

Ilustración: Hernán Eidelstein

Las grandes apuntan a las más chicas

Las corporaciones están incorporando a las pymes a su cartera, con variedad de alternativas, precios diferenciales y productos diseñados a medida de un segmento empresario que crece y planifica expandir su negocio. Por qué las grandes salen a ganar el mercado pyme.

Por Daniela Villaro

Integran un universo en plena consolidación. Cada vez están más profesionales. Se vuelven más exigentes. Y lo más importante, están dispuestas a pagar por un trato diferencial. En suma, las pymes se convirtieron en un bocado atractivo para las grandes empresas que multiplican su oferta de propuestas, servicios y productos, a medida de las necesidades de las pequeñas y medianas organizaciones.

“Definitivamente notamos un cambio. Hace unos años, se creía que la tecnología era inaccesible para las pymes. Además no se consideraba como una aliada para el negocio y no era incluida en los presupuestos anuales. Las

pymes compraban dispositivos, PCs o software, pero no había una decisión de negocio detrás. Con el tiempo, empezaron a notar que algunas preguntas incómodas sobre cómo crecer tenían respuesta si se recurría a una implementación inteligente de tecnología. El mundo de los negocios está hace tiempo asociado a la tecnología. Porque, además, ésta abre innumerables posibilidades de crecimiento e innovación. Esto es lo que cada vez más pymes están verificando”, evalúa Inés Cura, directora Comercial de IBM Argentina.



Pasa a pág. IV



PALABRA DE EXPERTO

“Los desafíos pasan por la inflación y la competitividad”

Marcelo Capello, presidente del IERAL de la Fundación Mediterránea, analiza las claves del próximo período de gobierno. **Pág. II**



Gestionar los recursos humanos en las pymes

Consultores y empresarios pyme cuentan cómo dar los primeros pasos en el proceso y cuáles son los errores a evitar para alcanzar una gestión exitosa.

Pág. VI



HISTORIA DE GARAGE Equipamiento sanitario que cuida el agua

Dealer es una fábrica de mochilas para inodoros que renació tras el fin de la convertibilidad. Hoy desarrolla productos sustentables y va por la exportación. **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 0810-444-2299 o ingrese en www.citibank.com.ar



OTORGAMIENTO SUJETO A APROBACIÓN CREDITICIA Y/O GARANTÍAS REQUERIDAS POR EL BANCO. PARA MÁS INFORMACIÓN, CONSULTE A SU OFICIAL DE BANCA PYMES EN LA SUJORSAL MÁS CERCANA O POR TELÉFONO 0-810-444-2299 DE LUNES A MIÉRCOLES DE 9 A 18HS. *SUJORSAL DE CITIBANK, S.A. ESTABLECIDA EN LA REPÚBLICA ARGENTINA. CITIBANK REALIZA SU ACTIVIDAD BANCARIA EN ARGENTINA A TRAVÉS DE SU SUJORSAL. LAS OBLIGACIONES RESULTANTES DE SUS OPERACIONES SON PAGADERAS EN ARGENTINA Y ÚNICAMENTE CON LOS ACTIVOS DE LA SUJORSAL DE CITIBANK EN ARGENTINA. CITI Y EL OISEÑO DEL ARCO ES UNA MARCA REGISTRADA DE CITIGROUP INC.

**PALABRA
DE
EXPERTO**

MARCELO CAPELLO

“Los desafíos son bajar la inflación e incrementar la competitividad”

El presidente del IERAL, de la Fundación Mediterránea, analiza cómo impactará sobre las pequeñas y medianas empresas la crisis global, en particular la relación con Brasil. Cuáles son las claves del próximo período de gobierno, qué pasará con la inversión, la competitividad y la inflación durante 2012.

¿Cómo podría impactar la crisis global en el sector pyme argentino?

La Argentina se halla más expuesta a los canales comerciales por los cuales podrían filtrarse los efectos de una desaceleración mundial. Eso fue lo que ocurrió también en la porción de 2008 y 2009 en los cuales se sintió el impacto de la crisis financiera mundial. En aquella oportunidad las exportaciones mensuales (valor) cayeron 49,6% en cinco meses (entre agosto de 2008 y enero de 2009, permaneciendo en niveles bajos hasta comienzos de 2010), y las de manufacturas lo hicieron un 45,7% en el mismo lapso. Si bien en el actual contexto se debería esperar un shock de menor cuantía, será seguramente ese el canal por el cual se hará sentir primero. No obstante, las pymes locales dependen mucho más de los mercados locales que de los internacionales, de modo que el impacto directo de tal situación no debería afectarlas en gran medida. Obviamente sí pueden existir efectos indirectos: pymes proveedoras de empresas grandes exportadoras, pymes industriales y de servicios que recibirán el impacto por una menor velocidad de expansión del mercado interno, dado aquel shock externo, etcétera.

En particular, ante Brasil: ¿cómo afecta la devaluación del real y el menor crecimiento de la economía brasileña?

Lo que ocurra en Brasil puede 'doler' más rápido por sus efectos locales dado que con dicho país tenemos básicamente un comercio de manufacturas, en que las pymes participan más asiduamente, o proveen a grandes jugadores, como las automotrices. En tal sentido, la des-

aceleración en la demanda de Brasil le pegará a nuestras exportaciones, y un real más barato trae una menor ventaja en materia de competitividad para las pymes locales, a las que además les costará más competir con las importaciones de ese origen.

Debemos tener en cuenta que los indicadores de nivel de actividad frenaron en forma generalizada, anticipando un tercer trimestre de muy poco de crecimiento en Brasil. La industria crece sólo un 0,6% interanual en el tercer trimestre y se estanca así por segundo período consecutivo.

¿Ve probable una devaluación del peso en los próximos meses?

Creo que hacia 2012 la estrategia cambiaria local priorizará en mayor medida los aspectos de competitividad, y que por ende se intentará que el tipo de cambio nominal al menos aumente tanto como la inflación, para que no se siga deteriorando en términos reales. Lo veo como un proceso gradual, similar al desarrollado cuando la anterior crisis internacional, en que el peso perdió valor sin prisas pero sin pausas durante varios meses.

Venimos de un período de crecimiento, ¿la inversión de las empresas acompañó esa expansión?

La inversión empresarial acompañó y en las pymes fue especialmente importante el proceso de reinversión de utilidades. Por ese motivo preocupa que las empresas locales pierdan competitividad: caen tanto los incentivos como el combustible para invertir. Por ese motivo viene bien que en los últimos meses haya crecido el financiamiento para empresas, puede

llegar justo para sustituir parcialmente la inversión con reinversión de utilidades.

¿A qué se exponen las pymes cuando alcanzan un límite crítico en la utilización de su capacidad instalada?

Cuando se llega al límite de uso de la capacidad, además de los problemas macro que se generan por mayor inflación, debe considerarse que si el proceso es acompañado, como ocurrió, con caídas en los niveles de competitividad empresarial, también puede acelerarse el deterioro del saldo comercial, al cubrirse parcialmente la demanda interna con mayores dosis de importaciones.

¿Cuáles son hoy los principales obstáculos para las pymes en términos de competitividad?

