecutivos de alto nivel. **Informes:** admisiones_negocios@utdt.edu o 5169-7342.



Las trampas de la profesionalización

■ El 9 de agosto, de 8.15 a 12.30, el Club Argentino de Negocios de Familia convoca al encuentro empresario “Las trampas de la profesionalización”, en el auditorio de Universidad Maimónides, Hidalgo 775, Capital Federal. El objetivo de la reunión es identificar los peligros más frecuentes de la profesionalización de la empresa familiar. **Informes e inscripciones:** 4776-6686/4775-6305 o info@clubfamilia.com.ar

Nueva convocatoria del Fonapyme

■ El Ministerio de Industria realizó una nueva convocatoria a concurso público de proyectos del Fonapyme. Este programa que instrumenta la Sepyme, está destinado a financiar inversiones productivas de pymes con dificultades de acceso al crédito bancario tradicional, con condiciones flexibles, y una tasa del 9% anual, fija y en pesos. Esta política financiera impulsa proyectos de inversión con montos desde \$ 100.000 hasta \$ 1,5 millones que pueden ser amortizados en 84 meses. La operatoria contará, en el segundo semestre, con cinco cierres que se darán el último día hábil de cada mes desde julio hasta noviembre. **Informes:** www.sepyme.gov.ar o 0-800-333-7963.

CON **ARNET BIZ**
LLEVÁ TU NEGOCIO
DONDE VOS QUIERAS.



Arnet BIZ

6 MEGAS PARA TU WI-FI OFICINA



ARNET BIZ MÓVIL PARA LLEVAR TU NEGOCIO CON VOS

= \$ **109⁹⁰** + IVA POR MES
LOS PRIMEROS SEIS MESES

PEDILO POR LA WEB Y ACCEDÉ A MAYORES BENEFICIOS

telecomnegocios

0800 888 0800

LÍNEAS A VIERNES DE 9 A 19 HS. / TELECOMNEGOCIOS.COM.AR
O EN NUESTRAS OFICINAS COMERCIALES.

