

# La expansión del sector interno



El aumento de los costos, con su consecuente impacto sobre la rentabilidad, es uno de los temas que más preocupa al cosmos de la pequeña y mediana empresa. Para conocer de cerca el contexto que rodea a la industria, cientos de asistentes se dieron cita en el Segundo Seminario Pyme Córdoba, organizado por *El Cronista Comercial*, *Revista Apertura* y Fundación Mediterránea. A lo largo de la jornada, investigadores del Ieral destacaron el rol de la pyme en la creación del empleo, representantes de la provincia resaltaron la importancia de la colaboración entre lo público y lo privado y, desde PwC, analizaron la realidad tributaria de la Argentina. Además, los casos de éxito estuvieron presente y contaron cómo fue el camino para llegar a consolidarse en sus segmentos.





CASOS DE ÉXITO

# Con el objetivo puesto en el desarrollo

**Soñaron con dar a luz un proyecto y, para concretarlo, apostaron fuertemente a dos pilares: consolidar los equipos de trabajo, definiendo el rol de la familia dentro de las compañías, y cuidar el producto. La experiencia de AG Group, Graficus y Vidpia.**

Por Joaquín Garau

**S**i la inspiración llega, que me encuentre trabajando”, sentenció Pablo Picasso. La inspiración encontró al artista malagueño trabajando en cada uno de sus períodos (Azul, Rosa, Cubista). Y no fue el único sorprendido. Hay emprendedores que soñaron con un proyecto y hoy cuentan cómo fue empezar sin saber qué pasaría el día de mañana.

Carlos Paolucci, presidente de Graficus; Alberto Baldocini, director, junto a su hermano Gustavo, de AG Group; y Lorena Piazzé, directora de Vidpia, coincidieron en el segundo Seminario Pyme Córdoba, organizado por *El Cronista Comercial*, revista *Apertura* y la Fundación Mediterránea.

“Lo que siempre ponderamos fue el producto. Dijimos: tenemos que tener el mejor producto de la mejor calidad”, explicó Piazzé, cuya empresa se especializa en el multiprocesado de cristales para la construcción, al inicio del panel, moderado por Hernán De Goñi, subdirector periodístico de *El Cronista Comercial*.

Por su parte, Paolucci, al frente de una imprenta proveedora de piezas comerciales y promocionales, aseguró: “Nosotros decidimos posicionarnos en un segmento de valor; nuestro producto apuntó siempre a la diferenciación”. Baldocini, cuya empresa se dedica al segmento de la organización y logística de eventos, luego, completó: “Ponemos todo en el producto, porque debe ser de primera calidad”.

El equipo de trabajo fue uno de los puntos que tocaron enseguida, al igual que el rol de la familia dentro de la empresa. Sucede que Vidpia es, ahora, dirigida por la cuarta generación, tras haber dado sus primeros pasos -hace 65 años- como una simple vidriería de barrio; y AG Group, mientras tanto, es encabezada por dos hermanos. “Sin un buen equipo humano, no funcionás. Tenés que buscar que



De izquierda a derecha: Lorena Piazzé, directora de Vidpia; Carlos Paolucci, presidente de Graficus; Alberto Baldocini, director de AG Group y Hernán de Goñi, subdirector periodístico de *El Cronista Comercial*.



**“A la hora de financiarnos, preferimos trabajar con recursos propios y objetivos a largo plazo.”**  
Alberto Baldocini,  
director de AG Group.



**“Crecimos hasta tener un share importante en el mercado. Llegamos a 16 provincias desde Córdoba.”**  
Carlos Paolucci,  
presidente de Graficus.



**“Siempre ponderamos el producto y nos propusimos tener el mejor con la mejor calidad.”**  
Lorena Piazzé,  
directora de Vidpia.

el *team* se profesionalice, por más de que no sea profesional por título. Suele haber consultores que te dicen: ‘te profesionalizamos en seis meses’. Mentira, es paso a paso”, disparó Piazzé. “Si no tenemos un buen equipo, no podés ganar”, destacó Baldocini y agregó: “Somos hermanos y nuestros padres nos enseñaron que el trabajo es importante, que debe ser la fuente de la familia”. Mientras que Paolucci, si bien él fundó y dirige la empresa, y sus hijos todavía no están en edad de gestionar, contó: “El otro día, mi hijo me dijo: ‘Encontré tres negocios que van como piña’. Tiene 14 años, así

que es como si estuviera incubando un sucesor”.

