

ARGENTINA 2010

10

INNOVADORES DEL MUNDO DE LOS NEGOCIOS

Producción periodística:
Leandro Africano & María Córdoba.
Fotos de Axel Chaulet.
Ilustraciones de Scuzzo.

En alianza con el Centro de Entrepreneurship del IAE Business School

En esta edición, y por segundo año consecutivo, elegimos a los hombres y mujeres que aportaron creatividad al mundo de las empresas en la Argentina de 2010. El propósito de esta iniciativa es reconocer a aquellas personas que a partir de casos concretos han sido protagonistas de una nueva forma de hacer negocios, basada en la pasión creadora, la libertad para innovar y el compromiso ético. Cuando comenzamos con la selección, elegimos no restringirnos: podía ser el CEO de una empresa de servicios, el gerente de Recursos Humanos de una pyme o un emprendedor que descubrió un nuevo nicho en la industria textil. No importaba el cargo, tampoco la industria o el sector. Lo que sí importaba era que fuese gente sin

miedo a asumir riesgos y capaz de crear culturas novedosas, flexibles y dinámicas. También era clave que su iniciativa aportase valor a la sociedad y fuese sustentable no sólo en términos económicos sino también para la comunidad en la que se desarrollaba. Con el liderazgo de Silvia Torres Carbonell, directora del Centro de Entrepreneurship del IAE, y la colaboración de Lucas Méndez Trongé y de Aranzazu Echezarreta, también del IAE, armamos un listado inicial de más de cincuenta candidatos, muchos de ellos postulados por profesores, alumnos y ex alumnos de la Business School de la universidad. Sobre esa base, y luego de un arduo debate, elegimos a los diez seleccionados que celebramos en esta edición.





Daniel Dimare

JUGUETERO COMO
LOS DE ANTES

Director de Marketing de Rasti

QUIEN ES Daniel Dimare (40) es el mayor de cinco hermanos dedicados, por mandato familiar, al universo de los juguetes. Desde su empresa, lidera el renacimiento de los juegos didácticos.

COMO LO HIZO durante varios años, Julieta dividió su pensamiento entre asumir el legado familiar (basado en la industria textil) o ser una profesional egresada de Administración de Empresas con una maestría en Sociología. Pero sus motivaciones la condujeron a combinar ambos mundos, y más allá de los atributos profesionales, Julieta reúne en su mirada la inocencia y la picardía necesarias para ser una emprendedora exitosa. Investigó el mercado textil, detectó el comportamiento del hombre y la mujer urbanos e interpretó algunas tendencias. De esa alquimia, surgió la idea de desarrollar una nueva categoría de indumentaria que permitiese extender las habilidades del ser humano y pensar en un consumidor preocupado por la salud, la sustentabilidad y los avances tecnológicos. “Índarra es la unión de la microtecnología, el diseño no tradicional y la creación de telas innovadoras que no dañen el medio ambiente”, señala Gayoso. Con este horizonte, puso en el mercado, entre otros productos, una campera con panel solar –que acumula en un cargador la energía para celulares–, agendas PDA o reproductores MP3, un pantalón desde donde se maneja el iPod y una remera de biofibra de bambú que ofrece protección a los rayos UV. Los primeros pasos los dio con recursos propios, pero inmediatamente se presentó a varios subsidios y luego ganó los premios Buenos Aires Emprende e Innovar, que le aportaron alrededor de 65 mil pesos. Su empresa vende por año 5.000 prendas a consumidores finales y un monto similar a compradores institucionales o mayoristas a un precio promedio de 400 pesos por prenda. Hoy, el foco está puesto en la exportación, a la que destina el 50 por ciento de su producción y la apertura de una nueva línea de productos pensada para el mercado infantil.

Daniel Dimare JUGUETERO COMO LOS DE ANTES

QUE HIZO sacudió el mercado con el relanzamiento de Rasti y no sólo lo transformó en un éxito de ventas, sino que amplió la categoría de juguetes didácticos al insertar la marca en el vínculo entre padres e hijos.

