



El Cronista

PYME

Opinión

La ley de Economía del Conocimiento, una oportunidad para dinamizar el crecimiento

Pymes resilientes: qué hicieron las que en plena crisis decidieron volver a apostar

No hay recetas mágicas ni garantías, solo experiencias de quienes apuestan lo mucho o poco que tienen y en tiempos de pandemia y crisis van por todo. ¿Qué hicieron y cómo midieron los riesgos?

Laura Andahazi Kasnya



En épocas de crisis, la cautela es habitual entre los empresarios pymes. Pero hoy, a pesar de la pandemia, hay quienes lanzaron productos, mejoraron sus instalaciones, adquirieron nuevas maquinarias y hasta crearon empresas. "No se trata de mejor o peor empresario, tiene que ver con el estilo y donde están parados. Al que me dice que tomar riesgos le da miedo, le digo que le haga caso a lo que siente, pero también hay otros más acostumbrados a arriesgar", dice Martín Quirós, de Quirós Consultores.

A la hora de asumir los riesgos, remarca Quirós, no solo es importante estudiar el mercado y la factibilidad del negocio, también hay que tener en claro cuál es la situación personal del empresario: "Es decir, el empresario que consiguió un patrimonio fuera de su negocio y sabe que si choca su empresa tiene garantizada su subsistencia es más libre para tomar ciertos riesgos. Pero un empresario que solo es un gran optimista y pone todo en riesgo me preocupa", señala.



UN PLAN DE AMORTIGUACIÓN

"En la Argentina las buenas épocas son muy pocas, duran poco y son muy frágiles. No sé si hay un momento ideal para invertir", opina Gonzalo Vila, quien acaba de fundar y lanzar al mercado Kargho, una plataforma de contratación de fletes.

Creada por Vila en sociedad con Mariano Rodríguez (CTO) y Ramiro Bugari (CIO), requirió una inversión inicial de más de u\$s 150.000 y, con pocas semanas en el mercado, estiman alcanzar una facturación de u\$s 1,5 millón para 2021. Por ahora, la aplicación está funcionando en el AMBA y paulatinamente la irán habilitando en más ciudades. Pero además, agrega Vila, el plan de negocios incluye llegar en 2022 a Uruguay, Chile, Bolivia y Paraguay.

"En cualquier negocio, para minimizar los riesgos uno tiene que tener siempre un plan B y un plan C para amortiguar el impacto de lo que uno vislumbra que podría correr. En 2018, cuando empezamos a desarrollar la tecnología, la pandemia era inimaginable, pero si trazamos nuestros planes de amortiguación", cuenta el empresario. En su caso, por ejemplo, una variable es el precio del combustible ya que un aumento desmedido afectaría la oferta y la demanda del servicio. "Esta es solo una variable. Tenemos armada una matriz con diversos posibles contextos; cada empresario tendrá sus variables de acuerdo al sector donde opere", explica.

Al cierre de la edición, Kargho tenía registrados 300 fletos y más de 3000 usuarios. Por ahora, seis personas tra-

bajan de manera directa, pero estiman que deberán contratar por lo menos a doce más.

SIN CÁLCULOS FINITOS

"La verdad es que si una pyme tiene que calcular el tiempo de recupero de su inversión, nunca haría ninguna. Nosotros somos industriales, cada vez que nos sobra algún beneficio lo reinvertimos sin pensar cuando lo vamos a recuperar", dice Emiliano Bonfiglio, CEO de la fábrica de pinturas y revestimientos Anclaflex.

A pesar de no haber podido facturar durante los primeros dos del ASPO, Anclaflex invirtió \$ 50 millones en máquinas nuevas y en la obra de una planta que les permitirá aumentar su capacidad de producción. Anclaflex produce 2,5 millones de kilos de pinturas por mes y con la nueva planta, que construyen en General Rodríguez, asegura que superarán los 6 millones de kilos y lanzarán nuevos productos.