**Desarrollo y financiamiento**  
La necesidad -o el deseo- de expandir el negocio no entiende de segmentos. “Nosotros éramos representantes en Córdoba de una marca alemana de andamios, y por el cierre a las importaciones, pensamos: hay que salir a hacer algo para seguir con el negocio. Solicitamos un crédito del bicentenario, se nos otorgó y hoy estamos construyendo una fábrica de andamios multidireccionales”, describió Baldocini. Sin embargo, aclaró: “Si nos vuelven a abrir las importaciones no

sé qué vamos a hacer”.

En Vidpia, la política era trabajar con recursos propios. En 2000, la planta de templado de vidrios se puso con fondos propios. “Pero, en 2003, vino el contador y nos dijo que nos ofrecían crédito”, contó Piazzé, quien agregó: “Fue difícil aceptar”.

En la misma vía, trabaja Baldocini, quien, si bien apostó por un crédito del bicentenario, aseguró que, a la hora de financiarse, prefiere “trabajar con recursos propios y ponerse un objetivo a largo plazo”.

Paolucci, a su vez, sumó: “Fuimos paulatinamente creciendo hasta tener una participación importante en el

## CÓMO NACIERON

### AG GROUP

“Compramos una firma en Jesús María enfocada en el alquiler de vajillas para eventos. Hoy, nos dedicamos a hacer servicios de distinto tipo. Hemos crecido porque no nos quedamos nunca con lo que empezamos. Al servicio de vajillas sumamos carpas, andamios y una estructura de logística. Hoy, tenemos una sucursal en Mendoza y otra en Santiago de Chile”, narró Alberto Baldocini.

### GRAFICUS

“Nacimos en 2004 y fue un desafío interesante porque la industria gráfica tiene tasas de crecimiento bajas. Sin embargo, tuvimos el coraje de darnos la oportunidad y pensar que se podía tener un proyecto exitoso. Empezamos imprimiendo y, después, le dimos una vuelta de tuerca y vimos que había que cambiar la visión. ¿Qué hicimos antes de Graficus? Fundimos”, contó Carlos Paolucci.

### VIDPIA

“La empresa la empezó mi abuelo, hace 65 años, y después la continuaron mis padres y mis tíos. Ahora, la cuarta generación, somos cuatro primos. No fue una limitante que fuera una empresa familiar: las decisiones se toman más rápido y no solo pensás en rentabilidad. Para organizarnos, tenemos protocolo de familia”, afirmó Lorena Piazzé.

mercado. Y hoy llegamos a 16 provincias desde Córdoba”.

¿Qué hay por delante? “Hay que ser audaces con los sueños, y las cosas se logran y todo avanza en la medida en que se ponga pasión”, destacó Paolucci, aunque advirtió: “De todas formas, los números te obligan a tener cuidado”, concluyó.

**CITI\* apoya el crecimiento de la PYME ARGENTINA**

Para más información comuníquese al 0810-444-2299 de lunes a viernes de 9:00 a 18:00 hs o diríjase a la sucursal más cercana.



LA VISIÓN DE LOS ANALISTAS

# Un motor de crecimiento que pide más

**Martín Amengual, presidente de la Fundación Mediterránea, y Marcos Cohen Arazi, investigador del Ieral, analizaron el momento que atraviesan las pequeñas y medianas empresas y su rol en la creación de empleo.**

**A**nalizar el contexto es parte de emprender. Competitividad, inversión, puestos de trabajo y *ranking* de emprendedorismo son algunas de las variables que estuvieron bajo la lupa durante el encuentro.

Martín Amengual, presidente de Fundación Mediterránea, habló sobre los problemas que deben atravesar las pymes. "El nivel de nuestras preocupaciones se manifiestan en el ámbito provincial; pero muchas de las dificultades de las pymes son nacionales", explicó Amengual.

Sus palabras estuvieron apoyadas en la realidad descrita por Marcos Cohen Arazi, investigador del Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (Ieral), de Fundación Mediterránea, quien elaboró un análisis sobre el presente de los emprendedores.