Costos laborales (salariales y no salariales) e impositivos. No debe olvidarse que, por ejemplo, según un trabajo del Banco Mundial, la Argentina se encuentra entre el 5% de países del mundo en que más pesan sus impuestos en una empresa mediana. Muchas veces se ha discutido sobre si se debe priorizar el mercado interno o externo. En realidad la regla debería ser muy simple: expandir el mercado interno mientras esta estrategia no ponga en riesgo la inserción externa de nuestra producción, porque la experiencia histórica muestra que si sólo apostamos al mercado interno, con estrategias que derivan en pérdidas de competitividad y en consecuencias negativas para las actividades exportadoras, la expansión del mercado interno no se puede sostener, por crisis en la balanza de pagos. Deberíamos prestar más atención a este tipo de experiencias.



¿Cuáles son los desafíos que deberá enfrentar el nuevo gobierno?

La inflación debería estar entre los primordiales, salvo que la desaceleración mundial resulte brusca y cambie el eje de los problemas locales. No obstante, aún cuando oficialmente no se lo reconozca, existen indicios de que sí existen signos de preocupación por la inflación y que de esas dudas provienen los posibles paños fríos que se intentarían aplicar en materia de negociación

salarial y de evolución del gasto público. Luego debemos verificar que se concreten.

Bajar la inflación a la vez que se incrementa la competitividad de la economía local resultan los principales desafíos para el inicio del nuevo período de gobierno. Sin embargo, si el contexto externo se complica más de la cuenta, es probable que las prioridades pasen por otro lado, como intentar mantener la demanda agregada interna.

D.V.

LECTURAS

Empresas de familia

Del conflicto a la eficiencia
Eduardo Press
Granica

Una familia que maneja una empresa no es una familia común. Una empresa que es manejada por una familia, tampoco lo es. Tanto la familia como la empresa deben adecuarse a las circunstancias cambiantes de modo tal de mantener una continuidad y fomentar el crecimiento psico-social de cada miembro sosteniendo la rentabilidad del negocio.

Esta obra piensa a la familia desde una visión sistémica, al igual que la empresa. Y así llega a analizar cómo funcionan las

empresas familiares, cuáles son sus características, por qué consultan, el tema de la transición de la dirección e instrumentos para aquellos que trabajan con estas compañías.



Este libro está dirigido a miembros de empresas familiares (EF), profesionales que trabajan en el ámbito de este tipo de organizaciones y a quienes quieren desarrollar un negocio junto con su familia, además de profesionales como contadores, abogados, consultores en recursos humanos y a los que pueda interesarles conocer el funcionamiento de una

familia y de una familia que maneja una empresa.

Capítulo a capítulo se desarrolla la evolución de la familia desde los comienzos de la humanidad; el desarrollo de las empresas en general hasta nuestros días; las características y modos de funcionamiento de las empresas familiares; el tema de estas firmas en situación de consulta, es decir, cuando tienen problemas para los cuales requieren ayuda (problemas más comunes que llevan a una EF a realizar una consulta y se desarrolla la metodología que el autor utiliza en su tarea profesional); la transición de la dirección de una generación a la siguiente, como

parte de un largo proceso; el tema del futuro de las EF y de su subsistencia en el tiempo.

También, el lector encontrará una serie de herramientas prácticas, útiles tanto para los miembros de la empresa como para los profesionales que interactúan con ella, y, por último, se describen las 10 EF en actividad más antiguas del mundo y las 10 más antiguas de la Argentina. Según el autor, en el país existen entre 1 y 1,2 millón de EF, es decir el 75% de las empresas nacionales. Y el 70% de las firmas de familia desaparece en cada generación. Atender esta problemática específica es lo que busca este libro

OPINIÓN

El rol de la oficina de dirección de proyectos



Por Juan Carlos González
profesor del programa Ejecutivo en Gestión de Proyectos del IUEAN

A través de la historia, grandes sueños como la Gran Muralla China, las Pirámides Mayas, la Esfinge Egipcia, el Coliseo Romano y otros más recientes, como la llegada del hombre a la luna, el Canal de Panamá y el tren París-Londres significaron un despliegue increíble de recursos materiales, capital humano, tiempo y trabajo.

Alguien tuvo primero la capacidad de soñar y otro la fuerza para liderar su realización. Hoy, a nivel empresa, le pusimos nombre al gran esfuerzo que llevó a lograr estos sueños: Proyecto.

Hasta hace un tiempo, el manejo de proyectos era más por intuición, hoy se cuenta con dos cuerpos de conocimiento: el PMBOK gestado por el Project Management Institute (PMI®); y PRINCE2, surgido en Inglaterra y de amplia aceptación en Europa como estándar para manejo de proyectos. Para confirmar el auge, la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) está preparando el estándar 21500, como herramienta de Gestión de Proyectos para que sea aceptada mundialmente. El mayor empuje ha venido principalmente

de tres naciones: Estados Unidos, Reino Unido y Alemania; y actualmente, participan en la creación de este estándar más de 30 países.

Indistintamente de las metodologías, la concepción del proyecto y donde se lo encuadra dentro de las organizaciones sigue siendo lo mismo. Un proyecto consiste en un esfuerzo temporal que se ejecuta para obtener un resultado único.

Hace un tiempo el tema de la Gerencia de Proyectos, gestión y liderazgo de proyectos y otros nombres que recibe, ha cobrado vigencia y relevancia, no sólo en

empresas cuyo curso de negocio es manejar proyectos, sino en todas las organizaciones.

El problema es que muchos de estos sueños simplemente no se cumplen del todo o resultan fallidos. El estudio Chaos® muestra la realidad de los resultados de proyectos de sistemas (*software*). Al comenzar un proyecto, tenemos un 65% de probabilidades de no cumplir con el alcance, los plazos y/o los costos acordados del mismo, o que éste directamente se suspenda.

En el mundo de hoy, no podemos darnos el lujo de fallar con tanta frecuencia ni derrochar re-

ursos. En este contexto, surge la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO: *Project Management Office*), como una estrategia de respuesta en lugar de una respuesta en sí misma, tendiente a mejorar drásticamente el desempeño de los proyectos.

La PMO es un concepto que se concreta como un área dentro de la organización, cuya posición jerárquica dependerá de su ámbito de acción y responsabilidades que asuma.

También en las pymes

Es muy común escuchar a directivos de las pymes manifestar que en función de su tamaño, "no necesitamos de esto". Se refieren a utilizar soluciones TIC, a identificar las funciones dentro de la organización y los procesos críticos, a disponer de un sistema de control de calidad, a establecer cuáles son las competencias que los empleados deben tener o a realizar una gestión de proyectos profesionalizada.

Una pyme necesita de las mismas herramientas de gestión y operación que cualquier gran multinacional, por supuesto adaptadas a su tamaño, pero en todo caso formalizadas de algún

modo. La estrategia es ir introduciendo pequeños cambios, que produzcan mejoras inmediatas en las operaciones o proyectos de la empresa.

Pueden comenzar por analizar las funciones y procesos existentes. Evaluar si las funciones actuales identificables sirven a los objetivos y crear nuevas si es necesario. También, establecer un sistema de control de documentación (algo inexistente en muchas pymes) a la medida de sus necesidades, con un procedimiento de elaboración y aprobación de documentos, un archivo de registro de documentos y un sistema de almacenaje.