TELECOM



PROMOCIÓN VÁLIDA DESDE EL 01/07/2011 HASTA EL 31/12/2011. CARGO DE CONEXIÓN INCLUIDO. MÓDEM WI-FI EN CONJUNTO. CARGO DE ENVÍO DEL KIT BIZ BY. SÓLO PARA NUEVOS CLIENTES SOBRE LÍNEAS COMERCIALES CON SERVICIO PRESTADO POR TELECOM QUE CONTIENE ARNET BIZ NEGOCIOS + ARNET BIZ MÓVIL. SOMOS: SUJETO A DISPONIBILIDAD TÉCNICA Y GEOGRÁFICA. NO INCLUIE CLIENTES CORPORATIVOS NI CONSUMIDORES FINALES. EL SERVICIO ARNET BIZ MÓVIL SUJETO PERIÓDICO A UNA VELOCIDAD MÁXIMA DE TRANSFERENCIA DE HASTA 7MB Y ES BRINDADO POR TELECOM PERSONAL S.A. EL SERVICIO PUEDE UNIRSE A SISTEMAS DE DATOS TRANSFERIDOS ACUMULADOS EN CADA MES CALIFICANDO. LUEGO PUEDE RECALIFICAR RESERVA (LIMITE AL OCHO MB) ÚNICO. SUJETO A COBERTURA Y CARGO TÉCNICO (TECNICOS DE LA RED MÓVIL). O.E. PUEDE SER CONSULTADO EN WWW.PERSONAL.COM.AR Y EL PRECIO INFORMADO DE \$109.90 CORRESPONDE AL ARNET BIZ NEGOCIOS + ARNET BIZ MÓVIL. SOMOS DISPONIBLES LOS PRIMEROS 6 MESES. AL EJERCER DEL MÓDEM SE INCLUIDE. ENTRE EL MES 7 Y 12 EL PRECIO DE ARNET BIZ NEGOCIOS ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 13 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 14 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 15 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 16 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 17 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 18 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 19 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 20 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 21 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 22 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 23 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 24 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 25 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 26 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 27 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 28 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 29 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 30 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 31 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 01 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 02 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 03 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 04 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 05 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 06 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 07 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 08 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 09 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 10 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 11 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 12 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 13 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 14 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 15 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 16 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 17 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 18 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 19 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 20 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 21 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 22 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 23 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 24 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 25 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 26 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 27 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 28 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 29 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 30 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 31 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 01 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 02 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 03 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 04 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 05 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 06 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 07 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 08 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 09 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 10 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 11 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 12 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 13 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 14 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 15 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 16 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 17 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 18 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 19 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 20 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 21 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 22 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 23 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 24 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 25 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 26 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 27 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 28 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 29 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 30 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 31 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 01 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 02 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 03 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 04 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 05 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 06 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 07 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 08 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 09 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 10 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 11 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 12 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 13 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 14 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 15 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 16 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 17 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 18 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 19 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 20 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 21 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 22 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 23 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 24 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 25 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 26 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 27 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 28 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 29 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 30 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 31 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 01 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 02 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 03 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 04 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 05 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 06 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 07 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 08 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 09 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 10 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 11 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 12 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 13 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 14 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 15 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 16 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 17 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 18 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 19 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 20 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 21 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 22 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 23 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 24 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 25 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 26 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 27 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 28 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 29 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 30 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 31 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 01 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 02 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 03 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 04 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 05 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 06 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 07 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 08 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 09 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 10 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 11 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 12 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 13 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 14 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 15 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 16 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 17 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 18 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 19 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 20 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 21 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 22 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 23 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 24 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 25 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 26 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 27 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 28 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 29 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 30 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 31 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 01 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 02 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 03 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 04 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 05 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 06 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 07 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 08 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 09 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 10 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 11 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 12 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 13 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 14 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 15 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 16 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 17 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 18 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 19 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 20 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 21 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 22 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 23 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 24 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 25 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 26 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 27 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 28 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 29 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 30 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 31 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 01 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 02 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 03 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 04 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 05 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 06 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 07 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 08 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 09 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 10 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 11 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 12 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 13 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 14 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 15 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 16 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 17 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 18 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 19 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 20 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 21 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 22 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 23 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 24 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 25 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 26 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 27 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 28 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 29 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 30 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 31 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 01 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 02 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 03 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 04 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 05 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 06 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 07 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 08 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 09 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 10 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 11 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 12 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 13 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 14 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 15 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 16 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 17 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 18 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 19 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 20 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 21 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 22 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 23 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 24 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 25 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 26 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 27 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 28 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 29 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 30 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 31 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 01 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 02 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 03 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 04 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 05 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 06 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 07 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 08 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 09 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 10 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 11 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 12 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 13 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 14 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 15 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 16 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 17 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 18 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 19 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 20 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 21 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 22 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 23 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 24 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 25 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 26 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 27 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 28 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 29 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 30 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 31 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 01 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 02 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 03 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 04 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 05 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 06 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 07 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 08 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 09 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 10 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 11 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 12 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 13 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 14 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 15 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 16 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 17 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 18 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 19 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 20 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 21 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 22 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 23 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 24 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 25 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 26 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 27 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 28 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 29 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 30 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 31 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 01 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 02 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 03 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 04 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 05 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 06 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 07 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 08 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 09 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 10 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 11 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 12 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 13 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 14 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 15 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 16 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 17 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 18 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 19 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 20 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 21 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 22 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 23 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 24 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 25 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 26 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 27 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 28 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 29 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 30 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 31 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 01 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 02 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 03 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 04 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 05 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 06 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 07 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 08 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 09 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 10 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 11 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 12 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 13 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 14 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 15 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 16 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 17 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 18 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 19 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 20 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 21 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 22 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 23 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 24 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 25 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 26 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 27 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 28 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 29 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 30 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 31 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 01 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 02 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 03 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 04 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 05 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 06 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 07 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 08 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 09 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 10 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 11 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 12 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 13 EL SERVICIO MÓVIL ES DE \$154. A PARTIR DEL MES 14 EL SERVICIO MÓ

HISTORIA DE GARAGE

PLUMARI

La empresa especializada en la producción de coloración capilar, nació en el garage familiar. Hoy factura \$ 35 millones y gana mercado con el relanzamiento de la marca Bonmetique.

Víctor Plumari tenía 11 años cuando dio el primer paso que terminó en la creación de la empresa que hoy dirige. En realidad no fue un paso, sino una vuelta en bicicleta. Su padre -Domingo Plumari- se había jubilado joven al cerrar su empresa constructora, entonces, principios de los '60, hacía transportes de mercadería a una fabricante de laca para el cabello, que se vendía en botellas de vidrio y que sostenía los altos peinados de moda. En esos días, como la marca tenía problemas financieros, le pagó los fletes a Plumari con spray, que se amontonó en el garage de la casa de Lanús. Ahí entra en escena el joven Víctor, quien cargó un par de botellas en la bolsa de los mandados y, en la bicicleta, las vendió en dos kioscos del barrio. "Y así seguí. A mi papá le dio la idea de que el producto se podía vender y comenzó a dedicarse a eso", recuerda hoy el titular de la firma que factura \$ 35 millones y prevé cerrar 2011 con exportaciones por u\$s 3

CRÓNICA DE UN EMPRENDIMIENTO

Color y buenos negocios en la cabeza



Nico Pérez

millones.