"El 99% de las empresas son pymes, y generan el 66% del empleo", narró Cohen Arazi. Mien-



Marcos Cohen Arazi.

tras tanto, en tiempos en los que se habla de "década ganada", los grandes impulsores fueron, según datos del Ieral, los emprendedores, ya que "en la última década, el 57% del crecimiento fue explicado por el consumo privado motorizado por las pymes".

Si se aleja el punto de vista, y se analiza la utilización de la capacidad instalada en los últimos años, la crisis afectó a las pymes, que ante las primeras señales negativas, disminuyeron su marcha.



Martín Amengual.

Durante 2008, el uso de la capacidad instalada era del 75%; cayó a 70%, en 2009; subió a 74%, en 2011; y, finalmente, volvió a bajar en 2012, a 70%.

De acuerdo con el investigador, "alrededor de 12 empresas se habrían perdido por semana en el país durante 2012". Sin embargo, pese a esa situación, su aporte a la creación de empleo formal fue determinante. En años de crecimiento en el empleo formal, las pymes

explicaron entre el 50% y 80% de los nuevos puestos de trabajo. Mientras que en 2008 y 2012, su rol en la creación de puestos de trabajo superó ampliamente el de las grandes compañías. Un ejemplo de ello fue 2012, donde el 75% del empleo lo explicaron las pequeñas y medianas empresas, contra el 25% de las grandes firmas.

Uno de los problemas mencionados por Cohen Arazi fue la presión tributaria. Entre los países con menor presión impositiva se encuentran Singapur, Hong Kong, Nueva Zelanda y Estados Unidos, según datos del Banco Mundial. La Argentina está en el puesto 124 de 185 posiciones del *ranking* de facilidad para hacer negocios.

"Legislación es opresiva en el ámbito impositivo, administrativo y laboral a nivel nacional. Necesitamos un cambio de paradigma, para que las pymes puedan simplificar sus trámites", sentenció Amengual. J.G.

Q&amp;A

## El público quiere saber

**L**as preguntas estuvieron a la orden del día cuando el primer panel de expositores terminó con sus presentaciones. Una de ellas tuvo que ver con cómo mejorar la competitividad. "Hay que diferenciarse de los competidores con capacitación de personal o tomando créditos", aseguró Luciano Crisafulli, secretario de Pymes y Desarrollo Emprendedor de la provincia de Córdoba.

Sobre las perspectivas para lo que resta del semestre, Marcos Cohen Arazi, investigador del Ieral, respondió: "Brasil repunta y proyecta un crecimiento de 3,1% contra el 0,9% de 2012. Eso influye a los rubros industriales locales. Además, el valor de la cosecha inyectará más divisas que el año anterior, y a nivel global, el mundo crecerá levemente: se prevé que crezca 4,2% cuando en 2012 fue de 3,3%".

¿Qué pasará con la presión tributaria? "Estamos en el *top ten* de países con mayor presión por parte del Estado", aseguró Campos. Y explicó que "la presión tributaria siempre cae sobre los mismos, por lo que una lucha contra la evasión sería de ayuda" para remediar la situación.

En cuanto a los problemas para las pymes, Cohen Arazi destacó que tienen las mismas dificultades que la economía: "Una encuesta arrojó que al 93% le preocupa la inflación y la incertidumbre; mientras que, al 87%, los costos laborales".

Al ser consultado sobre las posibilidades de acceder a un crédito, Crisafulli detalló que la provincia "cuenta con un plan de asistencia de hasta \$ 60.000 para una *startup* y con beneficios para quien pague las 36 cuotas en término".

Otra pregunta escuchada fue si es tiempo para invertir. Cohen Arazi explicó los resultados de un sondeo entre emprendedores. "En 2012, el 24% de las empresas consideraba que era un buen momento para invertir en maquinaria y equipo, contra el 41% de 2011", resaltó.

## "El déficit fiscal se traslada a las pymes"

**Gustavo Campos, gerente Senior de Precios de Transferencia, del departamento de Tax & Legal de PwC, examinó la realidad tributaria de la Argentina y el impacto sobre las pequeñas y medianas firmas.**

**D**e los impuestos y de la muerte, nadie se salva" reza un viejo dicho popular. Sin embargo, ¿cómo sobrevivir a los trámites impositivos, a los vencimientos, a las cargas sociales, sin morir en el intento? Gustavo Campos, gerente Senior de Precios de Transferencia, departamento de *Tax & Legal* de PwC, se refirió a la situación y destacó que "hay un déficit fiscal en los tres niveles -nacional, provincial y municipal-, que se traslada a las pymes".

