

mayo.06 || número 26 || Opcional con Clarín + \$2.90

FRANQUICIAS 2006

Las mejores
oportunidades.
Restoranes de primer
nivel se suman a la
movida. Qué pasa
con los alquileres.


 CARLOS
DI CESARE,
DUÑO DEL
RESTORÁN
"TE MATARÉ
RAMIREZ".

+ COMERCIO MINORISTA

**KIOSCOS:
CUANDO LOS
CLIENTES VAN
AL COLEGIO**



+ INDUSTRIA

**¿LLEGO EL
MOMENTO DE
RENOVAR LA
MAQUINARIA?**

+ CANALES

**EL CAMINO
MAS CORTO
PARA CAPTAR
AL CLIENTE**

+ DIRECCION

**CUANDO
Y COMO
CONVIENE
TERCERIZAR**



Cada vez más Pymes superan el miedo a arriesgarse y buscan capital para ampliar su capacidad productiva o mejorar sus procesos. Empresarios de diversos rubros cuentan aquí sus experiencias. Los expertos aportan, por su parte, recomendaciones útiles.

Para qué y cómo conviene invertir



Nino Fernández
pymes@clarin.com

Cada vez más empresarios se deciden a invertir, ya sea porque advierten que sus firmas están trabajando al límite de su capacidad instalada, o, como dice Fernando Delle Donne, consultor en Desarrollo de Proyectos de Inversión para Pymes, por "las buenas expectativas a mediano plazo para las ventas locales y externas".

En Ingratta, el fabricante de las suelas Febo y las gomas de borrar Dos Banderas, la crisis los había llevado a trabajar sólo tres días por semana, hasta que la devaluación frenó las importaciones. La nueva situación aumentó la demanda interna, lo que los impulsó a encarar inversiones para mejorar la productividad.

"Primero reacondicionamos máquinas que no se usaban desde hacía años. Luego instalamos una mezcladora de caucho y adquirimos cuatro prensas hidráulicas. Hace unos meses incorpo-

ramos cuatro prensas para la vulcanización del caucho y preveimos la compra de un nuevo autoelevador", enumera el presidente de la firma, Carlos Ingratta.

El año pasado la empresa invirtió otros US\$ 50.000 en la ampliación y modernización de oficinas. En total, durante los dos últimos años, han invertido alrededor de un millón de dólares. Y esto se ve reflejado en las cifras: la producción y las ventas aumentaron un 20% el año pasado y la empresa se apresta a recuperar mercados del exterior.

Ayuda oficial

El Laboratorio Frasca, una firma nacida en 1992, con 30 empleados, dedicada a la elaboración de productos medicinales sólidos para terceros, viene invirtiendo gracias a instrumentos de asistencia del sector público.

"La actividad empezó a recuperarse con la devaluación y la Ley de Genéricos. Después de diez años volvimos al crédito bancario y obtuvimos algunos subsidios que nos permitieron hacer inver-

LOS NUMEROS HABLAN

Factores a tener en cuenta

❖ "No hay que olvidarse de calcular la capacidad de pago de las obligaciones contraídas en el proyecto", dice el consultor Fernando Delle Donne. El medio más apto es una proyección del flujo de fondos por el período que abarque el financiamiento. "Es muy distinto el caso de una inversión que

genera ingresos al cabo del segundo año, que otra que lo haga en los primeros seis meses", aclara el experto.

Hay que prestar atención a la amortización de la inversión: si se sigue un criterio de caja, la inversión debe desfasarse con cada pago. Delle Donne sugiere trabajar con "el supuesto del ingreso total de los fondos de la inversión inicial, prescindiendo de su forma de pago. Un proyecto debe ser bueno por sí mismo y su financiamiento aumentará o disminuirá su valor".

genera ingresos al cabo del segundo año, que otra que lo haga en los primeros seis meses", aclara el experto. Hay que prestar atención a la amortización de la inversión: si se sigue un criterio de caja, la inversión debe desfasarse con cada pago. Delle Donne sugiere trabajar con "el supuesto del ingreso total de los fondos de la inversión inicial, prescindiendo de su forma de pago. Un proyecto debe ser bueno por sí mismo y su financiamiento aumentará o disminuirá su valor".

