



¿Cuándo se reconvirtieron?

Mis dos hermanos, Martín y Eduardo, tenían alrededor de 30 años cuando comenzaron a trabajar en la empresa, y tuvieron apertura mental. Apenas Domingo Cavallo asumió como ministro de Economía, fueron a Brasil a ver cómo comprar. Y desde hace 17 años que se viaja a China dos o tres veces por año. Mis hermanos vieron el despertar de China en vivo y en directo. Primero, los negocios se hacían sólo en Hong Kong y se traía la materia prima. Luego, comenzaron a traer máquinas.

¿Dejaron de fabricar bienes de capital?

No, dejamos de hacer los palillos, porque convenía importarlos. Luego, en 2003, también hubo un cambio de timón muy grande, porque con la crisis, comenzamos a sustituir importaciones. Por eso trajimos una máquina de Suiza para hacer hisopos y, de hecho, todos los que hoy hacen hisopos en la Argentina nos compran a nosotros, salvo Johnson y Johnson. Hacemos nuestras marcas y fabricamos para terceros, como Estrella, Baby Basic o Babelito. Eso anduvo muy bien; este año terminamos la cuarta ampliación de la planta de elaboración de hisopos y comenzamos a exportar.

¿A qué países?

Comenzamos por Chile, y estamos por empezar a exportar a Uruguay, Paraguay y Bolivia. Eso tiene sus diferencias con los comienzos, tanto aquí como en el exterior, porque nos hemos pasado a un sector diferente del anterior. Hoy, nos dedicamos a lo que se llama personal care –productos de cuidado personal–, que tiene sus regulaciones. Hay que cumplir con el Anmat por temas de higiene, inocuidad, etc. También nos pusimos a hacer toallitas húmedas para

bebés. La planta se inauguró este año y ya estamos trabajando en tres turnos, pero todavía no pensamos en exportarlas, al menos directamente.

¿Las van a exportar a través de otra empresa?

Ganamos un contrato con SC Johnson & Son de Argentina, que son los dueños de la marca Lysoform. Fue un trabajo largo. Nos inspeccionaron, tuvimos que mandar muestras a Estados Unidos; vinieron, hicieron auditorías y tomaron todas las precauciones imaginables. Comenzamos vendiendo en la Argentina, pero esperamos abastecer al Cono Sur, en el futuro, de manera que exportaríamos esos productos vendiéndole a una empresa internacional.

Cuando las Pymes crecen mucho, tienen problemas de inversión. ¿Cómo los resuelven?

En la medida que crecemos y tenemos cada vez mayor demanda, vamos invirtiendo en ampliaciones de nuestro equipamiento. Lo financiamos con una mezcla de fuentes. En algunos casos, con recursos propios y, en otros, con crédito bancario. Yo vengo del sector financiero pero, además, tenemos una empresa muy creíble. De todos modos, somos una Pyme, no tenemos balances mensuales y no es tan sencillo acceder al crédito, así que también hemos tenido que poner capital propio.

¿Y cómo está hoy el sector?

Nosotros formamos parte de CAPA, la cámara de perfumistas, donde están las grandes internacionales, como Procter, Unilever, L'Oréal, junto a un montón de compañías más chicas, como Issue, que está dentro del rubro y tiene una historia parecida a la nuestra,

pero más adelantada en algunos aspectos, porque exportan a toda América latina. Es un sector que tiene una presencia fuerte en exportaciones, por las características de los productos.

¿Qué le falta hoy a las Pymes argentinas?

Creo que hay que ponerse en la cabeza que cumplir con las normas y hacer todo con prolijidad suma más de lo que resta. No hay necesidad de ocultar cosas: armar un negocio transparente es más sustentable. Eso requiere procesos, método, cumplimiento de normas, estructura. Es el paso que les falta a las Pymes argentinas: hay mucho personalismo, informalidad, dificultad para mantener un rumbo.

¿Y qué ventajas tienen?

Son mucho más rápidas. La Argentina tiene mucha mayor presencia de multinacionales que otros países, porque en la década de 1990 se vendieron muchas empresas. Una empresa internacional tiene que pedir permiso, ir a la casa matriz; viene un ejecutivo de marketing, basado en Miami, y le dice al que maneja la marca que el desodorante tiene que ser negro, aunque el ejecutivo local piense que debe ser de otro color. Hay muchas decisiones que tardan. En cambio, una Pyme puede reaccionar con rapidez, y eso es una gran ventaja. Además, en la crisis internacional, un ejecutivo de la filial local de una gran empresa multinacional habla con su referente de Minneapolis para poner una planta en la Argentina, y la respuesta es que prefieren hacerla en el Brasil. El que opera en la Argentina depende de su par brasileño y, cuando quiere lanzar un producto, tarda hasta que lo convence. Acá, la Pyme toma la decisión, y la hace. ◀