Así, toda organización tiene objetivos y trabaja para concretarlos. La PMO surge entonces como una estrategia de respuesta a la necesidad de las organizaciones de hacer realidad sus sueños. A través de una PMO es posible potenciar drásticamente el desempeño de proyectos, logrando que sean más exitosos en su cumplimiento de alcance, tiempo y costos.

Algunas características de la PMO

- Es una entidad o parte de una organización, que puede tener como responsabilidad coordinar y gestionar en forma centralizada portafolios, programas y/o proyectos.
- Sus características organizativas, autonomía, influencia y funciones dependerán de las necesidades de la organización.
- Puede tener delegada la autoridad de ejercer las funciones de interesado integral y tomador de decisiones en la fase de inicio de un proyecto.
- Administra recursos compartidos entre los proyectos.
- Gerencia la aplicación de: normas, procedimientos y métodos.
- Desarrolla políticas y procesos, documentación y planillas estándar comunes a todos los proyectos.

personal.com.ar

personalempresas



las comunicaciones en tu empresa están bajo control

abono fijo empresas desde
[\$45]
 +imp.

COMUNICACIÓN GRATUITA E ILIMITADA ENTRE LAS LÍNEAS DE TU EMPRESA

FACILIDAD DE RECARGA CON TARJETA PREPAGA

ABONO FIJO MENSUAL

PERSONAL EMAIL SIN CARGO

cada persona es un mundo

0800-444-PYMES (79637)

Personal

OFERTA DE ALCANCE NACIONAL VÁLIDA DEL 01/04/2011 AL 31/12/2011. PERSONAL EMAIL: SERVICIO DISPONIBLE PARA TERMINALES COMPATIBLES SIN CARGO DESDE EL 01/05/11 HASTA EL 31/12/2012. EL ABONO FIJO EMPRESAS OTORGA CRÉDITO CON VENCIMIENTO MENSUAL, CON POSIBILIDAD DE RECARGAR CRÉDITO EXTRA EN CUALQUIER MOMENTO A TRAVÉS DE TARJETAS PERSONAL PREPAGAS, TARJETAS DE CRÉDITO Y SALDO VIRTUAL. RECARGA MÁXIMA DIARIA POR LÍNEA \$150, VALORES SIN IMPUESTOS. LAS LLAMADAS INTRAGRUPALES QUE CUENTEN CON EL MISMO ABONO EN LA MISMA CUENTA SON SIN CARGO. AL CONSUMIR EL CRÉDITO DEL ABONO NO SE PODRÁN CONTINUAR REALIZANDO CONLLEVOS CON CARGO. EL ABONO NO INCLUYE LLAMADAS DE IDY ROAMING INTERNACIONAL. EN CASO DE HABERLAS, SERÁN DETALLADAS EN LA FACTURA CORRESPONDIENTE Y DEBERÁN SER ABONADOS EN LOS PLAZOS PREVISTOS EN DICHA FACTURA. PERMANENCIA MÍNIMA EN EL ABONO 24 MESES. EN CASO DE NO PERMANECER BAJO ESTAS CONDICIONES SE COBRARÁN LOS CARGOS DE SALIDA CORRESPONDIENTES. PROMOCIÓN NO COMBINABLE CON OTRAS PROMOCIONES Y DESCUENTOS. OFERTA SUJETA A APROBACIÓN CREDITICIA POR PARTE DE TELECOM PERSONAL. SERVICIO PERSONAL EMAIL SIN CARGO HASTA 31/12/2012. TELECOM PERSONAL S.A., ALICIA M. DE JUSTO 50 (CAP. FED.) CUIT: 30-67818644-5.



viene de tapa

El foco en las más chicas

Precisamente en esta búsqueda de respuestas se esconde la explicación de una tendencia que crece. "Las pymes argentinas se vuelven más profesionales y están pensando cómo van a ser dentro de 10 años. Pero además buscan mayor competitividad. Para eso demandan soportes y equipos que las acompañe en esa expansión. Las pymes requieren soluciones más integrales", evalúa Alicia Verna, de AV Consultores. Esto se ve, en particular, en soluciones tecnológicas y telecomunicaciones, donde las pymes buscan respuesta de empresas grandes. Pero también se da a nivel seguridad, logística, gestión del negocio, financiamiento y *marketing*.

Desde IBM analizan que cuando las pymes deciden adquirir tecnología, "optan por soluciones que consideren precio, facilidad de uso e implementación, escalabilidad y disponibilidad local". Para cubrir esta demanda, IBM creó una gerencia dedicada a las pequeñas y medianas empresas y trabaja de forma integrada con sus asociados de negocios en todo el país.

Por caso, IBM realizó un acuerdo con TOTVS para ofrecer una solución de ERP Cloud Computing bajo la modalidad *As a Service*. En cuanto a la financiación, Rapid On Line Financing es un nuevo programa dirigido especialmente a pymes de todas las industrias, que permite costear transacciones entre u\$s 5.000 y u\$s 300.000 a tasas predeterminadas. "Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, Santa Fe, Rosario y las zonas de NOA y NEA son muy importantes para el negocio de IBM Argentina en materia de pymes", detalla Cura.

Epson, la compañía de soluciones de impresión e imágenes digitales, siempre fue reconocida en el segmento Hogar. Sin embargo, "nuestro objetivo para el próximo año es seguir ganando mercado en el segmento pyme, ya que tenemos un *mix* de productos desarrollado para el mismo y es nuestro gran desafío poder seguir ganando usuarios Inkjet en el segmento", admite Alejandro Introna, gerente de Producto de Epson. "Todas las marcas tienen un mayor *portfolio* de



productos para ofrecer con costos muchos más accesibles y similares características, lo que permite a las pymes poder acceder a productos que quizás antes eran solo considerados para grandes empresas", evalúa Introna desde la corporación multinacional japonesa.

Cambio de roles

En el actual escenario económico, el interés hacia las pymes ha ido creciendo. Las grandes empresas coinciden en esta visión: "Este mercado es muy atractivo debido a su gran tamaño y al potencial de crecimiento y desarrollo que presenta. Los productos y servicios que las grandes empresas pueden brindar a este tipo de compañías tienen un alto valor percibido por las mismas", sostiene Alejandro Jasiukiewicz, Gerente Comercial de DHL Express. La firma global de logística viene desarrollando hace años soluciones para atender al sector. "Brindamos asesoramiento en comercio exterior tanto a micro emprendedores que están por hacer su primera exportación como a pequeñas y medianas empresas que exportan o importan regularmente", detalla. También brindan capacitaciones herramientas electrónicas para simplificar los procesos de comercio exterior.

La firma tiene un portal exclusivo para las pymes (www.dhl-mundopyme.com) y ofrecen financiación a través de una cuen-

ta corriente con alternativas de pago. "Sabemos que las pymes tienen necesidades diferentes a las de las grandes empresas y diseñamos una propuesta comercial y de servicio que agregue valor donde más lo necesitan", dice. El segmento pyme tiene una alta relevancia en las operaciones de DHL. "Alrededor del 85% de nuestros clientes son pymes y la perspectiva es que crezca cada vez más. Nuestros clientes pymes saben que pueden contar con la misma calidad de servicio que brindamos a una gran corporación", promete el ejecutivo. En la Argentina, DHL tiene más de 6.000 clientes y unos 500 empleados.

