

Se puede volver de la muerte y lograr el éxito

Empresas, marcas o establecimientos que desaparecieron o estuvieron al borde de hacerlo pudieron recuperarse

LUJAN SCARPINELLI

LA NACION

A veces, basta con una inyección para que la buena salud vuelva al cuerpo de la empresa. Otras, se requiere un shock como el de un desfibrilador, para reactivar un negocio que se apaga. Los inversores aventurados o estrategos se visten de médicos y combaten las enfermedades para dar nueva vida a lo que estuvo cerca de la muerte. La analogía continúa en la recuperación, que puede ser ardua e incierta, pero tanto en la vida como en el ámbito empresarial suele brindar enseñanzas y nuevas fortalezas.

Recuperar una firma, una marca o un producto puede ser consecuencia de un cambio de propiedad, una fuerte inversión, o un ordenamiento y una nueva estrategia. Lo importante es el potencial dado por una buena coyuntura del sector, en un escenario de prosperidad macroeconómica, según destacan algunos especialistas, y muestran las experiencias. En el país, no son pocos los que pasaron por el quirófano, en industrias como la alimentaria, juguetera, de electrodomésticos, motos, indumentaria y calzado, y hasta en hotelería.

La firma local de la familia Dimare reflotó la marca de ladrillitos Rasti, nacida en la década del 60. Tras el auge de los 80, perdió presencia hasta caer en la ruina. Mientras los derechos dormían en manos brasileñas, Dimare subsistía como importador para sortear las dificultades del uno a uno. La oportunidad de revivir Rasti llegó en 2006, años después de haber vuelto a producir. Requirió una inversión de \$ 2 millones.

"Adquirimos marca, matrices y moldes; la modernizamos y la relanzamos en 2007, en busca de recuperar un concepto de juego", dice Daniel Dimare, director de marketing de la empresa que pronto se mudará a una planta más grande. En cuatro años, casi duplicó el volumen de producción y ventas.

Fernando Zerboni, de la dirección comercial del IAE Business School, evalúa que comprar una marca tradicional no es una apuesta de riesgo, en comparación con lo difícil y costoso que es crear una nueva y generar un impacto positivo similar.

Otra que volvió de las cenizas fue Zanelia, concursada en 1999. Walter Steiner, un suizo que llegó aquí para administrar una cementera, vio un desafío en esta firma. "Al principio, hubo que poner US\$ 5 millones; casi todo para pagar deudas en lugar de invertir en infraestructura", recuerda. Los años poscrisis fueron duros. La facturación no pasaba los US\$ 3 millones. Pero este año, espera facturar 100 millones, con el 20% del mercado.

Pablo Tigani, profesor del MBA de UADE Business School, aporta un ejemplo de otro sector en la misma época: la incorporación de Noblex, ATMA y Philco a Newsan. "Con esas empresas vendidas baratas en malos momentos, Newsan formó un grupo multimarca que logró diversificar su producción, aumentar el volumen y alcanzar resultados", describe.

Drean, que data de los 40, también recuperó el pulso. La cordobesa José



Zanelia



NOBLEX

La percepción positiva de una marca indica una oportunidad para reflotarla con su misma esencia

Alladio empezó a administrarla en los 90 y se posicionó como una de las líderes en lavarropas. El decano de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Abierta Interamericana (UAI), Fernando Grosso, considera que el fracaso de un negocio no es sinónimo de la inexistencia de activos estratégicos.

En indumentaria, el reposicionamiento de Cook (ex John L. Cook), con una nueva versión de sí misma, o el de Pony, con la vuelta de sus zapatillas de lona, se relacionan con su identidad. "La percepción positiva indica una oportunidad para reflotar una marca con su misma esencia, a partir de los códigos de los consumidores de hoy; en especial, aquellas que marcaron tendencia", analiza Máximo Rainuzzo, presidente de la consultora Interbrand Argentina.

Lucchetti, comprada por Molinos en 2001, es modelo de estrategia. En los 90, comenzó a vender caldos al país, apadrinada por una empresa chilena. "A lo largo de estos años, fue consolidando su posición en la categoría de pastas hasta convertirse en la segunda marca luego de Matarazzo", relata Duncan Keen, gerente de la plataforma de marcas. En el último quinquenio, la facturación se multiplicó por cinco.

En hotelería, Amerian creó un sistema de franquicias que conecta inversores y propone reciclar hoteles e impulsar sus posibilidades. "Los ingresos mejoran un 30%", cuenta Fernando Gaido, director de la cadena local de 13 hoteles.

Quienes conserven la calma cuando las cosas marchen mal, podrán tomar cualquiera de estos ejemplos.