Aunque la pandemia retrasó los planes, y recién en agosto pudieron reactivar la obra, en este mes comenzaron a operar con una unidad de producción. En tanto, mantendrán operativa la planta de Moreno.

Para Bonfiglio, que emplea a 110 personas, la cuarentena no fue fácil; pero lo bueno fue que el virus los encontró con un ratio de endeudamiento bajo y con mucho crédito en la calle que, a pesar de sus temores, lograron cobrar. "Además tuvimos una muy buena parada de fábrica, preparamos pensando en la reapertura, de modo que cuando, nos permitieron abrir, empezamos a

No solo es importante estudiar el mercado y la factibilidad del negocio, hay que conocer la situación del empresario

En cualquier negocio, para minimizar los riesgos uno tiene que tener siempre un plan B y un plan C

producir sin perder tiempo en la puesta en marcha", remarca.

"La inversión se traducirá en una mejor atención al cliente, ya que nos bajaremos los tiempos de respuesta y en un aumento del nivel de exportaciones. Pero además la mejora no solo es productiva o de costos, también repercutirá en la calidad de servicios para los que trabajamos día a día en la fábrica", festeja optimista Bonfiglio quien en 2019 facturó alrededor de \$ 470 millones y para este año estima terminarlo en \$ 750 millones.

SIN PAUSAS, INTI ZEN.

"Nuestra empresa nació de la crisis, somos pilotos de tormenta. Lo que hacemos es tratar de mantener la cabeza lo más enfocada posible como para no perdernos y visualizar esas oportunidades", dice Guillermo

Casarotti, quien con Anne Sophie, su mujer, fundó en 2004 la marca de té IntiZen. Ahora, en crisis pandémica no se toman pausas y ampliaron su línea de infusiones incorporando 4 nuevos blends en base a hierbas sin teína, lanzaron IN_T una nueva marca de tés en hebras y con sus hijos Diego y Theo lanzaron Indi Chai Latte, el primer Té Chai Latte en polvo.

La pandemia, reconoce, los afectó de manera positiva y están vendiendo 50% más respecto al año pasado; en su opinión, porque la gente es más permeable a tomar este tipo de infusión cuando está en sus casas. Según sus últimos registros, el canal online pasó de canalizar el 8% de sus ventas al 25%; el resto lo concentran los retailers y les quedó en suspenso el canal HORECA (hoteles, restaurantes, y cafeterías). En términos de facturación, en 2019 Inti Zen cerró con \$ 40 millones y para este año estimaban cerrar con \$ 72 millones; aunque, adelanta Casarotti, ya lo superaron y se acercan más a una proyección del orden de los \$ 100 millones.

TECNOLOGÍA Y RAPIDEZ

Tecnoperfiles, especializada en la elaboración y comercialización de perfiles de PVC para aberturas, este año no dejó de producir ni de exportar y concretaron sus planes de inversión en tecnología. "Aprendimos a movernos rápido en tiempos turbulentos para encontrar soluciones eficaces. Sabemos que hay que trabajar de manera eficiente para que el contexto impacte lo menos posible", destaca Fernando Martínez,

presidente de la firma que emplea a 160 personas.

En lo que va del año la empresa lleva invertidos u\$s 650.000 en matrickería austríaca que aportará eficiencia e innovación a los de perfiles, equipamiento para la automatización de la planta de 7000 metros cuadrados que tienen en Pablo Podestá y en un Xenon Test, una tecnología norteamericana que les permitirá evaluar la nobleza del producto y garantizar con mayor certeza su durabilidad y prestación. El tiempo estimado de la inversión, que se financió con diferentes líneas de crédito y capital propio, será de seis años. A mediano plazo, cuenta Martínez, prevén incrementar un 25% las ventas tanto a escala local como regional. La empresa, que en 2019 facturó u\$s 18 millones comercializa sus productos a 16 países y tiene filiales en Brasil y Chile.