Víctor terminó el secundario y pasó un tiempo por la UTN de Avellaneda, donde comenzó estudios de ingeniería. Mientras tanto, trabajaba con su padre, quien había comenzado a fabricar spray, champú, esmaltes y tinturas para el cabello, en dos locales que estaban en la planta baja de la casa donde vivían, bajo la marca Plumari. "Alrededor del '78 nos orientamos a productos de cosmética capilar porque nuestro canal de ventas eran los salones de peinado",

Perfil

- Facturación prevista 2011: \$ 35 millones (sin contar exportaciones)
- Exportaciones previstas 2011: u\$s 3 millones
- Ventas externas: más de 1 millón de unidades en el primer semestre de 2011
- Estiman que para el 2011 las ventas al exterior aumentarán el 40%
- Principales destinos: América latina, Francia, Arabia Saudita, Australia, Inglaterra y Estados Unidos
- Empleados: 120 (directos e indirectos)

cuenta Plumari quien, desde los 22 años, trabaja *full time* en la empresa familiar.

A lo largo de más de 40 años de historia, la marca sacó al mercado productos que impulsaron un rápido crecimiento. Uno de ellos es Interflex (en 1981), una línea de champú, acondicionador y crema capilar de algas marinas. En 1986 lanzaron la marca Nougat, una tintura sin oxidante ni amoníaco que se aplica directamente.

Hoy, la empresa tiene el foco inversor puesto en Bonmetique, la marca que compraron hace dos años con un desembolso superior a \$ 1 millón. "Hace un año comenzamos una investigación de mercado y a hacer *focus group*. Nos dimos cuenta de que es una marca muy bien posicionada en la mente del consumidor entonces empezamos el relanzamiento de esa y otras marcas de la empresa", cuenta Plumari. La apuesta es importante: Susana Giménez es la cara de la campaña de comunicación.

La empresa tiene hoy, en el mercado, las marcas: Plumari Professional, Lindsay, Nougat, Country Girl, Algatine, Mystic, Vito y la línea para hombres Strategy. En 2010 comenzaron a exportar a Francia e Inglaterra, desde donde los productos salen a Bélgica, Holanda e Irlanda.

Actualmente, la fábrica funciona en una planta de 5.000 m² en Lanús, donde nació y fue creciendo a partir de la compra de propiedades linderas. "Fuimos invirtiendo a medida que íbamos progresando. Mucho se hizo con reinversión de utilidades pero también a través de créditos", dice el empresario. De hecho, agrega, "estamos creciendo en ventas a Europa y Australia con créditos blandos para exportación, un 33% en el primer semestre de este año contra el mismo período de 2010". Plumari también destina a marcas de terceros "una parte importante de la producción".

Familia empresarial

En la firma trabajan hoy tres hijos de Plumari: Yanina (en el área de *marketing* y producción), Federico (administración) y Pablo (ventas). El empresario que pasó por el programa de Dirección para Pymes del IAE, reconoce: "La condición para formar parte de la empresa es ser profesional, aunque también me hubiera gustado que trabajaran primero en otro lado". Esta condición está prevista en el protocolo que rige la empresa familiar y que contempla, además, que no pueden ingresar amigos ni familiares políticos.

Daniela Villaro

LA FRANQUICIA DE LA SEMANA

Poder Volar Dejar el miedo atrás

La firma brinda programas y cursos para pasajeros con temor a volar o que deseen reducir el *stress* de vuelo.

Poder Volar fue creada por el psiquiatra argentino Claudio Plá en 1995, brindando un servicio que viajó, con sus talleres, a ciudades como Montevideo, Madrid, Barcelona y Santiago de Compostela. Este año decidieron expandir el negocio, transmitiendo el *know-how* a psiquiatras, psicólogos o instituciones, para el desarrollo de cursos presenciales y/o a distancia. La convocatoria es para profesionales con un mínimo de 10 años de experiencia clínica.



Aprenda a volar sin miedo

- Cantidad de franquiciados: 2 (en proceso de desarrollo)
- Locales propios: 1
- Canon de ingreso: desde \$ 45.000 por única vez y 10% de la facturación.
- Inversión inicial total: desde \$ 45.000, más prensa y difusión.
- Empleados por local: un profesional, médico psiquiatra o licenciado en Psicología
- Recupero: 1 año
- Facturación anual promedio por local: desde \$ 200.000.
- Contacto: www.podervolar.org.

Plumari dixit

- "La inflación en dólares nos hace salir del mercado. No se pueden subir los precios a un cliente del exterior de la misma manera que se hace localmente. Se pierde rentabilidad o se trabaja a pérdida esperando que esto cambie. Pero estamos aguantando porque desarrollar mercados externos cuesta mucho tiempo".
- "El año pasado sumamos el mercado europeo; somos más competitivos allí que en Estados Unidos o Panamá".
- "En nuestro sector es más difícil exportar porque juegan factores como gustos, trámites de salud pública locales y del país de destino. Pasa más de un año desde que se identifica un potencial cliente y se concreta la venta".
- "Pagamos 5% de derechos de exportación. Los reintegros, también de 5%, se hacen efectivos más de un año después".

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 /totvs #letsshare 0800 333 2276



Comparte el nuevo mundo.