El rol de las firmas medianas se va revalorizando. "Hoy, una pyme se siente de otra forma para salir a tocar puertas. Más allá de su tamaño, a menudo tienen rentabilidad grande. Es más, puede ser un referente del mercado y hoy vemos cómo los empresarios pyme son consultados y escuchados. Todo esto les permite negociar de otra manera", dice la consultora Alicia Verna.

Habilitadas por el contexto, desde el otro rincón, las pymes elevan, entonces, su reclamo. "En general, cuando una pyme se acerca a una corporación como cliente, tiene sensación de anonimato y de que difícilmente encuentre condiciones comerciales adecuadas a sus posibilidades. Esto implica que no hay oportunidad de negociar ni de discutir nada", sostiene Blas Briceño, presidente de Finnegan, desarrolladora de soluciones tecnológicas de negocios. "Uno suele chocar con un modelo distinto, porque nosotros tenemos una atención más personalizada con los clientes", agrega. Finnegan cuenta con más de 1.000 clientes y alrededor de 80 empleados.

Telecomunicaciones a medida

Al igual que los bancos, las empresas de telecomunicaciones han hecho punta al enfocarse en el sector pyme. Telecom Negocios es una unidad específica del grupo Telecom que se dedica a atender las necesidades de las pymes, con injerencia sobre to-



"El cliente pyme pelea el precio, quiere resultados rápidos y es muy fiel", Daniel Castaldo, de Atacama Publicidad.

paulatina cada vez son más las empresas que se interesan en servicios virtualizados. Será necesario un tiempo de maduración, pero no hay dudas de que llegará", afirman desde el grupo.

En tanto, en Personal precisan que, actualmente, "el crecimiento de Internet móvil es el principal motivador de los nuevos productos y soluciones, que irán creciendo en el corto y mediano plazo. Este crecimiento está fomentado por una oferta sencilla y accesible, valores convenientes (desde planes mensuales de uso ilimitado, hasta prepago con uso determinado), y la masificación de los distintos dispositivos", detalla Alejandro Fredovich, gerente de Marketing Empresas de Personal.

En este sentido, observa una clara tendencia en las pymes a mayor uso de Smartphones, además del ya consolidado BlackBerry, que permiten integrar distintas funciones: voz, mensajes, *mails*, redes sociales, *messaging*, servicios de localización y el acceso los programas básicos desde el terminal (Excel, Word). "Trabajamos no sólo en función al tamaño de la empresa sino también del rubro al cual pertenece: financiero, logística, industrial. La respuesta de las pymes es muy buena", sostiene. En cuanto a costos, por ejemplo el Abono Internet Ilimitado de Personal es de \$159 + impuestos, que permite al cliente pyme utilizar los servicios de datos de manera ilimitada con una tarifa plana por mes. En el caso de Smartphones, ofrece Plan Ilimitado de datos a \$ 59 + impuestos.

Telefónica también desarrolló productos y servicios a sus clientes pyme, apalancados en la banda ancha. En ese marco, la compañía lanzó recientemente Aplicateca, una plataforma que aloja en Internet una oferta de aplicaciones digitales y servicios orientados a las necesidades pyme (gestión de negocios, de flotas, de incidencias, aplicaciones de formación, gestión contable, logística, recursos humanos, facturación).

Aplicateca se enmarca en una estrategia de la compañía de poner al alcance de las empresas del segmento un abanico de herramientas tecnológicas alojadas en la nube, para lo cual Tele-



"El de las pymes es un mercado muy sensible y grande. A largo plazo es más rentable que el mercado corporativo", Javier Kahn, de ADT Seguridad.

dos los aspectos de la comercialización. "La presencia cada vez mayor de la tecnología en los procesos clave de negocio de las pequeñas y medianas empresas, hace que éste sea un mercado atractivo en el cual las oportunidades de brindar más productos se renuevan constantemente", dicen fuentes de Telecom.

Las propuestas de productos y servicios de telecomunicaciones de Telecom Negocios abarcan tres grandes grupos: Voz, Datos e ICT. "La tendencia es ir hacia la 'virtualización' del *hardware* y *software* por parte del proveedor, evitándole al cliente adquirir y gestionar equipos y licencias. El modelo, además de ser conveniente desde lo económico, es muy flexible porque permite pagar por uso y crecer fácilmente a medida de las necesidades, como así también preocuparse por la operación y dedicarse de lleno a su actividad principal", enumeran.

En cuanto al tipo de demanda por parte de las pymes, se trata principalmente de servicios de acceso a Internet de buena calidad y ancho de banda. "En forma

Recomendaciones para pymes, a la hora de tocar la puerta de una grande:

■ Lo primero es **animarse**. La recepción, seguramente, va a ser mucho mejor de lo que cree. Las grandes ya no miran las pymes de costado.

■ No adquirir sólo pensando en el momento actual, sino en el **corto, mediano y largo plazo**. Apuntar a módulos escalables que acompañen la planificación de la empresa.

■ Contar a la corporación su situación y necesidades pero también comentarle cómo va a ir evolucionando la pyme para que la solución sea más **integral**.

■ Tener en cuenta al propio equipo tercerizado, como clientes y proveedores muy cercanos. Se podría pensar en un *pool* de compras para negociar por volumen. Por ejemplo se puede acordar una compra anual con entregas parciales. Aprovechar el **trabajo en red** para lograr mejores condiciones, precios y trato.

Fuente: Alicia Verna, de AV Consultores



“Las pymes están más profesionales y buscan mayor competitividad. Demandan soportes que las acompañe en su expansión”, Alicia Verna, de AV Consultores.

fónica invertirá \$ 57 millones hasta finales de 2012, anunció Alexis Krossler, director de Telefónica Negocios. “Aplicateca es la primera tienda que concentra herramientas digitales de gran utilidad para la administración cotidiana de una pyme, con asesoría y soporte técnico dedicados al usuario”, afirmó el directivo. Telefónica atiende actualmente a 300.000 pymes en la Argentina y el negocio del segmento proyecta un crecimiento interanual del 16%.

Asistencia y seguridad

Las propuestas *tailor made* para pymes se replican en los diferentes sectores de actividad. En Cardinal Assistance cuentan con Servicios de Asistencia al Viajero y Asistencia al Vehículo para Pymes, que tiene un 10% de descuento exclusivamente para las pequeñas y medianas empresas. Rige tanto para motos, autos, utilitarios y camiones. “Se trata de una forma de entender los recursos con los que cuentan las pymes y brindarles servicios a su medida”, asegura Juan Briones, director comercial de la compañía que cubre un millón y medio de personas en todo el mundo. En la Argentina, el 20% de su mercado corporativo está integrado por pymes (alrededor de

50 firmas). El año pasado la cartera pyme estaba formada por 36 pymes y esperan trepar a las 70 en 2012. La organización tiene una facturación anual de u\$s 12 millones.