NUEVA IMAGEN. MÁS EMPLEADOS

Aprovechando el impulso que la pandemia le dio a las ventas online, Enviopack, una pyme que desde 2016 ofrece soluciones de logística para comercio electrónico, inició un proceso de renovación de marca. "Si bien Enviopack nació conectando sitios de e-commerce con operadores logísticos, hoy hacemos muchísimo más. Somos un supply chain digital, que provee soluciones de punta a punta, mezclando datos, tecnología y logística. El relanzamiento de marca acompaña este cambio en el posicionamiento como empresa de tecnología aplicada a la logística", explica Daniel Battistelli, CTO y socio fundador de Enviopack.

Según datos que maneja la pyme, durante mayo las transacciones en línea crecieron 5,8 veces más que las ventas físicas respecto a enero y febrero. Así, en plena pandemia, pero con pronósticos favorables (estiman cerrar el año con una facturación de \$ 700 millones), Battistelli, Nur Malek Pascha y Horacio Esteves, los tres socios, reinvirtieron \$ 3 millones en el restyling del logo, renovaron su sitio web y con el equipo de marketing lanzaron campañas en diferentes soportes.

Para responder eficientemente a la demanda que hasta ahora representó 2 millones de paquetes comercializados, duplicaron el personal y hoy son 45 personas. "Reforzamos los equipos cross a toda la organización y potenciamos sobre todo a los de sistemas, operaciones y customer support. Es una inversión que se retroalimenta con crecimiento, más sistemas nos permiten nuevas unidades de negocios", justifica.

Para terminar el año esperan concretar la mudanza a una oficina más grande que se adapte a las necesidades de medio centenar de personas. "Nuestro objetivo es generar un espacio de trabajo lo más cómodo posible, donde prime la buena onda, porque en base a eso formamos nuestra cultura de trabajo. Y los resultados están a la vista", justifica Battistelli, quien además tiene otra sucursal en Chile y prepara su desembarco en México.

A LA OFICINA COMO EN CASA

Mientras algunas empresas debaten si teletrabajo sí o no, Globalsis ya tomó una decisión y se prepara para la pospandemia: en cuanto sea posible circular, sus 14 empleados trabajarán parte de la semana desde sus casas y la otra desde la oficina que actualmente ocupan en Palermo; eso sí totalmente renovada para que estén tan cómodos como lo están hoy en sus casas: "Es el momento ideal para apostar a un nuevo espacio de trabajo, generando un ambiente agradable y seguro", explica Carlos Quercia, CEO y fundador de Globalsis, una pyme que desde hace 20 años se dedica al desarrollo de software y servicios informáticos.

En septiembre, teniendo en cuenta que ya en agosto al menos el 70% de sus clientes estaban activos y que las expectativas del crecimiento del mercado continuaban, el empresario decidió invertir alrededor de \$ 2 millones e iniciar la renovación de la oficina. "Durante estos meses, nuestros colaboradores pudieron adaptar sus hogares para hacer de ellos una oficina. Sin embargo, la gran mayoría manifestó que extrañaba tener un escritorio, sus materiales y equipamiento necesario que, en

Hay que tratar de mantener la cabeza enfocada para no perdernos y visualizar las oportunidades

Cada vez que a los industriales les sobra algún beneficio, los reinvierten sin pensar cuándo lo van a recuperar

parte, es imposible de trasladar al hogar. Por tal motivo, apuesto a generar espacios de coworking confortables, para obtener un buen rendimiento del equipo". Además, agrega Quercia, están trabajando en un cambio de identidad de marca. "Sentía que la estética había quedado con los objetivos de los inicios en 1999", explica.

El comienzo de la pandemia no fue fácil. Quercia, que brinda consultoría informática a empresas tanto pymes, como multinacionales, encontró que la gran mayoría se vio perjudicada. "Entendí que era el momento indicado para reinventarnos y crear nuevas y mejores soluciones informáticas para afrontar el desafío de la transformación digital. Así, resolvimos las problemáticas causadas por el aislamiento y la imposibilidad de ir a los espacios de trabajo", enmarca Quercia quien en 2019 facturó \$ 36 mi-

llones y para este año estima alcanzar los \$42 millones.