De acuerdo con la opinión del experto, el déficit fiscal, la inflación y la necesidad de divisas por parte del Gobierno llevó a las empresas a situaciones críticas, afectando el capital de trabajo, sobre todo, en las pequeñas y medianas empresas. "Existe una mayor presión porque los impuestos suben", afirmó Campos.



Gustavo Campos, de PwC, durante la exposición.

Además, el especialista agregó que, como consecuencia de esta situación, se da "una pérdida de competitividad; una demora en reintegros de IVA por exportación, notable incremento de ali-

cuotas y mayor presión de las provincias en regímenes de retención, así como una mayor presión impositiva, entre otros problemas".

Mientras tanto, en cuanto a las trabas al comercio exte-

rior, las cuales comenzaron con las Declaraciones Juradas Anticipadas de Importación (DJAI) en enero de 2012, se vive un panorama similar.

Según Campos, hoy en día hay dificultades, y una mayor carga debido a las DJAI, como así también "dificultad real para importar, lo que pone en riesgo de negocio; mayores costos de almacenamiento; y mayores costos por convenios con exportadores", destacó Campos.

No obstante, para el especialista, existen dos formas, básicamente, de resolver el déficit: gastar menos o recaudar más. Sin embargo, la posibilidad de que el gasto se reduzca parece lejana. "La situación va a seguir como está porque no creo que disminuya el gasto en un año electoral", anticipó Campos.

J.G.

www.pwc.com/ar

100 años en Argentina

@PwC\_Arentina

/PwCArentina

/PwCArentina

pwc

Auditoría | Asesoramiento Impositivo y Legal | Consultoría



JORGE RIBA, PRESIDENTE DE DULCOR

# Una historia contada en primera persona

Mirar siempre adelante, analizar el mercado y seguir el palpito del emprendedor fueron las claves de la expansión de la firma alimenticia que hoy tiene presencia en 10 países, explica su número uno.

Por Joaquín Garau

**D**ulcor, dedicada al rubro alimenticio, es pariente lejano de Arcor. Por lo menos, así lo cuenta Jorge Riba, su presidente: "Mi familia -mi abuelo y tres hermanos- formó parte del grupo que creó Arcor; y mi padre fundó Dulcor, gracias al dinero que le prestó un amigo".

De esta forma, Riba habló de la crisis que vivió la empresa entre 1978 y 1979, donde "casi nos vamos a la quiebra". Y, si bien hoy en día la compañía tiene cinco plantas, las dudas fueron parte del crecimiento de la empresa. "También hay que tener un alto grado de inconciencia, porque, cuando ves las consecuencias de crecer, la decisión es no hacerlo. No obstante, el palpito del emprendedor no debe faltar nunca", relató Riba.

**¿Qué le permitió tener productos competitivos?**

- La concentración de marcas y grandes empresas también llega a la Argentina. Uno fue chico y hoy es mediano. Luchar en este segmento es lo más difícil, porque no tenés las mismas herramientas. Si tenemos que ir a la cueva o pedir un



Jorge Riba, al frente de Dulcor, la empresa alimenticia fundada por su padre.

cheque prestado, lo hacemos. Es difícil competir contra el número uno: tenés que ser líder en costos, lo que genera una lucha dentro de la empresa.

**¿Cómo explica la lucha en la góndola?**

- En 1985, miraba el mercado y decía: "¿Cuándo tendré un producto acá?". Y hoy, cuando se discuten las posiciones en las góndolas, hay que tener en cuenta que no sólo es importante que la gente te elija, si-

**"Es importante que la gente te elija en góndola pero, también, lo es estar cuando venga a buscarte. Si el repositor no está, no sirve."**

no, también, estar cuando la gente te viene a elegir. Si el repositor no está, no sirve.