Lograr un producto a medida (en prestación, escalabilidad, precio y financiación) de las pymes es el desafío de las grandes. Por eso, todo debe empezar por la definición de mercado a la que se apunta. “Existe una gran atomización y diferencia de perfiles entre las pymes. Identificamos un mercado potencial de más de 500.000 firmas. Eso implica armar soluciones que van de u\$s 300 a u\$s 50.000”, explica Javier Kahn, gerente de Nuevos Negocios de ADT, la firma de seguridad que tiene su casa matriz en los Estados Unidos. ADT ha hecho bien sus números: no más del 30% de las pymes locales tiene algún sistema de seguridad. “Es decir, el 70% de las pymes son potenciales clientes, que probablemente va a tener un sistema de seguridad electrónico en los próximos dos años. El mercado de la seguridad viene creciendo a un ritmo del 20% en la Argentina”, detalla Kahn.

En ADT, una pyme puede acce-

Ofrecer un producto a medida de las pymes (en prestación, escalabilidad, precio y financiación), es el gran desafío de las grandes firmas.

der hoy a una solución de seguridad a medida (desde equipos autoinstalables hasta tecnologías más complejas como circuito cerrado de televisión o protección electromagnética de artículos). “Por u\$s 1.000 una pyme puede tener un sistema integral de seguridad con control de acceso y circuito de monitoreo”, ejemplifica. Además, todos los sistemas se integran y son escalables.

“El de las pymes es un mercado muy sensible, manejado por los propios dueños y muy grande. A largo plazo es más rentable que el mercado corporativo. Permite acompañarlo en su crecimiento, demanda más productos *commodities* y no tenemos sorpresas, ya que con un cliente



“Alrededor del 85% de nuestros clientes son pymes y nuestra perspectiva es que este segmento crezca cada vez más”, Alejandro Jasiukiewicz, de DHL Express.

grande un desvío puede hacer que el negocio sea muy bueno o muy malo”, dice Kahn. “Estamos comenzando a posicionarnos en el mercado pyme. Desde hace uno o dos años, las pymes en su conjunto están siendo mejor atendidas e identificadas por las grandes. El mercado corporativo está muy saturado”, analiza. ADT

santes para ellos”, dice Gabriel Pinkus, director de Flow Spa Express. El ejecutivo trabajó ocho años como gerente de Proyecto de SAP hasta que, a mediados del año pasado, lanzó su propio emprendimiento con una inversión inicial de u\$s 130.000. “La pyme pide más, demanda más atención. Como el dueño es el interlocutor, éste siempre va por más. Por eso no es tan fácil atender a las pymes”, analiza. El empresario contrató un paquete de telefonía con Telefónica que incluye una línea analógica, otra digital y servicio de Internet, un plan pensado para locales comerciales.

Entre pares

Las propuestas en talla chica o mediana se tratan, a veces, de servicios que, hasta ahora, estaban reservados sólo para grandes organizaciones, y que empiezan a tentar a las pymes. Un caso es el de la publicidad en la vía pública.

Desde sus comienzos, el negocio de Atacama Publicidad estuvo orientado a las grandes marcas. Sin embargo, en los últimos años el foco fue virando. “Durante las crisis las grandes dejan de invertir en publicidad, entonces surgió la necesidad de enfocarse en otro segmento”, señala Daniel Castaldo, Gerente General de Atacama Publicidad. Hoy, el 20% de sus clientes son pymes, una presencia que se duplicó en los últimos cinco años. Para seducirlos, en Atacama arman planes especiales a medida y así una pyme puede estar en grandes avenidas. También arman carteleras especiales en baja temporada, a menor costo. Por caso, una publicidad en la Avenida 9 de julio ronda los \$ 20.000 por mes, una zona por la que pasa un millón de personas por día. “El retorno de la inversión es muy bueno. En general, las pymes creen que la publicidad en vía pública es muy cara, pero por entre \$ 15.000 y \$ 20.000 al mes se puede lograr una muy buena exhibición”, declara.

Castaldo describe al cliente pyme: “pelea mucho el precio, quiere resultados rápidos y es

muy fiel cuando ve que recibe un retorno de la inversión importante. Las pymes cada vez exigen un tratamiento más profesional. Y eso es bueno porque nos ayuda a profesionalizarnos a nosotros”, admite. Atacama fue fundada hace 60 años, tiene 35 empleados, genera 300 empleos indirectos y la facturación estimada para 2011 es de \$ 30 millones.

Si de buscar soluciones para pymes con aspiraciones de expansión se trata, en la empresa de digitalización de documentos Train Solutions también empezaron a mirar al mundo de las medianas. “Tradicionalmente nos orientamos a grandes empresas con grandes volúmenes de documentos, un mínimo de 10.000 por mes. Pero este tema no tenía solución para las pymes. Estudiamos la tendencia en el exterior, sobre todo en los Estados Unidos y avanzamos”, cuenta el presidente de Train Solutions, Esteban Zecler. De esta forma tomaron la herramienta TsDocs que habían desarrollado para las grandes empresas y la adaptaron para que las pymes puedan digitalizar desde distintos lugares, mientras la información queda en un repositorio *web*. Para ello, la pyme “sólo necesita tener acceso a Internet y un escaner. Así se eliminan barreras y la empresa puede montar muy rápidamente una plataforma de digitalización”, apunta el empresario. El abono (incluye escaner, cinco usuarios, acceso a TsDocs, mesa de ayuda y *storage* ilimitado) parte de \$ 1.500, ejemplifican en Train Solutions. “En la Argentina el mercado pyme está sin explotar. El de las grandes empresas es un segmento saturado, mientras que el de las pymes es muy fértil. Pero, al mismo tiempo, hay que trabajar desde la educación. Tal vez las pymes ni saben que existen estas herramientas, por eso demanda un trabajo de difusión”, aclara. Train Solutions tiene más de 30 empleados, factura \$ 4 millones y, aunque la mayoría de sus clientes son grandes, están buscando fortalecerse entre las medianas. Una tendencia que avanza.

ANIVERSARIO CANCHERO
125 años creando dueños

TU EMPRESA Y TUS EMPLEADOS
PUEDEN TENER BENEFICIOS DE OTRA

GALAXIA
PLAN SUELDO

0810-999-7010
www.hipotecario.com.ar

BANCO
Hipotecario

Cómo gestionar los recursos humanos

Consultores especializados y empresarios pyme cuentan cuáles son los primeros pasos en el proceso y los errores que conviene evitar para lograr una gestión exitosa. Consejos para las pequeñas y medianas empresas.

Ser una empresa más atractiva a la hora de captar nuevos talentos, evitar los altos costos de la rotación de personal y mejorar el clima laboral. Esas fueron las razones que llevaron a Marcela Silvi, gerente general Erca, una fábrica de sembradoras con 100 empleados y sede en Santa Fe, a crear un área de recursos humanos (RRHH) en la empresa, en 2010. "Era nuestra oportunidad de crecer. Pero nos era cada vez más difícil encontrar gente capacitada, teníamos desencuentros con los empleados, con el gremio. Si queríamos que nuestros talentos se sintieran motivados y se quedaran, teníamos que prestar atención al factor humano", recuerda.