EL OTRO ALCOHOL

Para Cristóbal Lapania, director de Bodega Don Cristóbal, exportar productos de valor agregado es un trabajo "contra viento y marea". Sin embargo, durante el primer semestre y a pesar de pandemia triplicó sus exportaciones a China con el lanzamiento de Almirante Malbec, un vino que diseñó especialmente para el mercado asiático: al cierre de esta edición Lapania calculaba cerrar el año 120.000 botellas exportadas.

El lanzamiento del Almirante Malbec estaba planificado desde 2019 y aunque se preocuparon cuando en enero llegaron las primeras noticias de los contagios en Wuhan, Lapania decidió no postergar sus planes. "China superó rápidamente los efectos de la pandemia y hoy nuestro importador está vendiendo más volumen que en 2019. Estar presentes en China es muy importante; es un gran mercado, el más grande del mundo. Ingresar al mercado chino no es fácil, empezando por el idioma, las costumbres y la inmensidad del país y los negocios en China requieren tiempo y paciencia oriental; algo que los argentinos no estamos acostumbrados", explica Lapania. En este sentido, los costos de inversión para la elaboración del vino son mínimos cuando empieza a sumar los montos invertidos durante los últimos siete años en viajes, ferias, giras de presentación, rondas de negocios y envíos de muestras.

El 90% de la producción de los vinos Don Cristóbal se exportan, además de China, a Bélgica, Reino Unido, Brasil, Francia, Holanda, Alemania,

México, Estados Unidos, Rusia, Japón y Qatar. "Exportar es muy difícil; faltan insumos, tenemos rutas bloqueadas, no hay financiamiento, las normas y regulaciones cambian constantemente y además, la inflación y la presión impositiva. Cumplir en tiempo y forma nos está contando otro tanto, es muy difícil querer y poder hacer las cosas bien en la Argentina de hoy", se queja el empresario. Aunque, reconoce, que bien valió el esfuerzo en tiempos de pandemia: "Logramos mitigar la caída que tuvimos con otros clientes y hasta aumentar el volumen general de las exportaciones", concluye Lapania quien en 2019 alcanzó facturación de \$ 105 millones y para este año estima llegar con sus 40 empleados a los \$ 145 millones.

Otra empresa que también decidió seguir adelante con sus proyectos es la destilería Hilbing Franke Distillery que en abril presentó al mercado London Dry, un gin adaptado al paladar argentino a base de enebro, coque y cítricos. Lanzar una bebida espirituosa en el contexto en que por la pandemia el alcohol más demandado es en gel significó un doble esfuerzo económico de Rodrigo y Walter Hilbing, padre e hijos y dueños de la pyme con base en Luján de Cuyo, Mendoza.

En lo que va del año llevan invertidos alrededor de un millón de pesos para la difusión del gin, lo que implicó la contratación de profesionales de comunicación y redes sociales y consultores comerciales tanto para las ventas nacionales como para sus exportaciones a EE.UU., Canadá y Colombia. "Lanzar un producto al mercado es una apuesta muy grande por todo lo que eso conlleva, desde la idea, la elaboración, la estrategia de comercialización. Sin embargo lo decidimos así porque en los últimos años, a nivel mundial, el consumo de gin se disparó de manera vertiginosa quedando como la tercera bebida más consumida después del whisky y el vodka", justifica Walter Hilbing, presidente de la destilería.

Hilbing opina que el gin clásico finalmente, y a pesar de las restricciones económicas que retrajo el consumo en general, tuvo una muy buena aceptación por parte de los consumidores, aunque reconoce que el preferido continúa siendo el multi-premiado Hilbing Malbec Gin, el primer gin de Malbec del mundo. Hilbing Franke Distillery posee una capacidad productiva de 90.000 botellas anuales y en 2019 facturó unos \$ 20 millones. "Somos una pyme familiar, 100% argentina, por eso las claves para sobrevivir a los vaivenes de la economía argentina es la resiliencia, la pasión y dar un producto de gran calidad", concluye. ●