**¿Alguna decisión que se arrepienta de no haber tomado?**

- No, en realidad se hacen balances y, a veces, tenés más sumas que restas, y viceversa. A lo largo del camino, hemos cometido errores; hay que fijarse metas y, cuando estés en el tramo de mediana empresa, tomar la decisión de ser grande, y si no, desaparecés.

**¿Qué significa tener tantos empleados?**

- Tenemos 1.009 familias trabajando y es una responsabilidad muy grande. Muchos te dicen: "Tenés 1.000 empleados, alguien te va a cuidar". Pero no es así, hay que tener cuidado. Por eso, buscamos que estas marcas sean alguna vez primeras marcas, en la Argentina o en el mundo.

LA PRESENCIA DEL ESTADO

# Sinergia entre lo público y lo privado

Jorge Lawson, ministro de Industria, Comercio y Minería de Córdoba, y Luciano Crisafulli, secretario de Pymes, resaltaron la importancia de trabajar en conjunto.

**L**a mesa tiene tres patas: el empresario que hace; el cliente que consume; y el Estado que acompaña. Y, por esa razón, el Estado estuvo presente ante las más de 200 personas que participaron del encuentro. "Las grandes compañías necesitan de un Estado que acompañe; las pymes no. Ellas requieren un Estado que entienda qué necesitan", explicó Jorge Lawson, Ministro de Industria, Comercio y Minería de la provincia de Córdoba.

Entre los planes que tiene en carpeta el gobierno provincial, Lawson destacó: "Estamos buscando unir a los que producen, dándoles una salida de mercado. Así, estamos trabajando con todos los supermercados, para que nos compren productos que se fabrican en Córdoba. Queremos crear ese sello así quien compra sabe que le compra a un emprendedor".

Mientras tanto, en materia tributaria, consideró que "las cargas deberían ser menos y más razonables", ya que cuando un emprendedor invierte "es algo que hace para tener un rédito, y ese rédito está bien; quién dijo que está mal ganar".

En el mismo sentido, Lucia-



Jorge Lawson.

**"A diferencia de las grandes empresas, las pymes requieren un Estado que entienda cuáles son sus necesidades."**

na Crisafulli, secretario de Pymes y Desarrollo Emprendedor, acercó datos para entender la realidad del sector. "El 66% de los trabajadores genera el 50% del valor de la producción", contó y explicó que "las empresas con hasta 10 empleados son menos de la mitad de productivas respecto a las más grandes". Para graficar la situación, citó un ejemplo: "De acuerdo con el índice de productividad: si un empleado produce 100 unidades en una empresa de 51 empleados y más y lo llevamos a una que tenga 10, va a producir 45 unidades".

Finalmente, se refirió a la cultura del trabajo en los más jóvenes. Así, un 80% de las micropymes sondeadas aseguraron, en un informe elaborado por el Ministerio, que existe una "escasez de la cultura del trabajo en la juventud". Mientras que un 66% (del segmento pymes), y un 56% (de las grandes empresas), coincidieron bajo la misma premisa. **J.G.**



Luciano Crisafulli.

## Una vida dulce

**Dulcor nació en 1962 con el objetivo de producir dulces y mermeladas.**

Para 1978, el negocio agregó pastas y jugos de frutas a su catálogo de productos. Entre premios y reconocimientos, en 1996 logró su primera exportación, realizando envíos a países limítrofes. Un año más tarde, la firma desembarca en Catamarca, con dos plantas industriales, y en 1998 realiza la primera exportación a los Estados Unidos. Mientras que en 2001 sonaban

las cacerolas y recrudecían las protestas en todo el país, Dulcor no bajaba los brazos y comenzaba a vender sus productos en el mercado europeo: España, Italia y Austria fueron los primeros destinos.

"Nosotros siempre pusimos todo, porque sentíamos que no teníamos nada", justifica Jorge Riba, su presidente. En la actualidad, la firma tiene presencia en Chile, Brasil, Uruguay, Paraguay, Bolivia, México, Australia, África, Rusia y Japón.

**FIBRA OPTICA DIRECTA A TU OFICINA.**  
MÁS VELOCIDAD, MÁS COBERTURA,  
MÁS ESTABILIDAD, MÁS EMPRESA.

SOLUCIONES INTEGRALES PARA EMPRESAS

0810.333.0700  
WWW.FIBERCORP.COM.AR

**FiberCorp**