Como Erca, muchas pequeñas y medianas empresas se enfrentan ante la necesidad de gestionar sus RRHH por primera vez, ante la volatilidad y la escasez de talentos. Pero en la mayoría de los casos, no cuentan con las herramientas y el *know how* necesarios para hacerlo. No es una misión sencilla: implica ocuparse de múltiples procesos en simultáneo, desde la selección, capacitación y desarrollo, hasta las compensaciones, el reconocimiento y el clima laboral, entre otros, muchas veces, después de décadas de trabajar con una dinámica de estructuras chatas, en las que pesa más el vínculo familiar que de la idoneidad. ¿Qué debe tener en cuenta el empresario antes de emprender la tarea? ¿Cuáles son los errores más frecuentes que conviene evitar? En esta nota, especialistas y empresarios pymes cuentan cuáles son los primeros pasos, los mitos más comunes que hay que derribar y las claves para lograrlo una gestión de RRHH exitosa.

El tamaño no importa

Uno de los argumentos más escuchados en los pasillos de las pequeñas y medianas empresas al echarse a rodar la cuestión de los RRHH, es que allí no cuentan con los mismos recursos económicos que en las grandes compañías para ocuparse del tema. Sin embargo, no es necesario tener el presupuesto ni la estructura de una multinacional para poner en orden la plantilla. "Gestionar a las personas no tiene que ver con el tamaño de la empresa, tiene que ver con la mentalidad de los dueños o directivos", advierte la directora de la consultora Whalecom, Paula Molinari. De hecho, por su naturaleza, las pymes cuentan con un número de ventajas



"Para empezar, es necesario hacer un diagnóstico sobre la organización, la toma de decisiones y sus objetivos", Josefina Elisii, de Elisii y Asociados.

respecto de las grandes empresas. "Son más flexibles y pueden tomar decisiones más rápido, permiten tener una visión integral de la organización y es más fácil lograr que el rol de cada uno tenga un propósito claro. Las relaciones personales son más cercanas y eso

Ante la volatilidad y la escasez de talentos, las pymes se ven en la necesidad de gestionar sus recursos humanos. Esto implica ocuparse desde la selección, capacitación y desarrollo, hasta las compensaciones, el reconocimiento y el clima laboral.

ayuda a que el personal se involucre más", indica Molinari.

Por lo tanto, la clave del éxito no está en emular la gestión de una gran empresa sino en adecuar los procesos al molde de la pyme, para que sea eficaz y responda a las necesidades de la empresa.

¿Qué hacer? Lo primero, coinciden los especialistas, es



"Gestionar a las personas no tiene que ver con el tamaño de la empresa, sino con la mentalidad de los dueños", Paula Molinari, de Whalecom.

tomar la decisión a conciencia y estar dispuesto a escuchar críticas. "El empresario pyme debe estar convencido que gestionar sus RRHH será beneficioso para su negocio", afirma Víctor Lidejover, profesor del Programa para Directores y Propietarios de

pymes y empresas familiares de ESADE Business School. Su cercanía en todo el proceso es vital, porque se requiere de un profundo conocimiento del negocio. "Para empezar, es necesario hacer un diagnóstico. Saber cómo se conforma la organización, cómo es el proceso de toma de decisiones, qué se está buscando, de qué se dis-



"Para que nuestros talentos se sintieran motivados y se quedaran, teníamos que prestar atención al factor humano", Marcela Silvi, de Erca.

pone y cuál es el rumbo que se pretende seguir", enumera la consultora Josefina Elisii.

El segundo paso es el reordenamiento, la definición de los roles y sus funciones, la diferenciación de las áreas, uniformar criterios y formalizarlos. Es justamente la etapa en

la que se encuentra Sobarzo, una empresa familiar dedicada al mantenimiento y pintura de piezas metalúrgicas, con 18 empleados y sede en Olavarría, provincia de Buenos Aires. A instancias de uno de sus más importantes clientes, dio sus primeros pasos hacia la profesionalización. "No teníamos estructura de nada",

cuenta Jorge Sobarzo, director. Con la ayuda de un consultor, se "escaneó" la empresa, se detectaron las oportunidades de mejora y hoy Sobarzo cuenta con nuevos mandos medios en la organización, que ayudan a descomprimir el embudo en la toma de decisiones. Además, se puso el acento en la motivación con premios de medio aguinaldo por presentismo y capacitación, entre otros parámetros establecidos.

El tercer paso es nombrar a una persona responsable de verificar que todas las acciones emprendidas sean cumplidas. "Es prioritario. Puede ser un profesional interno, un consultor externo o un socio, pero alguien debe concentrar la gestión, porque es la única forma de garantizar la continuidad del proceso", indica Lidejover. En el caso de Erca, que contó con el apoyo de un consultor, la persona responsable de RRHH es un profesional externo. "Son dos personas que por ahora no trabajan in company, pero estamos haciendo un espacio físico para que estén con nosotros", aclara Silvi, que invirtió \$ 50.000 en la construcción del área de RRHH.

En la medida de lo posible, los especialistas también recomiendan definir un presupuesto de RRHH que incluya, además de los haberes, gastos de selección, capacitación, beneficios, salud y seguridad ocupacional.

Dos señales de fracaso o cómo perder dinero en RRHH

Gestionar los recursos humanos es una decisión estratégica que requiere conocimiento y experiencia. Sin embargo, muchas empresas optan por consultar a profesionales de otras áreas, como un contador, o bien contratan a un profesional junior. "¡Error! Conviene apoyarse en un gerente de RRHH part-time, pero lo suficientemente senior como para sentarse en la mesa en la que se toman las decisiones y funcionar como socio estratégico, generando contribuciones valiosas y enseñando cómo se operan los distintos procesos", aconseja Molinari.

Otro error muy frecuente, coinciden los especialistas, es el doble discurso. "Algunos dueños de empresas invierten en capacitación y aseguran que quieren que su gente esté motivada, pero a la hora de la acción, toman todas las decisiones, se meten en áreas de trabajo ajenas, los mandos medios quedan en una situación incómoda. En el corto plazo, la gente deja de responder y se desbarata todo", explica Elisii.

María Agustina Rato

Cómo conseguir financiamiento

Herramientas de apoyo para exportar

Salir a vender al exterior implica invertir, planificar a largo plazo y asumir riesgos. Para las que se animan, existen instrumentos como reintegros, créditos y prefinanciación de exportaciones. Aquí, las claves.

Este año las exportaciones argentinas alcanzarán un nuevo récord de u\$s 80.000 millones. Las pymes sólo participan en cerca del 5% de ese volumen y se focalizan en el mercado latinoamericano, aunque sus ventas externas tienen mayor valor agregado. Estas son algunas de las alternativas para salir a venderle al mundo:

1 | Reintegros a las exportaciones

Dentro de las posibilidades que tiene un empresario para beneficiarse con instrumentos de fomento a las exportaciones, están los denominados *reintegros*. "Este mecanismo es un porcentaje que el Estado reconoce como devolución de impuestos locales a los bienes producidos para la exportación", explica Néstor Aleksink, especialista en Comercio Internacional y gerente de Comercio Exterior de Bairexport, Red de Exportadores.

Dado que "técnicamente es imposible determinar mediante un porcentaje qué incidencia tuvieron los impuestos locales en la composición de costos en un producto exportable, en la realidad este mecanismo aparece como un subsidio encubierto para fomentar la exportación de determinados bienes", señala. El



Las pymes sólo participan del 5% de las exportaciones totales de la Argentina.

reintegro es la devolución total o parcial de los impuestos locales pagados por la producción de un bien a ser exportado. No comprende a los insumos importados (si los tiene) usados pero sí a los insumos o valor agregado de origen nacional.