La firma Bertotto-Boglione, por su parte, fabrica tanques de acero y polietileno en la localidad cordobesa de Marcos Juárez. Está en el proceso de adquirir bienes de capital para reducir costos, aumentar la producción y cumplir con normativas internacionales. "En el área del acero, financiamos nuestra inversión de US\$ 150.000 a través de Siderar, ya que participamos de su cadena de valor, y con un aporte del FONTAR. En el caso del plástico, nos proponemos invertir una cifra similar, que seguramente vendrá del sistema financiero", asegura Eduardo Borri, presidente de la firma.

medicinales que podría facilitar sus ventas al exterior.

Apoyándose en el PRE (Programa de Recuperación Empresarial) de la subsecretaría Pyme, el laboratorio logró financiar los trabajos de investigación correspondientes a unos 20 productos, cada uno de los cuales insume más de dos años y una inversión promedio de \$ 15.000. La firma también sacó un crédito del Promipyme del Banco Ciudad, para ampliar y remodelar el sector de depósitos.

Máquinas para crecer

Gustavo Tondi, director del Centro de Estudios de la Pequeña y Mediana Empresa, dependiente de la Universidad de Buenos Aires, dice que "aún hay mucho por hacer para abrir el acceso al financiamiento de las inversiones. Hay que tener en cuenta, por ejemplo, la cantidad de información que piden algunos bancos y también la escasa difusión de instrumentos que son desconocidos en muchas partes del país". Una de estas herramientas es el leasing, el alquiler con opción a compra, con beneficios que la convierten en una alternativa a medida de las Pymes.

"Para mejorar la productividad teníamos que invertir en tecnología. A través de diversas operaciones de leasing en Banco Credicoop incorporamos maquinaria que costó US\$ 400.000", relata Eduardo Lespiaucq, director de Terlizzi, un fabricante de envases flexibles y accesorios de moda para ropa interior femenina. A través de esta operatoria, la empresa desembolsa 60 mensualidades, al cabo de las cuales puede optar por la compra definitiva de los bienes en cuestión, pagando una cuota adicional de un valor similar a las anteriores.

La firma Bertotto-Boglione, por su parte, fabrica tanques de acero y polietileno en la localidad cordobesa de Marcos Juárez. Está en el proceso de adquirir bienes de capital para reducir costos, aumentar la producción y cumplir con normativas internacionales. "En el área del acero, financiamos nuestra inversión de US\$ 150.000 a través de Siderar, ya que participamos de su cadena de valor, y con un aporte del FONTAR. En el caso del plástico, nos proponemos invertir una cifra similar, que seguramente vendrá del sistema financiero", asegura Eduardo Borri, presidente de la firma.

El valor de los intangibles

La inversión en capacitación de los recursos humanos es considerada por muchos expertos tan importante como la compra de maquinarias. Sin embargo, los especialistas advierten que ésta no es una práctica muy extendida entre las empresas más chicas, que suelen privilegiar la inversión en aspectos más vinculados al resultado del negocio.

No es éste el caso de Distribuidora Fitopharma, representante del Laboratorio Biokosma, de San Luis, que con una dotación

de 80 empleados ha invertido de un año a esta parte \$ 15.000 en capacitación.

Paula Scuzarello, gerente de ventas de la empresa, asegura que la decisión de encarar planes de capacitación obedeció a la necesidad de **sostener el rápido crecimiento** que exhibía la empresa en los últimos años. "Si bien las áreas técnicas del laboratorio siempre tuvieron una rutina de capacitación y actualización permanente, el crecimiento nos llevó a ampliar la formación profesional a otras secciones, como venta y promoción, y a los jefes de todos los sectores. La capacitación se ha enfocado en técnicas de **venta, motivación y liderazgo**, a partir de charlas de especialistas, cursos y videos provistos por la Escuela Argentina de Negocios", dice Scuzarello.

La ejecutiva destaca, entre los resultados, la **toma de conciencia por parte del personal** de la importancia que tiene la educación y la capacitación para el desarrollo de la organización. Y agrega que el entrenamiento permitió, por ejemplo, que "los agentes de venta sean ahora negociadores profesionales y que los líderes cada vez se destaquen más por su eficiencia".