COMO LO HIZO a los 3 años, Daniel acompañaba a su padre en el recorrido que hacía para vender los juguetes de la fábrica familiar. Luego, ya mayor, se involucró en el desarrollo de software para la operación de la planta y aprendió a importar juguetes en la convertibilidad. A la par de su trabajo, estudió administración, marketing y tiene a medio hacer un MBA. Las reglas de juego económicas planteadas desde 2002 le permitieron acercar a la familia la idea de renovar las líneas de juguetes, y allí surgió el nombre de Rasti, la tradicional marca que en las décadas del sesenta y setenta dominó el mercado de juegos con piezas plásticas de construcción. A todo el proceso se lo llamó Proyecto R y se mantuvo en total confidencialidad entre los hermanos. Así consiguieron la marca, que estaba prácticamente olvidada en trámites burocráticos, obtuvieron las matrices de fabricación dispersas en galpones oxidados y llevaron a cabo estudios de mercado para conocer su fuerza emocional. Luego, aggiornaron y posicionaron los productos como una alternativa a los juegos electrónicos. La tarea de Dimare se inserta en un escenario muy complejo, porque cualquier emprendimiento debe competir con dos fuerzas enormes en un mercado que mueve más de 300 millones de dólares por año en Argentina: las importaciones chinas y las licencias de personajes televisivos. Su planta, que logró ser la única en certificar ISO 9001, y sus productos, que se venden al mercado mayorista en un rango de entre 20 y 300 pesos, pelean por el segmento de juguetes para armar, que representa el 18 por ciento del mercado total. “Hoy proyectamos un aumento de la producción del 35 por

ciento, duplicamos las ventas con relación a dos años y nos convertimos en líderes en la categoría. Estamos en el momento en que aparecen los bancos a prestarnos dinero al 7 por ciento anual”, señala Dimare. Su compañía fue una de las 18 que obtuvo los Créditos del Bicentenario y planean mudarse a una planta de 8.000 metros cuadrados en el conurbano bonaerense.

Edgardo Sokolowicz PILAR DEL NEGOCIO REDONDO

QUE HIZO llamado a apagar un incendio de infraestructura tecnológica, logró, en menos de un año, dotar a Despegar de un sistema estable que la consagró como el sitio que más reservas de pasajes y hoteles despacha en América latina.

COMO LO HIZO Sokolowicz se desempeñó ocho años como director de Tecnología del sitio MercadoLibre, donde consolidó su liderazgo en América latina y le proveyó de una infraestructura tecnológica innovadora para un sitio de ventas y remates. Allí, a fines de 2007 y pocos meses antes de marcharse, fue elegido por sus pares de otras compañías como el CIO del año en la revista especializada *Information Technology*. Egresado como analista en sistemas de la Universidad Tecnológica Nacional de Buenos Aires, había tocado un techo y se propuso nuevos desafíos. “Cuando llegué a Despegar, supe que de mi designación dependía el futuro del negocio. Era el comienzo del boom turístico de la región y teníamos el desafío de captar los negocios que se generaban”, se sincera Sokolowicz. En un negocio basado en una estructura online, todos los ojos se posaron sobre el área de Tecnología de “Soko” (así lo llaman sus más cercanos), quien se encontró con equipos obsoletos, grupos de trabajo sin objetivos y metodologías que no acompañaban el *core business* de la compañía. Uno de los primeros pasos que dio fue desarrollar el área de comercialización de hoteles. Hasta ese momento, Despegar se había especializado en la venta de pasajes aéreos, y la expansión hacia el negocio de la venta de estadías era un gran desafío. La operación fue un éxito, y hoy la empresa tiene una base de datos que reúne más de 100 mil opciones de alojamiento en todo el mundo. Para eso, Sokolowicz armó un motor de búsqueda de hospedajes en el que invirtieron 4 millones de dólares y le agregó aplicaciones que permiten combinar los vuelos comprados con las ofertas hoteleras para cada destino. “Si miramos detenidamente Despegar, somos una compañía de software, porque todos los desarrollos los hacemos aquí, con recursos propios y pensados para nuestras necesidades”, agrega Sokolowicz, que tiene pensado invertir en 2010 un presupuesto de 5,5 millones de dólares, que se destinarán a mantener estables las 25 mil transacciones que se hacen por mes y que permiten el viaje de 600 mil pasajeros al año.