Cabe aclarar que este porcentaje no es uniforme y no alcanza al total del universo de las mercaderías. Por lo tanto, para saber si un producto es alcanzado con este beneficio, es necesario determinar en primera ins-

tancia la posición arancelaria del producto a exportar (NCM).

En líneas generales, el mecanismo de los reintegros a las exportaciones es el siguiente: supongamos que un exportador obtiene su precio de exportación con una base unitaria de u\$s 100, y el producto a cotizar tiene un reintegro del 10%; por lo tanto el exportador podrá cotizar y vender su producto a u\$s 90, y el estado le reintegra u\$s 10. De este modo, el exportador aparece como más competitivo en el mer-

cado externo por este beneficio, ya que igualmente le ingresan u\$s 100 por la venta, pero su precio de competitividad externa es de u\$s 90.

Para acceder a este beneficio, no importa el tamaño de la compañía, ya que los reintegros están relacionados con el tipo de producto. En cuanto al tiempo que lleva el trámite hasta cobrar el reintegro, se debe tener en cuenta que para acceder a este beneficio se deben cumplir las siguientes condiciones:

- Que se formalice una venta en firme en la exportación, es decir una exportación definitiva para consumo (no están alcanzadas las exportaciones temporales ni envíos en consignación)

- Haber abonado las retenciones a las exportaciones, de corresponder.

- Haber ingresado las divisas de la venta de exportación.

- Estar al día impositivamente (los reintegros se acreditan en el CBU informado por el exportador ante la Dirección General de Aduanas, pero no son aplicables al pago de deudas con el fisco).

El trámite de gestión de cobro es sencillo. Lo que varía es el plazo de acreditación del Estado.

2 | Prefinanciación y ferias

La prefinanciación de exportaciones es un préstamo en moneda extranjera, otorgado con anterioridad al embarque de las mercaderías, para financiar el proceso productivo y de acondicionamiento. Actualmente los bancos ofrecen algunas líneas de crédito de prefinanciación, que en su mayoría comprenden la cobertura de exportaciones de bienes de capital, siempre que exista un contrato

en firme de realización.

Este instrumento cubre necesidades como la compra de materia prima, de envases y artículos de embalaje, gastos y servicios aduaneros de transporte.

Generalmente, para obtenerla el exportador deberá presentar un plan de producción y cálculo de recursos aplicable a cada etapa, y contemplar las inspecciones técnicas que la entidad prestataria de los fondos le imponga.

El Banco Nación ofrece esta alternativa para exportadores finales de los sectores agropecuario, industrial y minero, que sean clientes y dispongan de un límite de crédito aprobado. En tanto, el Credicoop ofrece un adelanto de hasta el 70% del valor FOB en un plazo máximo de 90 días (dependiendo del ciclo de fabricación del producto y de la normativa cambiaria), con o sin Carta de Crédito. En caso de operaciones de cobro diferido, el plazo se extiende hasta 180 días de producido el embarque. Por su parte, el BICE ofrece prefinanciación de exportaciones para productos primarios, manufacturas de origen industrial y agropecuario y prestación de servicios. La financiación cubre hasta el 75% del valor FOB de la exportación o del monto de los servicios, con un mínimo de u\$s 20.000 y un máximo de u\$s 2 millones.

La oferta bancaria para participar en ferias y congresos es amplia y accesible, dado que suelen ser montos pequeños y con requisitos más sencillos. Normalmente, son otorgadas con motivo de una exposición, en la que la entidad tiene una participación directa o indirecta en la organización del evento, o cuando se lleva a cabo dentro del marco de una misión comercial.

María Gabriela Ensínck

Consejos para conquistar nuevos mercados

- **Riesgos:** traspasar las fronteras internas implica correr riesgos y realizar inversiones crecientes.

- **El error no perdona:** el proceso de internacionalización debe planificarse con cuidado. Es necesario un conocimiento previo de las perspectivas de mercado, riesgos y condiciones de éxito.

- **Asociaciones estratégicas:**

Fuente: Néstor Aleksink, de Bairexport Red de Exportadores.

cas: las primeras experiencias de una empresa en escala internacional con frecuencia pasan por un socio de negocios que comprará los productos y los distribuirá en el lugar.

- **Contacto:** en este enfoque de cooperación, la pyme debe conocer el mercado extranjero (oferta, demanda, lengua, cultura de negocios) y contar con una red de contactos.

AGENDA

Crece de generación en generación

■ La Universidad Siglo 21, junto al BID, invitan al Primer Congreso de Empresas Familiares: Creciendo de generación en generación, el lunes 14 de noviembre, a partir de las 8.30, en el Auditorio del Campus, frente al Aeropuerto de la ciudad de Córdoba. El congreso está dirigido a empresarios familiares, consultores, asesores y profesionales vinculados a la temática. **Informes:** 0810-555-0303 o congresoef@uesiglo21.edu.ar.



Oportunidades del retailing

■ POPAI Argentina organiza el workshop "Oportunidades del retailing; desafíos para la exhibición y visibilidad de marca en el canal minorista". El tema convocante será el análisis de las distintas miradas y las razones por las que no se aprovechan todas las oportunidades de negocio y de comunicación in store del canal. A su vez, durante el encuentro, POPAI Argentina presentará los resultados completos de su primera investigación realizada en canales emergentes: autoservicios chinos y maxikioscos. El evento será el martes 22 de noviembre, de 15 a 19. **Informes e inscripción:** cferrario@popai.com.ar o 3221-0961.

Emprendedores en Ingeniería

■ La Facultad de Ingeniería de la UBA informa que hoy a las 19, en el Anfiteatro I de la sede de Av. Las Heras 2214 se llevará a cabo una charla a cargo de Marcos Galperín, empresario argentino, cofundador, presidente y CEO de MercadoLibre. Esta disertación, que forma parte de una actividad programada por la materia Emprendimientos en Ingeniería, está destinada a inscriptos a la cátedra y a otros alumnos de grado. **Consultas:** tp@emprending.com.ar



Taller de Naciones Unidas para emprendedores

■ La Fundación H.A. Barceló, Incubando Salud y la Fundación Empretec, con patrocinio del Banco de la Nación Argentina, organizan en La Rioja el Taller de Desarrollo del Comportamiento Emprendedor, un programa de Naciones Unidas destinado a emprendedores y empresarios locales. La capacitación se desarrollará del 14 al 19 de noviembre, de 9 a 17, en la sede La Rioja de la Fundación Barceló. **Inscripción:** www.empretec.org.ar.



Expertos pyme en las cooperativas

■ Las cooperativas de todo el país ya pueden acceder el Programa Expertos Pymes, por el cual el Estado ofrece sin cargo consultores especialistas en producción para mejorar el desarrollo de los emprendimientos.

Esta herramienta, del Ministerio de Industria liderado por Débora Giorgi, ya funciona para las pymes, y ahora será utilizada ahora en el ámbito de la economía social. Se aplica en dos etapas: en la primera un profesional realiza un diagnóstico de situación de la empresa (rentabilidad, productividad y competitividad). Esta fase es íntegramente costada por la Sepyme. El segundo paso, opcional, prevé que el consultor implemente el proyecto de mejoras. En este caso, la Sepyme financia el 50% de los honorarios del consultor. **Informes:** www.sepyme.gob.ar.