En marketing también

El marketing es otro de los ru-

LAS CLAVES



●● **EL ENTORNO COMPETITIVO**

Hay que tratar de saber qué está pasando en el mercado. Qué están haciendo los competidores, cómo se mueven los proveedores y, sobre todo, hacia dónde va la demanda.

●● **RECUPERACION DE LA INVERSION**

Es fundamental preguntarse cuánto se necesita invertir y en cuanto tiempo se recupera la inversión, lo cual se logra a partir de una actualización de los flujos financieros.

●● **FIJAR METAS Y ESTRATEGIAS**

Luego, hay que analizar los objetivos y la estrategia. Los resultados del análisis previo deben ser considerados al momento de definir las metas y cómo alcanzarlas.

●● **EXAMINAR TODAS LAS OPCIONES**

Vale la pena informarse acerca de las ofertas crediticias y de promoción de inversiones. Se puede recurrir a una combinación de ahorros o utilidades con subsidios y créditos.

bro que suele ser objeto de inversiones en cierto tipo de Pymes. Más allá de que pueden no alcanzar los recursos, a veces se trata de no reconocerle valor y **asignarle prioridad** a esta área.

Tal como ocurre con la capacitación, las inversiones en marketing entre las Pymes suelen estar muy vinculadas a la existencia de gerencias profesionalizadas.

Interóptica es el nombre de una firma dedicada al diseño y comercialización de marcas internacionales de anteojos de sol y

armazones, que hace un par de meses anunció una inversión para todo el año de US\$ 350.000. Entre otros objetivos el desembolso está orientado a algunas acciones concretas de marketing.

"Vamos a jugar fuerte haciendo publicidad y patrocinando diversos deportes náuticos, desde deportistas hasta actividades como las escuelas de wind surf, porque queremos ganar nuevas porciones de mercado: del quinto o sexto lugar que ocupamos hoy, queremos pasar al segundo puesto

del mercado al terminar el año y a eso apunta esta inversión", afirma Carlos Rusansky, director de Interóptica.

Lo curioso de este caso es que la inversión **corre por cuenta de una empresa controlada**, la brasileña Mormaii, actualmente una de las principales marcas de anteojos para deportes náuticos del mundo.

Hace ya diez años que Rusansky dejó de fabricar anteojos en su planta de La Rioja y **cruzó la frontera** para fundar Mormaii Eyewear en Garopaba, Santa Catarina. La decisión llevó a limitar la actividad en la Argentina a la distribución y el diseño de modelos, una función en la que ha logrado trascender a nivel mundial.

La firma desarrolla entre 20 y 30 modelos por año para el mercado interno y unos 150 para los mercados internacionales, donde es proveedor de marcas de extendida fama, como New Balance; Rossignol, Nasa, Elisabeth Arden y Wilson.

Actualmente, Interóptica es propietaria del 65% de la empresa brasileña, que decidió invertir en su hermana mayor con el fin de fortalecer la operatoria en el mercado local. Además de lo que se está instrumentando en materia de marketing, la inversión contempla la ampliación de la planta del barrio porteño de Par-

que Chas, mejorar la estructura de distribución y **aumentar la dotación de personal**, revela Rusansky.

"Invertimos porque se nos pasó el espanto y porque llegó el momento de apostar por el mercado local", afirma el empresario, que por ahora descarta volver a producir anteojos en el país.

La certificación de **normas de calidad** es otro de los rubros intangibles que requiere de inversiones y viene ganando adeptos. Según el Instituto Argentino de Normalización (IRAM) el 60% de las empresas que certificaron ISO9001 el año pasado, fueron Pymes.

Guillermo Massucco, presidente de 3 Way Solutions, una firma dedicada a la fabricación de equipos de grabación digital para circuitos cerrados de radio y televisión y para el mercado de broadcasting, señala que "la certificación ISO9001 nos permitió ordenarnos, además de constituir una acción de marketing, porque no es lo mismo tener o no la certificación. Además, nos permitirá entrar al Mercosur, a Chile y México". El proceso demandó algo menos de un año y unos \$ 20.000. Se financió con utilidades propias y un subsidio de la Dirección General de Tecnología del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.