Esteban Wolf EL SEÑOR FARMACIA

QUE HIZO creó Progen, la primera droguería de medicamentos genéricos del país y diseñó una metodología de envío y stock de productos que permitió que el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires ahorre 70 millones de pesos anuales.

COMO LO HIZO en la década de los 80, a la vida profesional de Wolf se la hubiera tildado de “buscavidas”. Lanzado a trabajar por necesidad imperiosa desde la adolescencia, creó ocho compañías a lo largo de su carrera, de las cuales sólo tres fueron exitosas. Hasta la fundación de la Droguería Progen, no había tenido la más mínima relación con la medicina, pero el potencial del segmento le hizo fijar

su atención. “En 2003, cuando nació la compañía, el mercado de medicamentos manejaba unos 6 mil millones de pesos anuales, y hoy alcanza los 11 mil millones”, explica Wolf. El problema es que en las farmacias argentinas se consume apenas un 6 por ciento de medicamentos genéricos; por eso, la clave son las compras institucionales: hospitales, municipios, Estados provinciales y el Estado nacional, que compra un 80 por ciento de medicamentos genéricos. Planteado este escenario y luego de varios años de experiencia, Wolf se dio cuenta de que tenía que ofrecer un sistema eficiente basado en mejoras de costo, entrega y stock, porque la compra institucional no se fija en la marca de los medicamentos. Entonces, recurrió a la tecnología y desarrolló un software que administra, toma pedidos y entrega los productos en tiempos acotados, con lo que evita que el comprador tenga que almacenar los medicamentos que no utiliza. El segundo paso era que las administraciones públicas entendieran las mejoras, y finalmente quedaba la instancia de ganar las licitaciones. Y aquí intervino la sangre emprendedora: tuvo que golpear puertas, presentar las ideas e insistir sin cansarse. Así, logró que, en una sola licitación, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires hiciera un pedido de 1.108 medicamentos y que la entrega se realizara a pedido de cada institución del ámbito de la Secretaría de Salud. El resultado es que para fin de 2010, la ciudad habrá ahorrado 70 millones de pesos con relación a su compra de 2009.

Pedro Loitegui DE LOS LADRILLOS A LOS HOTELES

QUE HIZO desarrolló Loi Suites, una de las cadenas de hoteles argentinos más exitosas de los últimos años. Hoy cuenta con cinco hoteles, más dos en construcción (en Capital Federal y en Neuquén), y un esquema de comercialización de bajo costo que le permite competir con las cadenas internacionales de 5 estrellas.

COMO LO HIZO “En cada uno de nuestros emprendimientos buscamos el terreno, diseñamos el proyecto, conseguimos los inversores, lo construimos y lo comercializamos. Esto nos permite manejar los costos de una manera eficiente”, explica Pedro Loitegui. Detrás de esta afirmación hay una historia familiar ligada a la construcción que detectó un cambio en el movimiento turístico mundial y decidió apostar por el sistema apart hotel cuando muy pocos le auguraban futuro. A partir de allí la mano de Pedro tuvo más participación en el negocio y puso inteligencia comercial a las ventas al interpretar el rumbo que tomaba el turismo. “Implementamos una plataforma que hoy nos permite hacer el 30 por ciento de las ventas por internet; además, un 35 por ciento se comercializa en el sector corporativo, y el resto entre agencias y particulares”, dice Loitegui. Esa metodología les permitió conocer los destinos preferidos de sus usuarios y unir la demanda con su oferta. El entusiasmo del modelo los motivó a abrir un apart hotel en San Pablo y animarse a jugar en primera división con la apertura de tres hoteles 5 estrellas: uno en Buenos Aires, otro en Chapelco y el último en Iguazú. El modelo de comercialización incluyó el último invierno la implementación de un servicio de chárter aéreo exclusivo para los turistas brasileños que se hospedaron en su hotel de la Patagonia. Asimismo, la estructura de costos que diseñó Loitegui le permite mantener operativo algunos de sus hoteles con sólo 15 por ciento de ocupación, y lograr, en el caso de plena ocupación, una rentabilidad muy alta. En total, la cadena dispone de una capacidad de 90 mil pasajeros por año. Este año, habrán recibido a 75 mil turistas, que gastaron un promedio de 250 dólares por noche.