HISTORIA DE GARAGE

CRÓNICA DE UN EMPRENDIMIENTO

Equipamiento sanitario que cuida el agua

DEALER

A principios de 2002, la fábrica de mochilas para inodoros Dealer estuvo a punto de cerrar. Un año más tarde, gracias a la devaluación, empezaron a trabajar en tres turnos. Hoy es la única productora local de un mecanismo de doble accionamiento que permite ahorrar hasta 20.000 litros de agua anuales. Ahora van por la exportación.

Luego de un verano aciago, en el que los 12 empleados de la fábrica se dedicaron a tareas de limpieza y mantenimiento, marzo de 2002 era el plazo que Carlos Luchelli, fundador de Dealer, una fábrica de repuestos para inodoros, se había impuesto para indemnizar a todos y bajar la persiana. Pero cuando ya nadie esperaba un mejor destino, llegó un pedido por parte de una firma local fabricante de sanitarios, que -devaluación mediante- no había podido adquirir componentes en el exterior y necesitaba que alguien los fabricara localmente. Así, de la noche a la mañana, el panorama cambió. Luchelli tuvo que pedirle a sus empleados que trabajaran doble turno, y salir a contratar una dotación mayor para cubrir un tercer turno de modo de cumplir con el encargo. Y no fue el último. A partir de abril de 2002 las ventas de componentes y repuestos no hicieron sino crecer, de la mano de la reactivación económica, y especialmente de la industria de la construcción.

Dealer había sido fundada en 1989 por Luchelli, ex ejecutivo de Dupont, como un pequeño taller de inyección de piezas plásticas en Bernal. Al año siguiente comenzó a trabajar para Capea (hoy Roca Argentina), como proveedor de los mecanismos para sus mochilas de inodoros. En ese momento, el volumen de producción era pe-



Perfil

- **Actividad principal:** fabricación de mecanismos para depósitos de agua de inodoros
- **Fundación:** 1989
- **Cantidad de Empleados:** 40
- **Volumen de producción:** 40.000 dispositivos mensuales
- **Facturación:** \$ 10 millones
- **Exportaciones:** 20% de la producción, a Uruguay, Paraguay, Chile y Ecuador.

queño, de hasta 200 piezas terminadas mensuales.

En 1995, la firma se mudó a un galpón más grande y se incorporaron maquinarias para automatizar parte del proceso. Y en 1998 adquirió el predio donde se encuentra en la actualidad, en el parque industrial Quilmes. Sin embargo, la recesión de los años siguientes y la crisis de 2001 golpearon a la compañía al punto de que no pudieron mudarse, algo que recién ocurrió a fines de 2002.

Hoy, la firma cuenta con 40 empleados y opera en un predio de 3.000 metros cuadrados con 16 máquinas inyectoras automáticas, que fueron adquiridas a partir de un Leasing del Banco Nación. La inversión en ampliación fue de \$ 1 millón, mientras que la de maquinarias rondó los u\$s 350.000. "Con la incorporación de tecnología, el proceso de producción se tornó

Matías y Carlos Luchelli, en la planta del parque industrial de Quilmes.

mucho más eficiente, al punto de pasar de los 20 días de espera para la entrega de un producto, a sólo 48 horas", destaca Matías Luchelli, gerente de la compañía, e hijo del fundador.

Productos sustentables

Acorde con el crecimiento de la demanda y una mayor exigencia de calidad por parte de los clientes, Dealer implementó un departamento propio de diseño, que utiliza un software 3D para realizar los prototipos de las piezas. Asimismo, la firma incorporó un laboratorio de calidad, donde los prototipos y piezas terminadas son testeadas antes de llegar al mercado.

La compañía produce unos 40.000 dispositivos mensuales. Un 35% se distribuye con marca propia en casas de sanitarios y artículos para la construcción, mientras que el 65% restante se produce para empresas fabricantes de sanitarios de la Argentina y de la región.

Las exportaciones representan el 20% de la producción, con destino a Uruguay (para la firma Dimaco y reposición), Paraguay (sólo reposición), Chile (para la firma Fanalozza) y Ecuador (Edesa).

Otra tendencia creciente en el mercado es el desarrollo de productos sustentables. En este caso, se trata de impulsar un consumo racional del agua. En línea con esta premisa, Dealer lanzó en 2009 el sistema Aquadúo. Se trata de un mecanismo de doble accionamiento que cuenta con dos botones de agua: uno para líquidos que permite vaciar la mitad del contenido de la mochila (tres litros), y otro para sólidos que vacía el contenido total (seis litros).

Este mecanismo, que es de uso obligatorio en países de Europa, México y Canadá, permite ahorrar hasta 20.000 litros de agua al año por unidad. El sistema se complementa con una válvula eficiente, que evita pérdidas por goteo. Debido al desarrollo local de estos dispositivos, la compañía fue convocada a participar junto al IRAM en la creación de una normativa de eficiencia en el consumo de agua, y es el único fabricante local de dispositivos para sanitarios cuyos productos son aceptados por la filial local del Green Building Council (entidad internacional que expide el sello LEED de construcción sustentable).

M.G.E.

LA FRANQUICIA DE LA SEMANA

Creambury Artesanales y cordobeses

La cadena que comercializa helados artesanales *premium*, fue fundada hace cuatro años en Córdoba. A partir de 2010, puso en marcha un plan de acción y nuevas aperturas para reforzar su presencia en el mercado local y regional. La firma ofrece toda la gama de helados, y agrega cafetería, pastelería, repostería, ensaladas, *sandwichs* y tragos, lo que les permite rotar públicos durante todo el día. Además de la provincia de Córdoba, Creambury están presentes en Catamarca y San Juan, a través de franquicias.

CREAMBURY

- Creación de la empresa: 2007
- Locales propios: 1
- Franquicias: 12
- Canon de ingreso: \$ 40.000 más IVA
- *Stock* inicial: \$ 35.000 más IVA
- Inversión total: Desde \$ 350.000 a \$ 400.000 más IVA
- Recupero: Aproximadamente 24 meses
- Vigencia de contrato: 3 años
- Canon de publicidad: 2% sobre las ventas
- Empleados: 5 a 12
- Regalías: 4% sobre ventas
- Local: desde 100m2
- Contacto: franquicias@centrofranchising.com

Pyme

Dirección periodística:

José Del Río

Coordinador de suplementos:

Flavio Cannilla

Subeditora: Daniela Villaro

Redacción: María G. Ensinck

Editor de arte y diseño:

Diego A. Barros

Diseño: Hernán Eidelstein y

Angélica Fontal Velásquez

Gerencia Comercial

Suplemento PYME

4121-9344/9241

publicidad@cronista.com

EL CRONISTA

www.by-You.com

Software de Gestión que entiende el nuevo mundo.



Tenemos mucho para compartir. Permítanos que lo conozcamos.



TOTVS

Twitter Facebook YouTube /TOTVS #letsshare 0800 333 2276 www.totvs.com

Technology | Software | Consulting

Comparta el nuevo mundo.